

Runter vom Elfenbeinturm,



ran an die Verkaufsfront



Klassisches Marketing hat ausgedient: Wachsender Wettbewerb, stets ähnlichere Angebote und mündige Konsumenten machen Unternehmen heute das Leben schwer. Auf die neuen Wirtschaftsparemeter abgestimmte Vermarktungs- und Vertriebsstrategien und vor allem eine neue Einstellung dem Kunden gegenüber tun not.

Die Märkte haben sich verändert. Stets rabiater werdende Konkurrenzkämpfe und gnadenlose Verdrängung beherrschen sie. Neue Technologien verbreiten sich rasant. Die angebotenen Produkte gleichen sich immer mehr, ihre Lebenszyklen verkürzen sich drastisch. Und als ob dies alles nicht reichen würde, kommen die mittlerweile sehr gut informierten Kunden stets anspruchsvoller daher.

In dem gleichen Maße, wie sich die Marktplätze wandeln, steigen die Anforderungen, die sich an Marketing- und Vertriebsabteilungen stellen. Sie müssen ihre Schlagkraft dramatisch erhöhen – dies in einer Zeit, in der ihre Etats beträchtlich schrumpfen.

Insbesondere das klassische Marketing, wie es alle seit eh und je kennen und praktizieren, wirkt längst nicht mehr. Marketing bringt zu wenig konkrete Ergebnisse: Dieses Fazit >



ÜBERHOLT: Das klassische Marketing, wie es alle seit eh und je kennen und praktizieren, wirkt längst nicht mehr.

› zieht die von der Fournaise Marketing Group durchgeführte Studie „2011 Global Marketing Effectiveness Programm“, die 600 Geschäftsführer und Entscheider in Europa, den USA, Asien und Australien befragte. Demnach vertreten 73 Prozent der CEOs die Meinung, dass „Marketer“ die betriebswirtschaftliche Realität viel zu wenig berücksichtigen und keineswegs Unternehmensergebnisse und Geschäfte positiv beeinflussen. Insgesamt meinte die Mehrheit der Geschäftsführer, die kreativen Aspekte ihrer Tätigkeit kämen für Marketingverantwortliche vor den unternehmerischen. Rund 60 Prozent der befragten Marketingmanager waren überzeugt davon, dass die von ihnen initiierten Konzepte und Aktionen eine positive Wirkung auf Geschäftsentwicklung und -ergebnisse zeigen – es spiele keine Rolle, dass sie es meist nicht belegen können.

EINFACH VERKAUFEN

Was aber tun, um als Unternehmen trotz neuer Parameter in der Wirtschaft im Rennen zu bleiben? Zunächst gilt es, die eingesetzten Marketing- und Vertriebsstrategien an die neuen Bedingungen anzupassen. Dabei könnte eine Besinnung auf die Ursprünge, wie etwa die Herkunft des schön klingenden Begriffs Marketing, bestimmt hilfreich sein: Marketing geht auf das Wort Markt zurück und heißt nichts anderes als vermarkten, im Klartext verkaufen.

Verkaufen also. Da haben wir es. Oder zumindest das Verkaufen fördern, das heißt den Vertrieb tatkräftig und vor allem konkret unterstützen. Eine echte Herausforderung, bedenke man, wie beide Bereiche in den meisten Unternehmen miteinander umgehen. Gegenseitige Missbilligung und Schuldzuweisung bei Misserfolgen sind dort nicht selten an der Tagesordnung. Für die Vertriebsangehörigen sind die Marketingleute oft die „Kreativen“, die nichts anderes zu tun haben, als wochenlang kunstvolle Ideen zu entwickeln, um sie dann in vertriebsrealitätsfremde Konzepte

festzulegen. Und für die Marketingabteilung sind die „Verkäufer“ diejenigen, die nichts anderes können, als mit Rabatten um sich zu werfen. Im besten Fall arbeiten heute Marketing und Vertrieb aneinander vorbei.

Darum tun Unternehmen gut daran, dringend dafür zu sorgen, dass ihre Vertriebs- und Marketingteams im Schulterschluss arbeiten. Doch was heißt das konkret? Genügt es etwa, wenn die Mitarbeiter beider Lager sich täglich freundlich begrüßen und einmal im Monat zueinanderfinden, um im Rahmen eines von allen als eher locker gesehenen Treffens oberflächliche, allen schon bekannte Informationen zu tauschen?

ABSOLUTE TRANSPARENZ

Dies reicht natürlich nicht. Eine gewinnbringende Zusammenarbeit kann nur entstehen, wenn sich alle dazu verpflichten, eine gemeinsame Strategie zu verfolgen und dabei klare Linien und Regeln zu beachten. Das erste Gebot heißt absolute Transparenz. Alle Protagonisten, ob „Vertriebler“ oder „Marketer“, sollten auf alle über Kunden und Verhandlungen vorhandenen Informationen und Daten zugreifen können. Neue Erkenntnisse gilt es unbedingt schnellstens allen mitzuteilen – niemand darf mit wertvollem Wissen hinter dem Berg halten, beispielsweise um seine Machtposition auszubauen. Dies setzt vor allem eine rege und kontinuierliche Kommu- ›



ZWIETRACHT: Viel zu oft arbeiten heute Marketing und Vertrieb gegeneinander.

› nifikation zwischen allen Beteiligten voraus. Dass die Informationen verlässlich sein und ständig aktualisiert werden müssen, versteht sich ebenfalls von selbst.

Da seit den Neunzigerjahren die Kundenakten überwiegend aus digitalen Daten bestehen, empfiehlt es sich, moderne Mittel wie Kundenbeziehungs- und Dokumentenmanagement-Systeme einzusetzen, die sich bei der Verwaltung der Kundendaten und Informationen als eine gute Unterstützung erweisen. Leistungsfähig müssen diese Einrichtungen sein und ausgeklügelt, doch nicht zu kompliziert – dafür intuitiv bedienbar und ausbaufähig, um mit dem Unternehmen und seinen Bedürfnissen wachsen zu können.

TECHNISCHE HILFSMITTEL

Um Adressen und Kontaktdaten zu konsolidieren und ihren Mitarbeitern insgesamt zu helfen, kundenorientierter zu arbeiten, setzen viele Firmen auf CRM (Customer-Relationship-Management)-Systeme. CRM-Lösungen speichern sämtliche Daten von Kunden sowie alle Transaktionen mit ihnen in Datenbanken. Dementsprechend integriert und aufbereitet, erlauben diese Daten, dem Kunden individualisierte Leistungen und Produkte anbieten zu können und auf diese Weise seine Zufriedenheit zu steigern.

Auch macht es die Analyse des Kaufverhaltens des Kunden anhand der Einträge in den Datenbanken möglich, die Kauffrequenz zu er-



SOCIAL-MEDIA-MARKETING: Die Unterhaltung im Netz mit den Kunden erweist sich als extrem zeitaufwendig.

höhen. Insgesamt lässt sich das Kundenpotenzial besser ausschöpfen, und das bei reduzierten Kosten dank zentraler Datenerfassung.

Die Aufgaben von CRM-Systemen umfassen sowohl die Akquisition oder Kundengewinnung als auch die Bestandskundenpflege oder Kundenbindung. Letztere sieht zahlreiche Maßnahmen vor wie Beratung, Hilfestellung oder einfach kontinuierliche Information

über Produkte und Dienstleistungen mittels Newslettern, Kundenzeitschriften sowie persönlichen Anschreiben oder E-Mails. Exklusive Angebote oder die Gewährung von Sonderkonditionen sowie Beschwerdemanagement und Aftersales-Management gehören ebenfalls dazu. Eine weitere Chance, die CRM bietet, ist die Kundenrückgewinnung: Nach erneuter gezielter Ansprache von ehemaligen Kunden und Behebung der Wechselgründe genießen diese eine besondere Betreuung.



„Es ist wichtig zu wissen, welche Ansprüche die Branche und die Kunden an das Unternehmen und an seine Produkte stellen. Genaue Kenntnisse der Hauptkonkurrenten und ihrer Angebote sind ebenso unverzichtbar.“

LARS W. STEINHOFF,
Leiter Marketing bei windream

KLARE STRATEGIE

Auch das Zeitalter des Web 2.0 bringt mächtige Veränderungen in der Kundenkommunikation und Kundenbindung mit sich und erlaubt es Marketingverantwortlichen, Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kundschaft gründlich zu erforschen und sich von ihr Rückmeldungen über ihre Erfahrungen zu holen.

Das wertvolle Wissen können sie sich über eine zunehmende Anzahl von Internetplattformen verschaffen – angefangen bei E-Mails und Verbraucherforen über Twitter und Facebook bis hin zur Blogosphäre. Unter dem Schlagwort Customer Experience Management (CEM) befassen sich Marketingstrategen

mit der systematischen Verarbeitung und Analyse von Kundenerfahrungen.

Web-2.0-Plattformen sollten Unternehmen aber nicht nur dazu nutzen, die Zufriedenheit der Verbraucher zu sondieren. Einige Unternehmen haben es verstanden und versuchen neuerdings auch, anhand dieses Instruments den eigenen Bekanntheitsgrad zu erhöhen. Unter dem Vorwand, für Bewerber attraktiv zu wirken, mischen sie bei sozialen Netzwerken mit. Kein schlechter Einfall, wenn man bedenkt, dass circa die Hälfte der deutschen Internetnutzer Plattformen wie Xing, Facebook oder LinkedIn in Anspruch nehmen.

Doch nicht nur über die Schiene der Personalarbeit treten Unternehmen im Internet in Erscheinung, sondern im Rahmen des Social-Media-Marketings zunehmend auch via „Corporate Blogs“. Dort erhält der Kunde nicht nur zahlreiche Informationen, sondern kann zudem über die Kommentarfunktion Kritik äußern, mit dem Unternehmen diskutieren und mit anderen Besuchern Tipps austauschen. Er wird plötzlich mündig und befindet sich in der Lage, mit seinem Anbieter oder Hersteller frei zu kommunizieren, ihm seine Meinung mitzuteilen. Findet ein für den Kunden spannender Dialog statt, wird er dem Unternehmen treu bleiben. So werden Unternehmen mit gut administrierten Blogs in die Lage versetzt, ihre

„Märkte sind Gespräche – dies sowohl im täglichen persönlichen Umgang mit dem Kunden als auch im Netz. Gewinnen wird, wer beides professionell beherrscht.“

KARL RAINER THIEL,
Leiter Konzernkommunikation und -marketing
bei TA Triumph-Adler



Kunden dauerhaft an sich zu binden. Und dies mit einem geringen finanziellen Einsatz, da die Anmeldungen bei sozialen Netzwerken in der Regel kostenfrei sind.

So im Idealfall. Die Wirklichkeit gestaltet sich oft ganz anders. Die Unterhaltung im Netz mit den Kunden erweist sich als extrem zeitaufwendig, denn es gilt, die vielen Fragen zu sichten und zu beantworten. Und auf die geübte Kritik sollten angesprochene Unternehmen ebenfalls reagieren. Das Ende vom

Lied sieht dann häufig so aus, dass eine zusätzliche Stelle für die Pflege der Internetkommunikation eingerichtet wird.

„Daher sollten Unternehmen für ihren Auftritt in den verschiedenen Netzwerken über eine klare Strategie verfügen und genau überlegen, welche Kanäle wer und mit welchen Inhalten bedienen kann“, empfiehlt Karl Rainer Thiel, Leiter Konzernkommunikation und -marketing bei TA Triumph-Adler. „Dafür müssen sie zunächst jedoch verstehen, mit welchem geänderten Kundeninformationsverhalten sie es heute zu tun haben. Der umworbene Kunde sucht sich ‚sein‘ Unternehmen entsprechend seinen jeweiligen Bedürfnissen gezielt und nach Rückkopplung mit den neuen Märkten aus.“

MISSVERSTÄNDNISSE

„Der Begriff Social Media lädt zu Missverständnissen ein, denn Medien hatten bisher in der allgemeinen Wahrnehmung immer einen klar verorteten Sender“, stellte vor knapp zwei Jahren eine Studie des Kommunikations- und Strategieberatungsunternehmens IFOK fest. „Social Media fehlt dieser, die Trennung zwischen Sender und Empfänger verschwindet: Die Nutzer erstellen ihre Inhalte selbst und tauschen sich über soziale Medien mit anderen Nutzern aus.“

Nicht als klassische Medien anzusehen, dienen soziale Medien somit eher als Räume für digitale Gespräche. Und diese haben ➤



UNERLÄSSLICH: Es ist zunächst Aufgabe des Managements, nicht nur den Vertriebs- und Marketingmannschaften, sondern allen Mitarbeitern unternehmensweit Kundenorientierung einzuimpfen.



„Den Austausch mit dem Kunden erleben zu viele Manager nur extrem selten oder gar nicht mehr, so beschäftigt, wie sie mit Zahlen, Kosten und Strategien sind. Dabei sind es diejenigen, die den Kunden verstehen und seine Sprache sprechen, die ein Unternehmen an die Spitze führen.“

GERNOT STEIFENSAND,
Inhaber und Geschäftsführer der 1000 Stühle
Gernot M. Steifensand GmbH

► laut IFOK viele Gemeinsamkeiten mit etablierten Formen der zwischenmenschlichen Kommunikation – mit dem Flurfunk, dem Gespräch am Küchentisch oder dem Treffen am Stammtisch. „Märkte sind Gespräche – dies sowohl im täglichen persönlichen Umgang mit dem Kunden als auch im Netz“, bestätigt Thiel. „Gewinnen wird, wer beides professionell beherrscht.“

BITTE PRAXISORIENTIERT

Doch sind moderne Technologien, so hilfreich sie auch sein können, wenn sie richtig eingesetzt werden, nicht alles. Neben zeitgemäßen Hilfsmitteln spielt eine stringente, auf gut durchdachten Abläufen basierende Organisation des Verkaufswesens eine vorrangige Rolle. Dank eines sicheren Umgangs mit Kennzahlen, Messbarkeit- und Vergleichbarkeitsinstrumenten versetzt sie Marketing und Vertrieb in die Lage, stets den konkreten Stand der Dinge zu erfassen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Zu den Werten, die es gründlich zu ermitteln gilt, zählen primär Kundentreue, Anzahl der Neukunden, Umsatz pro Kunde, Marktanteil und -wachstum. Und natürlich soll dies alles erfolgen, ohne dass sämtliche Akteure jemals die Unternehmensziele aus den Augen verlieren.

Und schließlich sollte Marketing bei der Entwicklung von Konzepten immer bedacht sein, praxisorientiert zu arbeiten und stets realisierbare Maßnahmen vorzuschlagen. Überhaupt

müssen Marketingverantwortliche in Unternehmen herunter vom Elfenbeinturm und ran an die Verkaufsfond. Und auch für „Vertriebler“ ist es an der Zeit, über den eigenen Schatten zu springen. Denn es gibt, wie bereits anfangs erwähnt, immer mehr gute Produkte, sodass die Konsumenten, etwas blasiert durch die kontinuierlich wachsende Vielfalt der Angebote, stets höhere Erwartungen hegen.

Somit sollten bei der Erarbeitung eines durchdachten Marketingplans zwei wesentliche Aspekte im Mittelpunkt stehen: zum einen der Kunden- und zum zweiten der Unternehmensnutzen. Allerdings funktionieren solche Strategien nur, wenn sie sich auf eine sorgfältige Vorbereitung stützen. Dies vergessen vor allem kleine und mittlere Unternehmen häufig und treten in den Markt ein, ohne sich vorher eine strukturierte Vorgehensweise überlegt zu haben.

SORGFÄLTIG PLANEN

Ein ausgereifter Marketingplan besteht aus mehreren Schritten. In der Regel sieht er als Erstes eine gründliche Untersuchung des avisierten Marktes vor. „Es ist wichtig zu wissen, welche Ansprüche die Branche und die Kunden an das Unternehmen und an seine Produkte stellen und welche Preise die Kunden zu zahlen bereit sind“, erläutert Lars W. Steinhoff, Leiter Marketing beim ECM-Anbieter windream aus Bochum. „Genaue Kenntnisse der Hauptkonkurrenten und ihrer Angebote sind ebenso unverzichtbar.“

Doch ist dies noch nicht genug. Zu einer Bestandsaufnahme zählt auch die Bewer- ►

INFO Methodisches Vorgehen

Ein durchdachter Marketingplan lehnt sich an die strategischen Ziele des Unternehmens an und sieht alle zur Umsetzung dieser Ziele notwendigen Maßnahmen vor.

Ein ausgereifter Marketingplan besteht aus mehreren Schritten

- Zunächst empfiehlt es sich, Produkte und Leistungen exakt zu definieren.
- Weiter ist es notwendig, die Unternehmensziele ganz konkret zu beschreiben und auch zeitlich festzulegen.
- Eine ausführliche Analyse der avisierten Zielgruppe, ihrer Gewohnheiten und ihres Kaufverhaltens ist ebenfalls unverzichtbar.
- Es erweist sich als hilfreich, sehr früh über Maßnahmen zur Bindung dieser Zielgruppe nachzudenken.
- Die Preispolitik muss die Realitäten und Begebenheiten des Marktes berücksichtigen.
- Einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Marketingprogramms leisten strategische Partnerschaften mit Herstellern oder Dienstleistern.

› tung des eigenen Unternehmens. „So stellt sich zu Beginn jeglicher Marketingaktivitäten die Frage, wie sich das Unternehmen auf dem Markt positionieren möchte“, erklärt Monika Steilen, Leiterin Unternehmens- und Markenkommunikation der Steelcase Werndl AG. „Bietet das Unternehmen einen höheren Kundennutzen als die Konkurrenz oder ein sehr innovatives Produkt? Verfügt es über einen großen Wissensvorsprung?“ Oder vielleicht kann das Unternehmen dank größerer Absatzmengen oder besonders straffer Produktionsabläufe günstigere Preise als die Wettbewerber anbieten oder es verfügt über ein besonderes Image.

Wenn klar ist, wie die Lage im Markt und im eigenen Unternehmen aussieht, ist es an der Zeit, Ziele zu definieren. Es können kurz- (ein bis drei Jahre), mittel- (vier bis fünf Jahre) oder langfristige Ziele sein. Wichtig: Die Formulierung dieses Zeitplans sollte eine Kontrolle der Zielsetzungen auf jeden Fall ermöglichen.

Nach der Festlegung der Marketingziele ist das Unternehmen in der Lage, die für die Er-

reichung dieser Ziele notwendigen Maßnahmen zu entwickeln und in die Tat umzusetzen. Dabei empfiehlt es sich, folgende Punkte zu klären: Wie soll sich der Preis für das Produkt oder die Dienstleistung gestalten? Welche Vertriebsaktionen eignen sich am besten? Gleichzeitig gilt es, die finanziellen Aspekte zu klären und ein Marketingbudget festzulegen.

HIN ZUM NUTZEN

So viel zu der idealen Vorgehensweise. Doch wie auf jedem anderen Gebiet auch, gibt es im Marketingbereich einige schwerwiegende Fehler, die unbedingt zu vermeiden sind. So versäumen es beispielsweise viele Unternehmen im Mittelstand, sich einen einheitlichen Auftritt zu verschaffen. Die Entwicklung eines prägnanten Logos, aufeinander abgestimmte Geschäftspapiere bis hin zu einer aussagekräftigen Imagebroschüre helfen, neben einer überlegten Namensgebung ein Bewusstsein für das Unternehmen und seine Marke in der Öffentlichkeit zu schaffen.

Jedenfalls lautet die Devise nun: weg vom Produkt, hin zum Nutzen, weg von der Verteilung von Skonti und Sonderrabattierungen, hin zum Berater und Problemlöser. Und vor allem ist es an der Zeit, dafür zu sorgen, dass Marketing und Vertrieb Hand in Hand arbeiten und sich auf den Kunden abstimmen. Dieser Kunde, der sich vom passiven Verbrau- >



„Zu Beginn jeglicher Marketingaktivitäten stellt sich die Frage, wie sich das Unternehmen auf dem Markt positionieren möchte. Bietet das Unternehmen einen höheren Kundennutzen als die Konkurrenz oder ein sehr innovatives Produkt? Verfügt es über einen großen Wissensvorsprung?“

MONIKA STEILEN, Leiterin Unternehmens- und Markenkommunikation der Steelcase Werndl AG

INTERVIEW

Marketing heute:

Im Gespräch mit FACTS schildert Albert Brenner, Marketingleiter von Xerox, inwiefern Digitalisierung Marketing beeinflusst und wie erfolgreiche Kommunikation in Zeiten der Informationsflut gestaltet wird.

FACTS: Herr Brenner, mit welchen Herausforderungen werden Marketingverantwortliche heute konfrontiert?

Albert Brenner: Der Durchschnittskonsument ist pro Tag heute über 3.000 Werbebotschaften ausgesetzt. Ob über das Fernsehen, per Briefwurfsendung, über Werbeanzeigen, Plakate, per E-Mail und SMS oder über das Internet – hinzu kommen die sozialen Netzwerke wie Twitter oder Facebook. Das macht es schwierig, Gehör zu finden und seine Botschaften zu platzieren. Gleichzeitig schrumpfen Marketingbudgets und die Anforderungen an deren Return-on-Marketing steigen. Das heißt, Unternehmen müssen ihre Marketingkampagnen kostengünstiger in der Entwicklung und effizienter in der Umsetzung gestalten sowie auch innovativer, aufmerksamkeitsstärker und vor allem für die Zielgruppen relevanter.

FACTS: Wie sind erfolgreiche Kampagnen aufgebaut?

Brenner: Idealerweise bieten Kampagnen individuell auf den Adressaten zugeschnittene Inhalte und Angebote und transportieren diese mehrstufig und über mehrere Kanäle. Sie müssen so konzipiert sein, dass sie nicht nur eindimensional kommunizieren, sondern mit den Adressaten in einen Dialog treten. Außerdem brauchen wir einen messbaren Rückkanal, der Anpassungen möglich und den Erfolg nachvollziehbar macht.

crossmedial und persönlich

FACTS: Können Sie ein Beispiel geben?

Brenner: Es ist zum Beispiel möglich, Printanzeigen mit einem QR-Code zu versehen, der die Adressaten auf eine Landingpage im Internet leitet. Die Adressaten werden nach ihrer Adresse und ihren Interessengebieten abgefragt – und schon lässt sich die Botschaft über ein gedrucktes und personalisiertes Mailing zielsicher zusenden. Im weiteren Dialog mag sich der Adressat dann für eine E-Mail-Kommunikation entscheiden oder direkt für eine persönliche Kontaktaufnahme per Telefon. Für Veranstaltungen oder zur Einhaltung von Stichtagen bietet sich zusätzlich eine Erinnerung per SMS an. Es geht darum, möglichst individuelle und damit relevante Informationen für einen Dialog zu nutzen und dabei die unterschiedlichen Medien bestmöglich zu verwenden.

FACTS: Ist es denn nicht schwierig, die Übersicht über die verschiedenen Kommunikationskanäle zu behalten?

Brenner: Das Management unterschiedlicher Informationen und Daten und die Koordination über die diversen Kanäle weisen in der Tat eine gewisse Komplexität auf. Ein Marketingmanager kann durchaus Crossmedia-Strategien durchführen, wenn er die beteiligten Parteien umsichtig koordiniert: den Druckdienstleister für die Printkomponenten, eine Agentur für die Digitalmedien und ein IT-Team, um die Daten und Regeln für jeden Medienkanal zu beaufsichtigen. Doch sobald Änderungen in der Kampagnenstrategie, den Kreativelementen oder an Inhalten notwendig werden, wird es richtig teuer und unglaublich zeitintensiv. Und bei der Erweiterung oder Übertragung auf andere Regionen oder Länder wird es meist nötig, fast wieder von ganz vorne anzufangen. Aufgrund der Komplexität legen die meisten Unternehmenskampagnen gleich in die Hände von Agenturen, die durchaus in der Lage sind, sie zu handhaben. Gleichzeitig geben die Auftraggeber aber auch den Kostendruck an die Agenturen weiter. Viele kreative Ideen müssen daher aus budgettechnischen Gründen verworfen werden und viele Crossmedia-Kampagnen

„Kampagnen müssen so konzipiert sein, dass sie nicht nur eindimensional kommunizieren, sondern mit den Adressaten in einen Dialog treten.“

ALBERT BRENNER,
Marketingleiter bei Xerox



werden einfach so stark zusammengestrichen, dass man kaum noch von Crossmedia sprechen kann.

FACTS: Wie sieht die Lösung hierzu aus?

Brenner: Die Lösung liegt in der Optimierung der Prozesse. Heute gibt es Crossmedia-Plattformen wie zum Beispiel XMPie von Xerox, die alle Prozessschritte von Kampagnen unterstützen. Dazu bringen sie sämtliche Beteiligte einer Kampagne zusammen und vereinfachen die Abstimmung. Integriert sind die Agenturen oder Marketingverantwortlichen, die die Inhalte verantworten, die Grafik, Printspezialisten, die den Output produzieren, E-Business-Spezialisten, die Internet, E-Mail, SMS und andere digitale Medien bereitstellen, und Datenbankspezialisten, die Adressdaten und die individuellen Informationen zu den Zielgruppen betreuen. Anwender können Multimediakampagnen mit dynamischen Webseiten, Antwort-URLs und personalisierten E-Mails erzeugen, sich untereinander abstimmen und alles über eine Datenbank steuern. Sie können variable Designs erstellen und personalisierte Bilder und Grafiken einsetzen. Sind Anpassungen an der Kampagne vorzunehmen, erfolgt dies im Rahmen einer einzigen Aktion und nicht für jede Maßnahme einzeln. Gleichzeitig ist die Software in der Lage, Response- und Click-Rates zu messen und mit den Maßnahmen in Verbindung zu setzen. Damit machen wir die Erfolge von Kampagnen messbar.

FACTS: Was bedeutet die Digitalisierung für Unternehmen wie Xerox, die ihr Geld zu einem großen Teil mit Druckvolumina verdienen? Wird Print seine Dominanz verlieren und mehr und mehr zur Nischenanwendung degradiert?

Brenner: Mit der Einführung des Radios folgte nicht der Wegfall von Zeitungen, mit der Einführung des Fernsehens folgte nicht der Wegfall des Radios und mit der Einführung von E-Mails kam es nicht zum papierlosen Büro. Vielmehr verschiebt sich die Nutzung der unterschiedlichen Medien, wie sich ganz klar an unserer Medienlandschaft beobachten lässt. Viele Zeitschriften und auch Zeitungen können sich nicht als Printausgabe halten und verlagern Kapazitäten in Richtung Internet, um weiterhin ihre Zielgruppen zu erreichen. Im Marketing ist das ähnlich. Heute können wir von dem Zusammenspiel der vielen Kommunikationskanäle profitieren – wenn wir sie denn richtig zu nutzen wissen. Zudem bin ich davon überzeugt, dass auch in Zukunft viel gedruckt werden wird. Ein großer Anteil des Druckvolumens verlagert sich derzeit vom Offsetdruck zum Digitaldruck, wovon wir als führender Hersteller von Digitaldrucksystemen profitieren. Gründe hierfür sind die Nachfrage nach personalisierten Druck-Erzeugnissen, geringere Auflagenzahlen und zahlreiche Print-on-Demand-Anwendungen. Wir sind es zudem auch der Umwelt schuldig, bedarfsangepasst und zielgerichtet zu produzieren.



„Die größte Rolle spielen Seriosität und eine faire, ehrliche Abwicklung. Wer darauf achtet, stets seine Zusagen einzuhalten, und Verträge ohne Haken und Ösen anbietet, hat beim Kunden immer gute Karten. In Zeiten von unruhigen wirtschaftlichen Verhältnissen vertrauen mittelständische Unternehmen auf Partner, die sie auch unter schwierigen Rahmenbedingungen im Markt begleiten und Investitions-sicherheit garantieren.“

MARCUS HOLBECK, Prokurist und Verkaufsleiter Vertriebsleasing Deutschland bei MMV Leasing

› cher, der völlig unvoreingenommen und unkritisch Ratschläge annimmt, zum aktiven Marktgestalter gewandelt hat, soll endlich im Mittelpunkt aller Unternehmensaktivitäten stehen. „Nicht länger die Unternehmen, sondern deren Kunden bestimmen inzwischen die Spielregeln, nach denen ‚verkaufen‘ gespielt

wird“, erklärt Anne M. Schüller in ihrem Buch „Kundennähe in der Chefetage“. „Der Kunde ist der wahre Boss. Und wenn ihm etwas nicht passt, bleibt sein Portemonnaie eben zu. Und er erzählt der ganzen Welt, warum!“

Und dies ist zunächst Aufgabe des Managements, nicht nur den Vertriebs- und Marke-

tingmannschaften, sondern allen Mitarbeitern unternehmensweit Kundenorientierung einzuimpfen. Doch genau da drückt der Schuh und oft vermittelt die Chefetage den Eindruck, sich für den Kunden herzlich wenig zu interessieren. Es wird auch nicht ernsthaft von ihr erwartet – man betrachte nur den Inhalt der

INFO In enger Abstimmung

Dass Vertrieb und Marketing Hand in Hand arbeiten können, bestätigt Ulrich Willms, Marketingleiter von Francotyp-Postalia.

FACTS: In vielen Unternehmen arbeiten die Bereiche Vertrieb und Marketing nebeneinander her. Im Extremfall erfreut sich die Marketingabteilung über eine erfolgreiche Kampagne und der Vertrieb ärgert sich über schlecht qualifizierte Leads. Wie sieht es bei FP aus?

Ulrich Willms: Die Marketingabteilung von Francotyp-Postalia versteht sich als Dienstleister, der den Vertrieb unterstützt. Wir haben kein Marketing, das dem Vertrieb vorschreibt, wie der Krawattenknoten geknüpft werden muss.

FACTS: Welche Vertriebsziele verfolgt FP zurzeit und mittels welcher Marketingmaßnahmen sollen diese erreicht werden?

Willms: Unseren Marktanteil werden wir halten und ausbauen, die Kundenzufriedenheit stärken und unsere traditionell schon sehr starke Serviceorientierung weiter optimieren. Wir bewegen uns mit

einer starken Marke im B2B-Umfeld, unsere Markenbotschafter sind die Vertriebs- und Servicekräfte vor Ort. Und natürlich unsere erstklassigen Produkte. Zur Verkaufsunterstützung fahren wir mit dem Vertrieb eng abgestimmte Aktionen.

FACTS: Anfang September kündigte FP an, den Vertrieb der FP-Gruppe in Deutschland künftig unter dem gemeinsamen Dach der Francotyp-Postalia Vertrieb und Service GmbH zu bündeln. Welchen Hintergrund hat diese Entscheidung?

Willms: Die Bündelung der Vertriebe war der nächste logische Schritt in unserer Ausrichtung als Multi-Channel-Dienstleister für die Briefkommunikation. Ziel war die engere Verknüpfung unserer Produkte im Bereich der physischen, halbelektronischen und vollelektronischen Briefkommunikation. Von diesem „Alles-aus-einer-Hand“-Gedanken sollen unsere Kunden profitieren.



„Wir haben kein Marketing, das dem Vertrieb vorschreibt, wie der Krawattenknoten geknüpft werden muss.“

ULRICH WILLMS, Marketingleiter von Francotyp-Postalia

sogenannten Managementbücher und -seminare, die unisono kluge Ratschläge erteilen, wie sich Unternehmen von der Masse abheben und die Märkte erobern können. Es geht um die richtige Strategie, die geeignete Software, die besten Teams mit den leistungsfähigsten Mitarbeitern und darum, wie sich Kosten einsparen und Prozesse optimieren lassen.

OHNE HAKEN UND ÖSEN

Aber wo bleibt der Kunde? Es gibt wenig oder gar keine Spur von ihm in dieser Literatur. Und im Tagesgeschäft der meisten Führungskräfte ist es ähnlich. „Den Austausch mit dem Kunden erleben zu viele Manager nur extrem selten oder gar nicht mehr, so beschäftigt, wie sie mit Zahlen, Kosten und Strategien sind“, bedauert Gernot Steifensand, Inhaber und Geschäftsführer der 1000 Stühle Gernot M. Steifensand GmbH. „Und doch sind es nicht nur die – gewiss sehr kompetenten – Managementexperten, die ein Unternehmen an die Spitze führen, sondern vor allem diejenigen, die den Kunden verstehen, seine Sprache sprechen und ihm zum Erfolg verhelfen.“

„Die größte Rolle spielen dabei Seriosität und eine faire, ehrliche Abwicklung. „Wer darauf achtet, stets seine Zusagen einzuhalten, und Verträge ohne Haken und Ösen anbietet, hat beim Kunden immer gute Karten“ weiß Marcus Holbeck, Prokurist und Verkaufsleiter Vertriebsleasing Deutschland bei MMV Leasing.



EKLATANTES DEFIZIT: Oft vermittelt die Chefetage den Eindruck, sich für den Kunden herzlich wenig zu interessieren.

„In Zeiten von unruhigen wirtschaftlichen Verhältnissen vertrauen mittelständische Unternehmen auf Partner, die sie auch unter schwierigen Rahmenbedingungen im Markt begleiten und Investitionssicherheit garantieren“.

Also lieber kundenbewusst als kostenbewusst. Und keine Angst vor Emotionen. „Auch wenn nüchterne Sitzungszimmer, überfrachtete PowerPoints und gut gebaute Excel-

Sheets eine andere Sprache sprechen: Verkaufen ist, genau wie Führen, nichts anderes als Emotionsmanagement“, erinnert Anne M. Schüller. Den Homo oeconomicus, der vollkommen rational agiert und nur auf seinen Nutzen bedacht ist, den soll es laut der Autorin übrigens noch nie gegeben haben. Gerade in kühlen Managementtagen herrsche Emotion pur: Privilegien, Statussymbole und das Inszenieren von Macht, das alles spreche eine deutliche Sprache. Jede noch so „knallharte“ Ent-

scheidung sei unterschwellig von persönlichen Motiven geleitet.

FANS STATT KUNDEN

Berühren und überzeugen heißt deshalb die Devise. Denn es sind die begeisterten Kunden, die das Überleben des Unternehmens sichern. Als aktive Empfehler – sogenannte Multiplikatoren – sichern sie das Neugeschäft. „So rücken neben den loyalen und ertragsstarken A-Kunden zunehmend die Fan-Kunden in den Mittelpunkt“, sagt Schüller. Sie fungieren als vertrauenswürdige Berater, Meinungsbildner und vertriebswirksame Referenzgeber.

Für erfolgreiche Vertriebs- und Marketingstrategien mag es viele Patentrezepte geben. Doch eins sollte man nicht vernachlässigen: den Kunden. Ihn durch ausgeklügelte Tricks und Strategien zu manipulieren, um somit an sein Geld heranzukommen, kann in der Tat gelingen und kurzfristige Erfolge bescheren. Allerdings erkennt er auf Dauer fast immer die Schieftöne, wenn ihm süffisante und berechnende Verkäufer das Lied der Kundenliebe aus voller Kehle singen.

Graziella Mimic ■

KUNDENNÄHE IN
DER CHEFETAGE:
Anne M. Schüller
Orell Füssli Verlag
2011
3. Auflage
Preis: 26,50 Euro

