

Andreas Preißner

Kundenmanagement leicht gemacht

Andreas Preißner

Kundenmanagement leicht gemacht

Was die Kunden von Ihnen erwarten
und wie Sie dies erfüllen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-636-01591-4 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86881-070-7 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF): © 2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München.
www.redline-verlag.de

Print-Ausgabe: © 2009 by Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH, München.

Umschlaggestaltung: Schröder Design, Leipzig
Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech
Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm
Printed in Germany

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Vorwort.....	9
1 Kunden im Mittelpunkt unternehmerischen Handelns	11
1.1 Die Bedeutung der Kunden	11
1.2 Die Bedeutung des Marketing	15
1.3 Was heißt Marketing genau?	19
1.4 Organisation von Marketing, Vertrieb und Kundenmanagement.....	27
Zusammenfassung: 1 Minute für den Kunden.....	33
2 Wie Kunden denken und handeln.....	35
2.1 Informationsbasis aufbauen mit VERKAUFEN	35
2.2 Ablauf von Kaufentscheidungen	42
2.3 Kaufentscheidungen gewerblicher Kunden	46
2.4 Wie Sicherheit und Engagement das Entscheiden bestimmen	51
2.5 Die Beziehungs- und die Sachebene der Verkaufssituation	55
Zusammenfassung: 1 Minute, um Kunden besser zu verstehen	58
3 Wie man Kunden gewinnt.....	59
3.1 Markt- und Kundenanalysen.....	59
3.1.1 Situationsanalyse.....	59
3.1.2 SWOT-Analyse	61
3.1.3 Marktanalyse mit Kennzahlen	63
3.1.4 Kundendatenbank.....	68
3.2 Akquisitionsstrategien.....	75
3.2.1 Öffentlichkeitsarbeit	76
3.2.2 Networking.....	78
3.2.3 Direktansprache.....	81
3.2.4 Werbung.....	87
Zusammenfassung: 1 Minute für Kundengewinnung.....	95
4 Wie man Kunden begeistert.....	97
4.1 Grund-, Normal- und Begeisterungsleistungen.....	97
4.2 Normalleistung sichern durch Qualitätsmanagement.....	105
4.3 Durch Nutzen begeistern	111
Zusammenfassung: 1 Minute für Kundenbegeisterung.....	115

5	Wann und warum Kunden zufrieden sind	117
5.1	Konzept der Kundenzufriedenheit	117
5.2	Sortimentsentwicklung zur Zufriedenheitssteigerung.....	120
5.3	Messung der Kundenzufriedenheit.....	122
5.3.1	<i>Kundenzufriedenheitsurteile.....</i>	<i>122</i>
5.3.2	<i>Aufbau einer Kundenzufriedenheitsbefragung.....</i>	<i>124</i>
5.3.3	<i>Ermittlung von Kundenzufriedenheitsindizes</i>	<i>130</i>
5.3.4	<i>Vorlaufindikatoren der Kundenzufriedenheit.....</i>	<i>133</i>
5.4	Kundenzufriedenheitsorientierte Führung	135
5.4.1	<i>Kundenorientierung der Führungskräfte</i>	<i>135</i>
5.4.2	<i>Kundenorientierung der Mitarbeiter.....</i>	<i>137</i>
5.4.3	<i>Maßnahmen zur Förderung der Kundenorientierung</i>	<i>140</i>
	Zusammenfassung: 1 Minute für Kundenzufriedenheit.....	142
6	Wie man Kunden bindet	143
6.1	Kundenlebenszyklus	143
6.2	Gründe für Kundenbindung.....	148
6.3	Preis- und Konditionenmodelle zur Kundenbindung	152
6.3.1	<i>Lock-in-Pricing</i>	<i>152</i>
6.3.2	<i>Pay as you use</i>	<i>155</i>
6.4	Kundenclubs	156
6.5	Cross und Up Selling.....	160
6.6	Serviceleistungen	162
	Zusammenfassung: 1 Minute für Kundenbindung	166
7	Wie man Kunden wiedergewinnt.....	167
7.1	Erkennen des Abwanderungswunsches.....	167
7.2	Kundenverlustanalyse.....	172
7.3	Beschwerdemanagement/Rückgewinnungsmanagement	177
7.4	Retention Management	182
	Zusammenfassung: 1 Minute für Kundenwiedergewinnung	188
8	Wie man den Vertrieb kundenorientiert steuert.....	189
8.1	Kundenorientierte Verkaufsgespräche.....	189
8.1.1	<i>Total-Cost-of-Ownership-Konzept.....</i>	<i>189</i>
8.1.2	<i>Bedarfsermittlung.....</i>	<i>190</i>
8.1.3	<i>Phasen des Verkaufsgesprächs</i>	<i>192</i>
8.2	Umsatzqualitätsanalyse	195

8.3 Qualitätssteuerung im Vertrieb.....	197
8.4 Kundenorientierte Entlohnung.....	200
8.5 Kundenorientierte Organisation.....	206
Zusammenfassung: 1 Minute für kundenorientierte Vertriebssteuerung.....	209
9 Wie man die Kundenbeziehung steuert	211
9.1 Kundenwert	211
9.1.1 <i>Komponenten des Kundenwerts</i>	211
9.1.2 <i>Potenzialschätzung für Neukunden</i>	214
9.1.3 <i>Kundenwertschätzung bei Bestandskunden</i>	221
9.2 Kundenerfolgsrechnung.....	224
9.3 Qualitative Erfolgskriterien	231
9.4 Kundenstrukturanalysen.....	233
9.4.1 <i>Umsatzstrukturanalyse</i>	233
9.4.2 <i>Deckungsbeitragsstrukturanalyse</i>	236
9.4.3 <i>Altersstrukturanalyse</i>	240
9.4.4 <i>Portfoliotechniken</i>	240
Zusammenfassung: 1 Minute für Kundencontrolling.....	247
Literaturverzeichnis	249
Stichwortverzeichnis	251

Vorwort

Kaum ein Unternehmensziel hat in den letzten Jahren eine ähnliche Karriere gemacht wie die Kundenzufriedenheit. Jeder will es seinen Kunden recht machen, den Umsatz steigern, die Kundenbeziehung stabilisieren. Die Kunden wissen dies durchaus und stellen entsprechend hohe Anforderungen. Sie wollen umfassende Informationen, attraktive Serviceleistungen und eine schnelle Bearbeitung von Reklamationen. Wer hier nicht mithalten kann, wird über kurz oder lang vom Markt verdrängt.

Dieses Buch zeigt Unternehmern, Marketing- und Vertriebsleuten, wie sie sich auf die gestiegenen Anforderungen der Kunden einstellen, was sie tun müssen, um die richtigen Kunden anzusprechen, wie sie Kunden begeistern, die Zufriedenheit analysieren, Kunden binden und gegebenenfalls wiedergewinnen. Es beschreibt den gesamten Lebenszyklus der Kundenbeziehung und ist damit ein umfassender Begleiter für alle kundenbezogenen Aktivitäten.

Sie werden anhand des Buches in die Lage versetzt, ein effektives Kundenmanagement aufzubauen, gleich ob Sie ein großes Unternehmen oder einen Kleinbetrieb vertreten. Was die Kunden wollen, ist nämlich immer dasselbe: König sein. Und damit Sie sich dabei nicht verzetteln und falsche Schwerpunkte setzen, wird in diesem Buch auf Systematik und Effizienz geachtet. Eine Kundenbeziehung muss schließlich wirtschaftlich sein. Sie soll wachsen, wenn sie für beide Seiten profitabel, aber auch beendet werden, wenn keiner mehr so richtig zufrieden ist.

In neun Kapiteln werden die Denk- und Handlungsschritte des Kundenmanagements nachvollzogen. Nach einer Einführung in die Thematik behandeln sie die Phasen von der Analyse des Konsumentenverhaltens bis zum Kundencontrolling. Darüber hinaus wird in Kapitel 8 gezeigt, wie der Vertrieb intern kundenorientiert zu steuern ist.

Verfasser und Verlag wünschen Ihnen, dass Sie die Konzepte und Verfahren für sich profitabel einsetzen und damit einen Baustein für die Zufriedenheit Ihrer Kunden in der Hand haben.

Andreas Preißner

1 Kunden im Mittelpunkt unternehmerischen Handelns

1.1 Die Bedeutung der Kunden

»Der Kunde steht im Mittelpunkt und damit allen im Weg.«

»Der Kunde ist unser wichtigstes Gut.«

»Der Kunde will das so.«

»Der Kunde fragt nach ...«

»Wir arbeiten für die Zufriedenheit unserer Kunden.«

»Wir sind da, wenn der Kunde uns braucht.«

Solche Sätze kenne Sie sicher zur Genüge – und haben sicher auch den einen oder anderen als Lippenbekenntnis entlarvt. Denn es ist ja einfach, »den Kunden« vorzuschieben, für alles mögliche Positive und Negative verantwortlich zu machen. Und je mächtiger er ist, desto leichter kann man ihn auch als verbale Keule im Unternehmen nutzen, um Interessen durchzusetzen.

Dabei geht man jedoch allzu oft viel zu pauschal mit dem Kunden um, den es so ja gar nicht gibt: Vielmehr gibt es viele Kunden mit jeweils individuellem Profil. Und wenn ein Unternehmer von »dem Kunden« spricht, dann scheint er genau dies zu vergessen. Das ist dann ein Zeichen dafür, dass eine doch recht einfache Sichtweise besteht und dass es früher oder später ein böses Erwachen gibt, wenn sich ein zweiter Kunde meldet und etwas ganz anderes will.

Die Kunden und ihre Bedeutung für das Unternehmen sind natürlich deutlich differenzierter zu sehen. Das ist letztlich das Anliegen dieses Buches. Es will Ihnen zeigen, dass es sehr unterschiedliche Kunden gibt, sie unterschiedliche Probleme verursachen, es aber auch immer Wege gibt, wie man es ihnen recht macht – und vor allem Erfolg mit ihnen hat.

Das Kostenargument allein zählt aber nicht – wichtig ist, was beim Kunden von diesem ankommt. Zwar lässt sich kurzfristig immer durch eine Kostenersparnis der Gewinn steigern – doch was ein Anbieter kann, kann *ein anderer* auch. Wird die Ersparnis nicht in Kundenvorteile umgesetzt, macht

es eben ein anderer und gibt sie an den Kunden weiter – schon ist der Vorteil verloren. Daher ist es absolut gerechtfertigt, den Kunden in den Mittelpunkt aller unternehmerischen Entscheidungen zu rücken und nicht etwa Kosten-senkungsprogramme, wenn ihr Name auch noch so schön klingt. Manchen Vorständen scheint es leichter zu fallen, die Einschnitte in die Belegschaft attraktiv zu verpacken als die Produkte.

Jegliche Überlegung, was den Erfolg eines Unternehmens ausmacht, endet beim Kunden. Alle Strategien und Maßnahmen, betreffen sie auch noch so kleine technische Details in der Produktion oder Verwaltung, sind nur erfolgreich, wenn sie irgendeinen Vorteil beim Kunden bieten. Der kann in Folgendem liegen:

- in der Schnelligkeit, mit der ein Produkt hergestellt oder entwickelt wird,
- in der Qualität des Produktes und der mit dieser verbundenen Abläufe,
- bei den Kosten sowohl für das Produkt selbst als auch für den Betrieb, die Wartung und die Beseitigung
- oder im Käuferlebnis, also der Atmosphäre während der Suche und der Verhandlungen.

Die Kunden müssen dies erkennen, dafür mehr zu zahlen bereit sein oder sich für diesen Anbieter statt für einen anderen entscheiden.

Versetzen Sie sich doch einmal in die Lage eines Obsthändlers, eines Bäckers, eines Restaurantbesitzers, oder denken Sie einfach an einen Laden, in dem Sie selbst häufiger einkaufen. Warum hat der eine mehr Kunden als der andere? Was macht einige Läden so erfolgreich, warum strömen die Kunden dorthin, während andere schon nach kurzer Zeit scheitern? Oft genug sucht man nach dem großen strategischen Wurf, dem Geheimnis des Konzepts. Das spielt sicher auch eine Rolle, aber letztlich sind es die alltäglichen Kundenkontakte, die entscheiden.

Und so stellt sich heraus, dass jede Treppenstufe, die ein Kunde auf dem Weg in den Laden überwinden muss, Geld kostet, weil der es bequem haben möchte oder manchmal auch nicht mehr so gut zu Fuß ist. Was nutzt es dann, einen schönen Laden zu haben, der nach verkaufspsychologischen Gesichtspunkten ausgestattet ist, wenn die Kunden kaum noch hineinkommen. Jeder Quadratmeter Schaufensterfläche bringt Umsatz, vor allem auch, wenn die Kunden hineinsehen können und nicht damit rechnen müssen, überrascht zu werden. Jedes Lächeln des Verkaufspersonals spiegelt sich im

Umsatz, weil man sich bei freundlichen Menschen wohler fühlt und ihnen mehr vertraut.

Genauso ist es um den persönlichen Kontakt bestellt. Aus eigener Erfahrung wissen Sie sicherlich, dass Sie sich an die Qualität der Bedienung meist besser erinnern als an die Qualität der Produkte. Gab es irgendein Problem mit den Produkten, kann der persönliche Kontakt diesen Fehler wiedergutmachen, umgekehrt ist es viel schwieriger. Wenn Sie beispielsweise einmal ein fauliges Stück Obst bekommen haben und der Verkäufer entschuldigt sich dafür, drückt Ihnen vielleicht noch ein »besonders schönes Stück« als Wiedergutmachung extra in die Hand, dann werden Sie sich doch wochenlang an diesen freundlichen Verkäufer erinnern und nicht daran, dass man in diesem Laden besonders aufpassen müsse, um nicht faules Obst zu bekommen.

Sie können oft auch erkennen, dass Läden an unterschiedlichen Orten nach unterschiedlichen Gesetzen funktionieren. Beispielsweise kann ein Obsthändler, der seine Ware kiloweise anbietet und dabei ein breites Sortiment führt, in einem Wohngebiet ein gutes Geschäft machen. In einer Innenstadtlage mit vielen Arbeitsplätzen drum herum wird er wahrscheinlich scheitern, selbst wenn dort die Leute arbeiten, die im Wohngebiet leben. Sie haben dort aber andere Anforderungen, wollen vielleicht nur einen kleinen Snack für die Mittagspause kaufen, zahlen dafür aber auch freiwillig den doppelten Preis. Der Inhaber muss also wieder umdenken und seine Kunden im Auge haben. Er muss nicht nur Personengruppen unterscheiden, sondern auch Situationen. Entsprechend muss er vorher überlegen, wem er was anbietet, und kann sich dann seinem Geschäft widmen.

Ein Unternehmer, der sich darauf versteht, den Kunden mit seinen nicht immer ganz rationalen Verhaltensweisen zu verstehen, wird erfolgreicher sein als einer, der eher an abstrakten Strategien arbeitet. Aber nicht nur Unternehmer müssen an ihre Kunden denken, sondern etwa auch politische Parteien an ihre Wähler. Dass sie das nicht sonderlich ambitioniert tun, soll uns hier nicht interessieren, eher die Art und Weise, wie sie das in der Öffentlichkeit eingestehen.

Dann ist oft davon die Rede, man hätte die eigene Strategie nicht vermitteln können, was sich nach einem Problem in der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit anhört, aber nichts anderes ist als die Erkenntnis, dass die Wähler eigentlich etwas anderes wollten. Langfristig bestätigt sich dann immer wieder, dass aus den angeblichen Vermittlungsproblemen ein dauerhafter Wählerverlust geworden ist.

Man kann auch einfacher sagen: Ein Verkäufer, der denkt wie seine Kunden und der sich so verhält, wie er es sich als Kunde in dieser Situation wünschen würde, wird ein erfolgreicher Verkäufer sein. Aber das »Denken wie ein Kunde« ist nicht leicht.

Verkäufer (damit sind auch die Hersteller gemeint) wissen alles über ihre Produkte. Sie können das eigene Produkt anhand unzähliger technischer und wirtschaftlicher Kriterien mit Wettbewerbsangeboten vergleichen. Darauf können sie sich systematisch vorbereiten, doch sie vernachlässigen dabei oft die Frage, was dem einzelnen Kunden gerade wichtig ist.

In vielen Verkaufsgesprächen berichtet immer noch der Verkäufer über die vielen Produktvorteile, die er kennt. Er fragt aber nicht, was für den Kunden von vorrangigem Interesse ist. Warum eigentlich nicht? Dafür gibt es zahlreiche Gründe:

- So konzentrieren sich viele Unternehmen darauf, im Rahmen einer Neuprodukteinführung auf die vielen technischen Vorteile hinzuweisen und die Vertriebsleute entsprechend zu schulen (Produktschulung). Wer schult schon, wie man Anforderungen der Kunden erhebt?
- Es ist immer leichter, von dem auszugehen, was man hat, und nicht von dem, was ein anderer will. Jeder Verkäufer möchte gerne die Situation vermeiden, dass sein Kunde etwas will, das er nicht liefern kann. Dann müsste er im Zweifel Nein sagen, was aber den meisten Menschen schwerfällt.
- Wenn man den Kunden nach seinen Wünschen fragt, dann braucht man meist Zeit, diese auch zu erfüllen. Mitunter muss noch eine Entwicklungsabteilung beauftragt werden, was umfangreiche innerbetriebliche Prozesse in Gang setzt. So viel Unruhe will man aber auch nicht immer, zumal wenn damit noch Risiken verbunden sind.
- Und die Kunden machen es den Anbietern auch nicht unbedingt leicht. So passiert es leicht, dass astronomische Forderungen gestellt werden, nicht nur was den Preis angeht. Solche Forderungen zurechtzustutzen ist auch nicht gerade eine dankbare Aufgabe. Noch weniger, wenn Wettbewerber mehr zu bieten haben.

Kundenorientierung hat sowohl mit Denken als auch mit Handeln zu tun. Zahlreiche Einzelmaßnahmen richten sich an Kunden aus, aber auch das Denken muss stimmen. Der Einsatz, etwa von Software, für die Kundenbetreuung oder die Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen bleiben letztlich erfolglos, wenn nicht auch die Einstellung stimmt.

Kunden merken es, wenn sie mehr oder weniger mechanisch zum Kaufen animiert werden sollen, und sie merken vor allem auch im Verkaufsgespräch, dass ein Verkäufer auswendig gelernte Floskeln aufsagt und nicht seine eigene kundenorientierte »Seele« sprechen lässt. Es mag zwar sein, dass der eine oder andere Kunde das akzeptiert, weil er weiß, dass er das Produkt haben will. Richtig überzeugen wird der Verkäufer so aber nicht können. Ist aber seine innere Einstellung kundenorientiert, benötigt er keine umfangreichen Schulungen, muss er keine verkaufpsychologischen Argumente lernen: Er wird umso überzeugender sein, je natürlicher er ist.

Für eine Einzelperson sind solche Überlegungen noch einfach anzustellen. Doch wie sieht es bei einem ganzen Unternehmen aus? Hat es eine kundenorientierte »Seele«? Setzt es kundenorientierte Instrumente ein? Hier wird es wesentlich komplexer, denn Unternehmen neigen zu einer gewissen Größe und Unübersichtlichkeit und damit auch zu unterschiedlichen Interessenlagen.

1.2 Die Bedeutung des Marketing

Auf Unternehmensebene ist das Marketing das vorherrschende Konzept zur Sicherung der Kundenorientierung. Zunächst verband man damit in erster Linie ein Sammelsurium an Instrumenten, die durch die Begriffe Produkt-, Kontrahierungs-, Distributions- und Kommunikationspolitik systematisiert wurden. Deren Ziel ist die systematische Vermarktung von Produkten. Im Laufe der Zeit wurde das Konzept erweitert, vor allem kam eine intellektuelle Ebene hinzu. Man erkannte nämlich, dass Marketing nicht nur eine Sache bestimmter Experten ist und dass zum Beispiel auch die Produktentwicklung in den Herstellerunternehmen frühzeitig an die Vermarktbarkeit des Produkts denken muss. Konsequenterweise wurde aus dem Werkzeugkasten Marketing eine Unternehmensphilosophie, die die Marktorientierung sicherstellen soll.

Marketing sichert Kundenorientierung – soll es zumindest.

Was **Marktorientierung** ist, ist ebenso einfach wie kompliziert zu beschreiben. Marketing soll sicherstellen, dass ein Unternehmen sich bei all seinen Aktivitäten an den Anforderungen der aktuellen und potenziellen Kunden orientiert. Grundlegende Veränderungen im Nachfrageverhalten sollen frühzeitig erkannt und in ein entsprechend angepasstes Produkt umgesetzt werden. So muss ein Unternehmen sensibel sein für Veränderungen in seinem Umfeld, gleichzeitig benötigt es eine ausreichende Flexibilität, um seine Entscheidungen und Strukturen anzupassen.

Wie schwierig dies ist, lässt sich immer wieder anhand großer Unternehmens- und Branchenkrisen erkennen. Wenn ein Unternehmen in eine Notlage gerät, liegen zunächst in aller Regel finanzielle Probleme zugrunde. Es kann schlichtweg seine Rechnungen nicht zahlen, nicht mehr investieren oder bekommt keine Kredite mehr. Diese Probleme hängen aber letztlich damit zusammen, dass es nicht mehr genügend Kunden gibt, die für die Leistungen des Unternehmens den geforderten Preis zahlen wollen.

Wenn es um die Rettung eines solchen Unternehmens geht, stellt sich immer die Frage, wie viele Kunden es aktuell oder zukünftig gibt beziehungsweise geben kann oder wie viele alte Kunden reaktiviert werden können. Findet man hier keine befriedigende Antwort, gibt es keinen Kredit und findet sich auch kein Aufkäufer. Andererseits kann aber allein schon das Vorhandensein eines Kundenstamms einen Wert darstellen. Beispielsweise werden Dienstleistungsunternehmen, von Steuerberatungskanzleien über Telekommunikationsanbieter bis zu Direktbanken anhand der vorhandenen Kunden bewertet und gelegentlich auf dieser Basis verkauft. Entscheidend für den Kaufpreis sind die zu erwartenden Erträge aus den Kundenbeziehungen und nicht etwa der Wert vorhandener Büromaschinen, Fahrzeuge und des Know-hows.

Ein Einer-Kajak ist wendiger als ein Achter mit Steuermann

Wenn Sie an einen Kleinunternehmer denken, dann können Sie sich sicher vorstellen, dass er auch in schlechten Zeiten schnell das Ruder herumreißen kann:

- Viele Metzgereien zum Beispiel leben heute davon, neben dem Verkauf von Fleischwaren einen Imbiss eingerichtet zu haben. Betriebe, die diese Möglichkeit nicht erkannten, existieren heute oft nicht mehr.
- Autowerkstätten und technische Prüfstellen gewinnen heute neue Kunden, indem sie das Auto selbst abholen und wieder zurückbringen, um es den Kunden bequemer zu machen. Damit sind sie dann näher an den Kunden als ein Betrieb, der sein Werkstor öffnet und auf die Kunden wartet.
- Für einen Weinhändler kann es hoch profitabel sein, ein Weinseminar auch für Nicht-Kunden zu veranstalten und damit attraktive Kunden für seinen Laden zu interessieren.
- PC-Händler, die sich einer Marktüberflutung durch Fachmärkte und Discounter gegenübersehen, können Kunden gewinnen, indem sie etwas anbieten, was ihre großen Konkurrenten nicht mehr können: nämlich Installation, Einweisung und Fehlerbeseitigung. Sie gewinnen damit Kunden, die nicht zu den Experten gehören und eine gewisse Anleitung benötigen.

Manchmal sind es einfach kleine Eingebungen, die auf die Erfolgsstraße führen, und die wenig Geld kosten. Kreativität ist oft viel wichtiger als Strategie und Systematik. Unternehmer müssen aber gelegentlich angestoßen werden, sich in ihre Kunden hineinzusetzen und ihr Angebot entsprechend anzupassen.

Große Unternehmen haben es viel schwerer, hier hilft eine einzelne kreative Eingebung wenig, es muss die ganze Umsetzung bis an die Schnittstelle zum Kunden geplant werden. Denken Sie nur an Autohersteller. Wird eine Modellreihe am Kunden vorbei geplant, kommt etwa das Design nicht an, ist der Preis zu hoch, fehlen bestimmte Ausstattungsmerkmale, dann lässt sich das nicht innerhalb von Monaten korrigieren. Über Jahre hinweg wird das Unternehmen Umsatzeinbußen erleiden, ein sofortiger Ersatz ist weder technisch noch finanziell zu bewerkstelligen.

Hier kommt es darauf an, von vornherein Strukturen zu schaffen, die langfristig wirksame Fehlentscheidungen verhindern helfen. »Strukturen« bezieht sich sowohl auf Entscheidungsprozesse als auch auf organisatorische Vorkehrungen. In erster Linie handelt es sich um die **Umsetzung der Marketingphilosophie** im Unternehmen, die die Entscheidungen und Ver-

haltensweisen auf die Kunden ausrichtet, und zusätzlich um die Verankerung einer Verantwortung dafür.

Das sind dann Marketingabteilungen, deren Aufgabe es ist, alle anderen Abteilungen daran zu erinnern, wie wichtig die Kunden sind, und ihnen auch zu zeigen, was die Kunden wollen. Dass Marketingabteilungen im Unternehmen nicht immer beliebt sind, sollte nicht unbedingt negativ gesehen werden. Manchmal ist es sinnvoll, wenn sie ordentlich nerven, solange sie die Kunden im Sinn haben.

Marketing erscheint oft zunächst recht abstrakt, die ersten Gedanken stehen auf Papier und orientieren sich nicht allzu sehr an Kriterien wie Operationalität oder Wirtschaftlichkeit. Viel wichtiger ist es, den direkten Weg zu den Kunden zu finden und dies möglichst allen zu vermitteln, die diesen Weg mitgehen sollen.

Wenn Sie an ein Großunternehmen denken, das anspruchsvolle Produkte herstellt, seien es Autos oder Computer, Flugzeuge oder Roboter, Medikamente oder Kunststoffe, dann sind viele unterschiedliche Bereiche daran beteiligt. Eine Marketingabteilung alleine bewirkt gar nichts, denn:

- Sie muss vielmehr die Entwicklungsabteilung auf den richtigen Weg schicken, weil diese das »richtige« Produkt konstruiert und damit erst die Voraussetzung für einen Erfolg am Markt schafft.
- Sie muss die Geschäftsleitung davon überzeugen, ausreichende finanzielle Mittel bereitzustellen, um die Entwicklung und Vermarktung finanzieren zu können.
- Sie muss der Produktion verdeutlichen, worauf es ankommt, welche Mengen benötigt werden und welcher Zeitrahmen zur Verfügung steht.
- Sie muss dem Vertrieb Argumente liefern, inwieweit das Produkt die Anforderungen der Kunden erfüllt, welche Vorteile es gegenüber dem Wettbewerb hat und für wen und wann es geeignet ist.
- Sie muss selbst für eine geeignete Kommunikation sorgen, sei es durch Werbemaßnahmen, Verkaufsförderung oder Öffentlichkeitsarbeit.

Das ist zwar immer noch nicht alles, zeigt aber schon, dass es um eine umfassende Konzeption geht, die frühzeitig geplant werden muss und kaum einen Bereich im Unternehmen auslöst.

Wo steht das Marketing im Unternehmen?

Marketing hat als Schnittstelle zur Umwelt und damit auch zu den Kunden eine besondere Bedeutung im Unternehmen. Vor allem die Langfriststrategie ist wesentlich durch Marketingüberlegungen geprägt, das heißt, man überlegt, mit welchem Leistungsprogramm man auf den Markt treten soll, was die Kunden wollen und natürlich auch, was man besonders gut kann. Auch bei Fragen der Produktion und Entwicklung steht die Überlegung im Hintergrund, ob man dafür überhaupt einen Markt hat. Die Unternehmensstrategie ist damit im Wesentlichen eine Marketingstrategie.

Aus den strategischen Überlegungen heraus, die umfassend und auf lange Zeiträume ausgerichtet sind, werden die Maßnahmenplanungen abgeleitet, und zwar für jeden einzelnen Bereich. Der Zeithorizont liegt hier bei meist einem Jahr, sodass sich die Unsicherheiten in Grenzen halten und hinreichend konkrete Planungen gemacht werden können. Dies ist vor allem für die finanzielle Seite wichtig, also die Bestimmung der Budgets.

In diesem operativen Bereich ist auch der Marketingmix angesiedelt, das ist sozusagen der Instrumentenkasten des Marketing. Abbildung 1.1 stellt die Abläufe der Marketingplanung dar.

1.3 Was heißt Marketing genau?

Marketing ist neben der bereits angesprochenen Denkweise, also der gedanklichen, strategischen Ausrichtung des Unternehmens auf die Anforderungen des Marktes, auch der Einsatz von Instrumenten. Diese sollen dafür sorgen, dass

- a die richtigen, das heißt auf die Kundenanforderungen ausgerichteten Produkte und Dienstleistungen entwickelt und hergestellt werden,
- b ein Preis bestimmt wird, der sowohl für den Anbieter auskömmlich ist als auch vom Markt akzeptiert wird,
- c geeignete Vertriebswege eingesetzt werden, die den Absatz fördern und sichern und
- d das Angebot auch bekannt ist, und zwar bei den Menschen, die als Kunden infrage kommen.

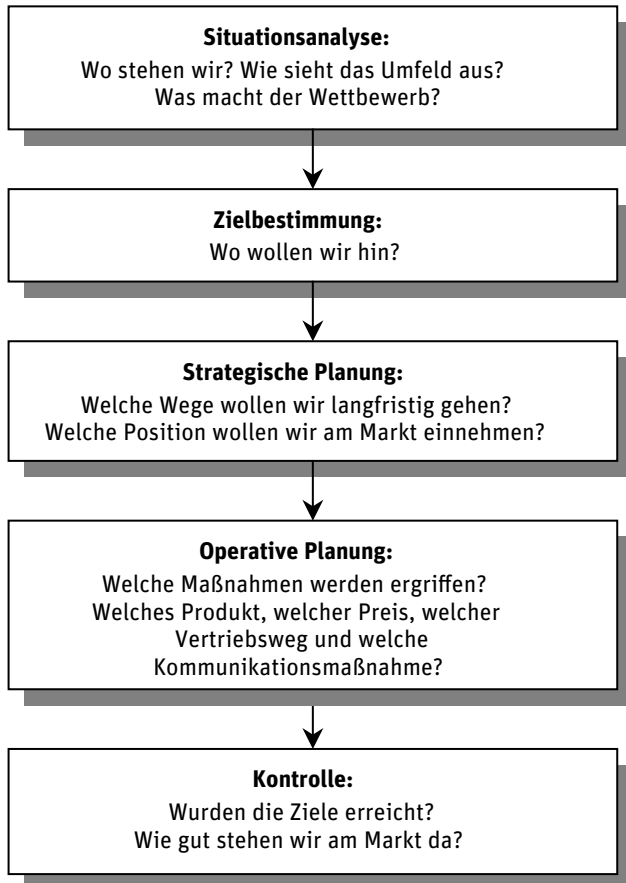


Abbildung 1.1: Prozess der Marketingplanung

Es hat sich eingebürgert, vier Instrumente (oder Politiken) zu unterscheiden, nämlich die Produkt-, die Kontrahierungs-(Vertrags-), die Distributions- und die Kommunikationspolitik, siehe Abbildung 1.2.

Für jedes Produkt und jede Dienstleistung muss der jeweils optimale Marketingmix entwickelt werden. Was optimal heißt, ist natürlich interpretationsbedürftig.

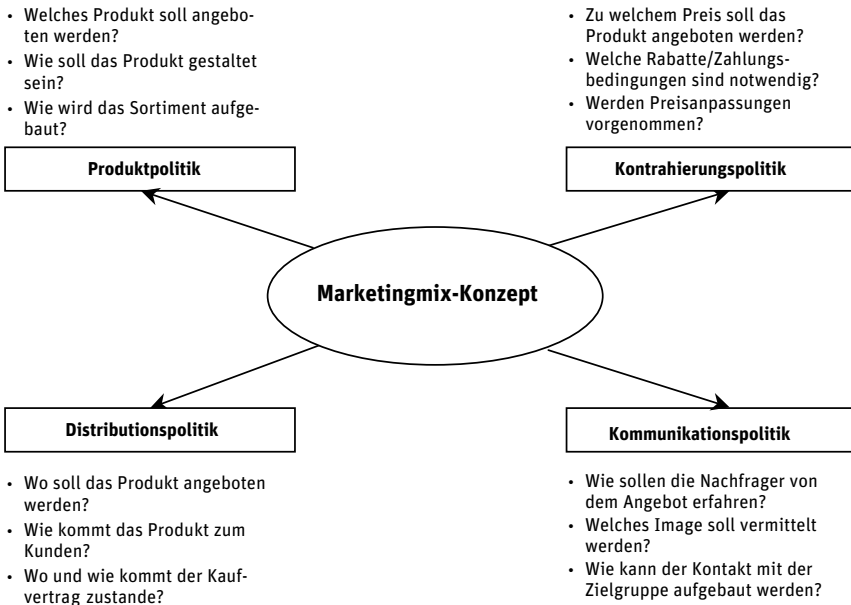


Abbildung 1.2: Marketingmix-Konzept

Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, das Brillen produziert. Dann könnte das Ziel sein, möglichst hohe Gewinne zu erzielen. Also könnte es versuchen, den Preis möglichst hoch zu halten und gleichzeitig die Menge zu steigern. Das ist nicht so einfach, weil kaum ein Unternehmer weiß, welche Menge er bei welchen Preisen absetzen kann und wie lange die Kunden Preiserhöhungen akzeptieren. So passiert es leicht, den Preis zu stark anzuheben und dann schlagartig Mengen zu verlieren.

Oder man glaubt, durch niedrige Preise eine deutliche Mengensteigerung zu erreichen, verliert dabei aber Optiker, denen die erzielbare Spanne nicht mehr reicht und die nicht auf das Massengeschäft ausgerichtet sind. Außerdem entsteht ein anderes Image als bei der Hochpreisstrategie. Man setzt sich stark der Preiskonkurrenz aus und hat Schwierigkeiten, sich zukünftig durch Qualität oder Image zu unterscheiden. Kurzfristig kann die Strategie vielleicht erfolgreich sein, langfristig versperrt sie aber einige Wege.

Allein schon dieses kleine Beispiel der Preispolitik zeigt, dass Marketingentscheidungen immer vielschichtig sind und es kaum möglich ist, sie als »richtig« oder »optimal« zu bezeichnen. Vor allem kommt noch die Aufgabe hinzu, neben der Einzelentscheidung in einem Mix-Bereich die Abstimmung mit den anderen hinzubekommen. Beispielsweise muss der Vertriebsweg zum Preisniveau passen, muss die Werbeaussage auf die Produktleistung und das Firmenimage abgestimmt werden, sind zur Produkteinführung andere Kommunikationsmittel einzusetzen als im fortgeschrittenen Lebensalter des Produkts.

Wenn Sie dann noch daran denken, dass letztlich alle vier Instrumente zueinanderpassen müssen, dann können Sie sich vorstellen, dass es immer um Kompromisse geht. Schließlich lässt sich auch in der Kommunikation recht schnell etwas bewegen, während es im Vertrieb etwas länger dauert. Kommen dann noch neue Produkte ins Spiel, ist man schnell bei langfristigen Überlegungen.

Jetzt reden wir schon eine ganze Zeit von Marketing, obwohl es doch um Kunden gehen soll. Warum aber ist im Marketing nicht direkt von Kunden die Rede? Ganz allgemein gehört zum Marketing ja die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse, jedoch nicht so speziell auf einzelne Kunden. Außerhalb Amerikas wird von Marketing erst seit etwa den sechziger Jahren gesprochen. Vorher beschränkte man sich auf Verkauf, Vertrieb und Handel.

Kurze Zeit später war die Ausrichtung auf Zielgruppen ein wichtiges Thema. Man erkannte, dass es nicht mehr einen homogenen Markt mit gleichartigen Bedürfnissen gibt, sondern sich einzelne Personengruppen oft recht deutlich voneinander unterscheiden. Entsprechend begann man, für diese Gruppen spezielle Angebote zu stricken, seien es Produktvarianten oder Vermarktungskonzepte. Dadurch war es möglich, näher an einzelne Zielgruppen »heranzukommen«.

Das Bewusstsein, auf einzelne Kunden individueller einzugehen, kam erst später. Seit Ende der Achtzigerjahre etwa tauchen in der marketingorientierten Diskussion öfter Begriffe mit »Kunde-« oder »Customer-« auf, allen voran das Customer-Relationship-Management.

Auch hierfür sind die Gründe vielschichtig. So spielt die Ausweitung des IT-Einsatzes in Unternehmen eine Rolle, der wachsende Wettbewerbsdruck und das steigende Interesse an profitablen Kundenbeziehungen. Nicht wenige Unternehmen verfielen zunächst der Datensammelwut und zwangen ihre

Diese Denkweise kann man sich gut am Beispiel des VW Golf vorstellen. Ursprünglich kam er in einer Version auf den Markt, als Nachfolger eines (mehr oder weniger) Einheitsmodells, nämlich des »Käfers«. Die Karosserieform war revolutionär und begründete eine neue Fahrzeugklasse. Anfangs war dies auch ausreichend, doch Aktivitäten der Wettbewerber und steigende Ansprüche der Autofahrer führten dazu, dass zusätzliche Varianten auf den Markt kamen, etwa besonders sportliche Motoren, ein Cabrio, ein Kombi, ein Pickup und so weiter. So konnte der Golf immer wieder die unterschiedlichen Zielgruppenanforderungen abdecken und sich kontinuierlich als Marktführer in Deutschland halten.

Außendienstmitarbeiter, Gesprächsprotokolle und Kundendaten mit dem Laptop zu erfassen, versuchten ihre Kunden in Clubs zu organisieren, damit sie mit beim Einkauf eine Punktesammelkarte einsetzen und so ihre Kaufgewohnheiten offenbaren.

Oder sie versuchten, das Bestellverhalten statistisch zu durchleuchten und Verbindungen zu persönlichen Merkmalen herzustellen. Erst im zweiten Schritt stellte man sich die Frage, was man mit den Daten denn anfangen könne – eine Frage, die bis heute nicht jeder Datensammler befriedigend beantworten kann.

Heute erkennt man, dass es neben dem Marketing auch noch ein **Kundenmanagement** gibt, das mit dem Marketing verzahnt ist, aber auf die Kundenbeziehung mit ihren Besonderheiten näher eingeht. Das Marketing ist von seiner Konzeption her auf Produkte ausgerichtet.

Um ein wenig Licht in die Entscheidungen des Marketing zu bringen, sollen hier kurz die **Mix-Elemente** beleuchtet werden.

Produktpolitik

Hierher gehört alles, was mit dem angebotenen Produkt oder der Dienstleistung zu tun hat. Sowohl die Frage, was entwickelt werden soll, wie es im Laufe der Zeit verändert und ergänzt, wie es vor Nachahmung geschützt und wie es gekennzeichnet wird. Die Produktpolitik ist eine »Lebensaufgabe«, das heißt, ein Produkt wird von der ersten Innovationsidee bis zur Elimination betreut. Je nach Alter verändern sich die Aufgaben, das Ziel ist jeweils, die Verkaufszahlen möglichst lange möglichst hoch und konstant zu halten. Mehr als nur nebenbei geht es darum, rechtzeitig an neuen Konzepten zu arbeiten, die für Kunden zukünftig interessant sein könnten.

Die chronologische Abfolge der produktpolitischen Aufgaben zeigt Abbildung 1.3.

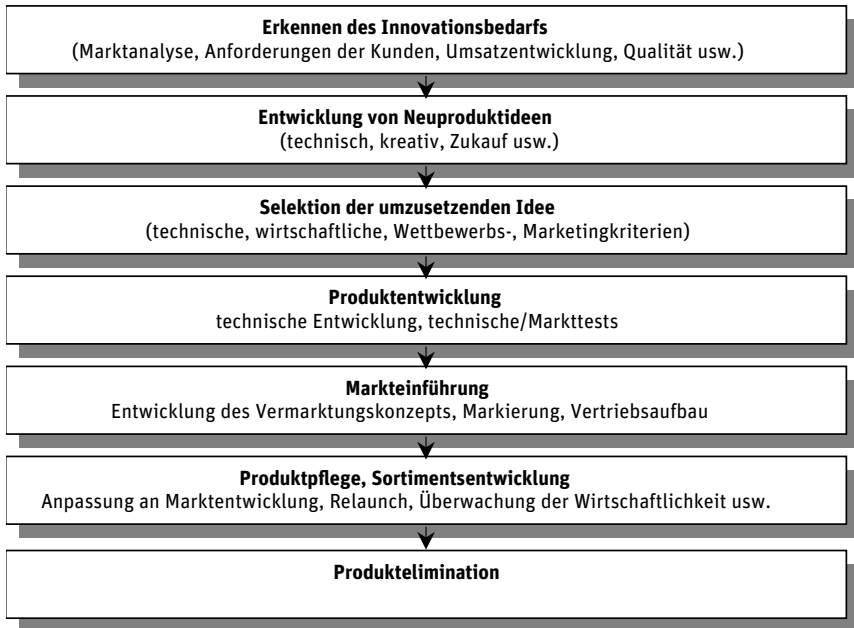


Abbildung 1.3: Entscheidungen der Produktpolitik

Kontrahierungspolitik

Früher hieß dieser Bereich Preispolitik, weil es in erster Linie um die Bestimmung des Verkaufspreises ging. Heute spielen andere Elemente der Vertragsbeziehung, vor allem der Abwicklung und der Finanzierung, mit eine Rolle. So ist für viele Kunden, denken Sie etwa an den privaten Autokauf, die Anschaffung einer Maschine durch ein Unternehmen oder die Vergabe eines Entwicklungsauftrags die Möglichkeit der Finanzierung wichtiger als der Kaufpreis alleine. Je höher die Volumina sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Kauf aus dem Kassenbestand bezahlt werden kann. Daher kommt auch der etwa sperrige Name Kontrahierungspolitik, der als **Vertragspolitik** übersetzt werden kann. Welche Entscheidungen es hier gibt, zeigt Abbildung 1.4.

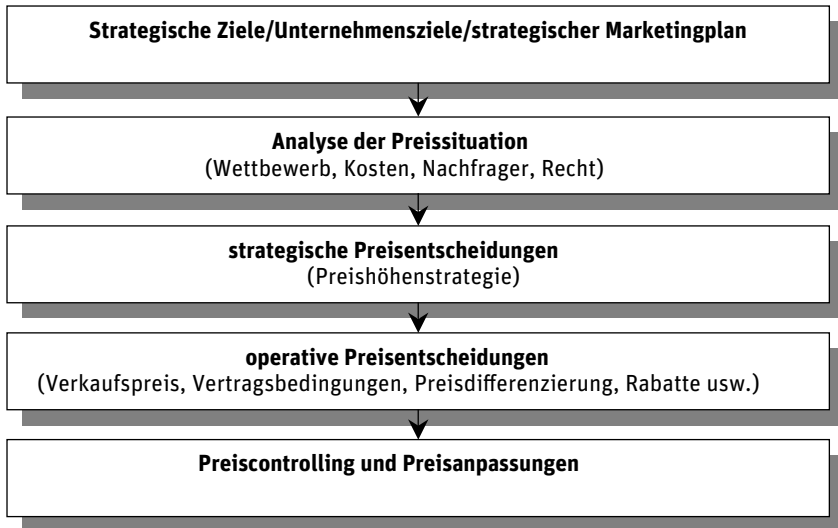


Abbildung 1.4: Entscheidungen der Kontrahierungspolitik

Wichtig ist hier noch, die strategische und die operative Ebene zu unterscheiden. Das Preisniveau ist oft ein Merkmal zur Einschätzung der Qualität, besonders, wenn die angebotene Leistung komplex und wenig transparent ist. Das Preisniveau zu verändern ist mit erheblichen Risiken verbunden: So wird das Unternehmensimage beeinträchtigt, das Unternehmen sieht sich einem neuen Wettbewerbsumfeld gegenüber.

Auf der operativen Ebene sieht es anders aus. Im Gegensatz etwa zum Produkt selbst oder zum Vertriebsweg kann man den Preis spontan beeinflussen, auch im Rahmen einer Verkaufsverhandlung. Es geht nicht mehr um die Außenwirkung des Preises, sondern darum, für die jeweilige Situation das optimale Ergebnis zu erzielen. Nicht zuletzt durch die Rabattgewährung lassen sich kundenindividuelle Preise bestimmen.

Distributionspolitik

Im Rahmen der Distributionspolitik werden die optimalen Vertriebswege bestimmt, Außendienststrukturen mitsamt Entgeltregeln aufgebaut und auch Instanzen für die Kundenbetreuung eingerichtet. Dies kann ein Key-

Account-Management beinhalten oder auch nur die Entscheidung für eine regionale oder produktorientierte Vertriebsorganisation.

Aufgrund der hohen Bedeutung der Vertriebsmannschaft sind die Festlegung variabler Entlohnungsbestandteile, die Zuordnung von Verkaufsgebieten zu Mitarbeitern und so weiter wichtig.



Abbildung 1.5: Entscheidungen der Distributionspolitik

Kommunikationspolitik

Zur Kommunikationspolitik gehören alle Entscheidungen, die ein Produkt oder Unternehmen bekannt machen und ein Image vermitteln. Dabei sind Werbemittel zu bestimmen, von der Zeitungsanzeige über Werbefbriefe und Fernsehspots zu gesponserten Kulturveranstaltungen. Die Verantwortlichen müssen immer wieder neue Instrumente finden, um die Zielgruppen wirtschaftlich und effektiv erreichen zu können. In den letzten Jahren gehörte vor allem das Internet dazu (zunächst bei den jüngeren Zielgruppen, inzwischen fast überall), immer häufiger auch das Mobiltelefon.

Abbildung 1.6 zeigt, welche Instrumente es im Rahmen der Kommunikationspolitik gibt.