

# Abenteuer Verkaufen – Jäger und Gejagte

**A**ls ob der hohe Sättigungsgrad der Märkte, die immer kürzer werdenden Lebenszyklen der Produkte und ihre Ähnlichkeit untereinander den Unternehmen das Leben nicht schon schwer genug machen würden, stellt sie ein grundlegender Wandel in dem Verhältnis zwischen ihnen und ihren Kunden vor neue Herausforderungen.

„In den vergangenen 60 Jahren hat sich Marketing vom Schwerpunkt auf dem Produkt (Marketing 1.0) zum Schwerpunkt auf dem Verbraucher (Marketing 2.0) hin entwickelt. Heute erleben wir, dass sich das Mar-

keting erneut wandelt“, zitierte vor einiger Zeit das Handelsblatt Philip Kotler, der an der Kellogg School of Management der Northwestern University lehrt und mit seinen Co-Autoren Hermawan Kartajaya und Iwan Setiawan das Buch „Die neue Dimension des Marketings. Vom Kunden zum Menschen“ veröffentlicht hat.

## AGIEREN STATT REAGIEREN

In der Tat haben sich mit dem Einzug des Internets und der damit verbundenen digitalen Vernetzung von Menschen die Machtverhältnisse auf den Marktplätzen verän-

dert. Nicht nur reagieren wollen Konsumenten – etwa auf Produkte oder auf Werbung –, sondern selber agieren.

Und dies können sie im Web nach Herzenslust tun. Wie etwa via „Corporate Blogs“. „Unser Business-Blog bietet eine Plattform für Themen rund um das Büro. Dort erhält der Kunde nicht nur zahlreiche Informationen, sondern kann sich auch direkt und ohne zeitliche Verzögerung äußern, mit uns diskutieren und mit anderen Besuchern Tipps austauschen“, erklärt Schahin Elahinija, Leiter Marketing der Epson Deutschland GmbH. „Wir setzen hier, wie auch in unseren anderen Social-Media-Kanälen wie >

Der rasante Einzug neuer Technologien und die Verbreitung von Netzwerken haben die Machtverhältnisse in der Wirtschaft stark verändert. Am längeren Hebel sitzt nun der Kunde. Insbesondere Marketing und Vertrieb sehen sich heute mit neuen Herausforderungen konfrontiert.



*„Unser Business-Blog bietet eine Plattform für Themen rund um das Büro. Dort erhält der Kunde nicht nur zahlreiche Informationen, sondern kann sich auch direkt und ohne zeitliche Verzögerung äußern, mit uns diskutieren und mit anderen Besuchern Tipps austauschen. Wir setzen hier, wie auch in unseren anderen Social-Media-Kanälen wie Facebook und Twitter, auf Dialog und eine transparente Kommunikation.“*

SCHAHIN ELAHINIJA, Leiter Marketing  
der Epson Deutschland GmbH

› Facebook und Twitter, auf Dialog und eine transparente Kommunikation.“ Der Kunde wird plötzlich mündig und befindet sich in der Lage, mit seinem Anbieter oder Hersteller frei zu kommunizieren, ihm seine Meinung mitzuteilen. Findet ein spannender Dialog statt, bleibt er der Marke treu. Somit werden Unternehmen mit gut administrierten Blogs in die Lage versetzt, ihre Kundschaft dauerhaft an sich zu binden. Diejenigen, die dieses Tool aber nicht beherrschen, haben dagegen zweifellos ein Riesenproblem.

Letzteres nicht zuletzt, weil sich Informationen via Internet in rasanter Geschwindigkeit verbreiten. Aufgrund der Tatsache, dass digitale Gespräche öffentlich stattfinden, sind sie

auch leicht zugänglich: Jeder hat die Möglichkeit, daran teilzunehmen oder sie zumindest zu verfolgen. Darüber hinaus handelt es sich dabei nicht um flüchtige Kommunikation, da sie üblicherweise archiviert wird und längere Zeit abrufbar bleibt. Und weil sich online für jedes noch so spezifische Thema Gesprächspartner finden lassen, ist das Themenspektrum nahezu unbegrenzt.

### DIE MÄRKTE STEHEN KOPF

Höchste Wachsamkeit ist daher angebracht. Und doch beobachten laut der Experten des Kommunikations- und Strategieberatungsunternehmens IFOK lediglich knapp 4 Prozent der Befragten systematisch,

was über ihr Unternehmen auf Social-Media-Plattformen geschrieben wird. Auch ohne ihr Zutun werden sie immer häufiger zum Gegenstand digitaler Gespräche. Dies merken sie häufig nicht einmal, da ihnen die benutzten Plattformen nicht bekannt sind.

Die Märkte stehen nun also Kopf. „Die neue Kundengeneration lässt sich schon längst nicht mehr an Service, Sales und Marketing wegdelegieren. Denn die Rollen sind vertauscht. Das ‚Reh‘ hat nun die Flinte in der Hand“, schildert Diplom-Betriebswirtin Anne M. Schüller in ihrem Buch „Touchpoints – auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute“. „Anbieter können nur noch dann überleben, wenn die Netzwerke sie lieben. Mundpropaganda und Weiterempfehlungen sind die ›

TRANSPARENTE KOMMUNIKATION: Unternehmen mit gut administrierten Blogs werden in die Lage versetzt, ihre Kundschaft dauerhaft an sich zu binden. Diejenigen, die dieses Tool aber nicht beherrschen, haben dagegen bald ein Riesenproblem.



„Wir wissen zum Beispiel, dass etwa 70 Prozent der Verbraucher den Kauf eines Produkts ablehnen, wenn ihnen das Unternehmensimage nicht zusagt. Rund 94 Prozent der Verbraucher bezeichnen dabei den direkten Meinungs-austausch zwischen Kunden und Unternehmen in sozialen Netzwerken als besonders einflussreich für die Imagebildung. So fördern also professionelle firmenseitige Social-Media-Aktivitäten unmittelbar den Vertrieb und den gesamten Unternehmenserfolg.“

KARL RAINER THIEL, Leiter Konzernkommunikation & -marketing bei der TA Triumph-Adler GmbH



› neue Währung. Und Suchmaschinen sind das neue Weltgewissen. Wer heute die Menschen nicht ‚berührt‘ und seine Kundenkontakte in den ‚Momenten der Wahrheit‘ nicht zu meistern versteht, ist morgen tot.“

Das klassische Marketing, wie es alle seit eh und je kennen und praktizieren, hat somit ausgedient. Marketing bringt zu wenig konkrete Ergebnisse: Dieses Fazit zog die von der Fournaise Marketing Group durchgeführte Studie „2011 Global Marketing Effectiveness Program“, 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 Marketingverantwortli-

che 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.

#### FADEN VERLOREN?

Und wie fortgeschritten sind denn sogenannte Marketingexperten in Sachen digitaler Kommunikationskanäle? Es scheint, als ob ein großer Teil der Marketingverantwortlichen auch hier den Faden verloren hätte: „Ob Konsumgüter, Energie oder Finanzdienstleistungen: Die wachsende Komplexität von Kommunikation und Marketing schlägt sich nur bedingt in der Realität deutscher Unternehmen nieder. Bei digitalen Kommunikationskanälen sind 85 Prozent der Media- und Kommunikationsentscheider nach eigenen Angaben überfragt“, fand eine Untersuchung der Unternehmensberatung McKinsey & Company und der Organisation Werbungtreibende im Markenverband (OWM) heraus. Lediglich 15 Prozent haben

#### INFO Social-Media-Richtlinien

Social Media und andere Social-Web-Anwendungen eröffnen neue Möglichkeiten der Kundenansprache. Damit abgestimmt, zielgerichtet und vor allem im Interesse der Firma kommuniziert wird, gilt es allerdings unbedingt, folgende Punkte zu beachten.

- Zunächst ist es ratsam, einen Ansprechpartner zu bestimmen, der für das Thema unternehmensweit verantwortlich ist. Er sollte in der Lage sein, Fragen der Mitarbeiter zu beantworten und in Zweifelsfällen Entscheidungen treffen zu können.
- Auch empfiehlt es sich, bei der Online-Kommunikation die Authentizität in den Vordergrund zu stellen. Es heißt, keinesfalls anonym bloggen und, wann immer möglich, das Corporate Design auch in sozialen Netzwerken einhalten. Nur wenn Nutzer stets wissen, wessen Gedankengut sie lesen, ist Glaubwürdigkeit vorhanden.
- Es ist überaus wichtig, den Dialog zu suchen. Es gilt, auf Kommentare zeitnah, höflich und konstruktiv zu antworten. Ratsam ist es auch, mit einem Kommentar zu reagieren, wenn Nutzer über Themen des Unternehmens im Internet schreiben.
- Kunden sollten auf jeden Fall einen Mehrwert erhalten. PR-Statements und Selbstdarstellung langweilen sie nur. Persönliche Meinungen und Hinweise auf interessante Inhalte zu gemeinsamen Themen bringen ihnen viel mehr.
- Zensur ist fehl am Platz. Das Löschen von Kommentaren verärgert die Nutzer nur und es ist davon abzuraten – es sei denn, der Schreiber hat etwa rassistische Äußerungen oder sexuelle Anspielungen gemacht.
- Höflich bleiben ist oberstes Gebot. Polemiken mit Nutzern, die es darauf abgesehen haben, zu provozieren, sind tabu. Mit Respekt und Sachlichkeit lassen sich potenzielle Kunden eher gewinnen.
- Unternehmen tun gut daran, nur das zu veröffentlichen, was sie auch flüchtigen Bekannten erzählen würden. Denn die im Internet publizierten Informationen sind Jahre später auch noch zugänglich.
- Dass nur Material zur Anwendung kommen darf, dessen Urheberrecht vorher geklärt wurde, ist selbstverständlich.
- Es versteht sich genauso von selbst, dass Betriebsgeheimnisse und unternehmenskritische Informationen, etwa zur finanziellen Lage oder über Kunden, nicht in die Öffentlichkeit gehören.
- Es ist angebracht, sich an die Tonalität des Netzwerks anzupassen, im Hinblick auf die Sprache der Zielgruppe und die etablierten Konventionen in den unterschiedlichen Netzwerken.
- Und schließlich sollten Mitarbeiter unbedingt angewiesen sein, auch im Rahmen der privaten Internetnutzung verantwortlich zu handeln und peinlichst darauf zu achten, keine geschäftsschädigenden Informationen über das Unternehmen zu verbreiten. Idealerweise wird dieser Aspekt in den Richtlinien berücksichtigt.

Quelle: Leitfaden „Social Media im Handel“  
Herausgeber: E-Commerce-Center Handel, Köln

ZU WENIG ERGEBNISSE: Das klassische Marketing, wie es alle seit eh und je kennen und praktizieren, hat ausgedient.



ein klares Verständnis, welchen Mehrwert einzelne Kommunikationskanäle liefern.

Gerade in den Kanälen, die aus Sicht der Werbetreibenden in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden – wie Mobile Marketing und Social Media –, seien erhebliche Wis-

senslücken festgestellt worden. Kompetenz gebe es in klassischen Kanälen wie TV, Radio und Außenwerbung nach wie vor, doch habe sie an Bedeutung verloren.

Es ist nicht so, dass deutsche Unternehmen in die Kommunikation nicht mehr in-

vestieren. Immerhin stecken sie allein in Medialeistungen nicht weniger als 30 Milliarden Euro im Jahr. Doch erfolgt dies eher planlos und Fachwissen spielt da keine besondere Rolle. „Kein anderes Investment dieser Größenordnung wird so wenig ›

› faktenbasiert gesteuert. Vorhandenes Wissen ist in den letzten Jahren massiv entwertet worden“, sagt Uwe Becker, Vorstandsvorsitzender der OWM. Und die Marktpartner stimmen dem zu: Von den befragten Agenturen und Medienunternehmen trauen nur 3 Prozent den Unternehmen ein fundiertes Verständnis des Erfolgsbeitrags einzelner Kanäle zu. In weit über der Hälfte aller Unternehmen kenne das Topmanagement nicht die zentralen Fakten zur eigenen Media- und Kommunikationsstrategie.

Will das Marketing im Rennen bleiben, müsse es dafür sorgen, seinen Wertbeitrag zu messen – und dies nicht anderen überlassen, weist Jesko Perrey, Leiter des Bereichs Marketing & Sales bei McKinsey, den Weg aus der Misere auf. Gerade das klassische Controlling arbeite zu oft mit Kennzahlen, die am Thema vorbeigehen.

### NEUER MANAGERTYPUS

Die Empfehlung der Studienautoren ist deutlich: Für den Kommunikationserfolg ist der Aufbau von Kompetenzen wichtiger als die einfache Erhöhung des Werbedrucks. „Die Media- und Kommunikationsfunktion ist viel zu bedeutend, um sie Autodidakten zu überlassen. Gefragt ist ein neuer Managertypus, der den Wertbeitrag seiner Funktion verstehen und vermitteln kann“, bekräftigt Uwe Becker. Um einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen, solle der Media- und Kommunikationsmanager tief gehendes Fachwissen mit der Fähigkeit verbinden, die

*„Eine Organisation, die richtigerweise Kundenbeziehungen und -aktivitäten in den Mittelpunkt stellt, lässt sich nur in dem Fall erfolgreich einführen, in dem Vertriebs- und Marketingteams im Schulterschluss arbeiten.“*

AXEL SPETZGER,  
Vertriebsleiter der KÖHL GmbH



verschiedenen Entscheider im Unternehmen sowie Experten auf Agentur- und Medienseite zu koordinieren und Know-how zu integrieren.

Moderne Technologien und das Wissen um den Umgang damit sind also unverzichtbar. „Auf jeden Fall müssen Unternehmen mit ihrem Auftritt in den sozialen Netzwerken professionell umgehen und sich dafür eine klare Strategie überlegen. Denn die Märkte von heute sind Gespräche und Netz-

kommunikation mit den Kunden ist aufwändig: Es gilt, die Fragen und Kommentare individuell zu analysieren und zu beantworten. Und auf geübte Kritik sollten angesprochene Unternehmen ebenfalls schnell und klar reagieren“, erläutert Karl Rainer Thiel, Leiter Konzernkommunikation & -marketing bei der TA Triumph-Adler GmbH. „Wir wissen zum Beispiel, dass etwa 70 Prozent der Verbraucher den Kauf eines Produkts ablehnen, wenn ihnen das Unternehmensimage nicht zusagt. Rund 94 Prozent der Verbraucher bezeichnen dabei den direkten Meinungsaustausch zwischen Kunden und Unternehmen in sozialen Netzwerken als besonders einflussreich für die Imagebildung. So fördern also professionelle firmenseitige Social-Media-Aktivitäten unmittelbar den Vertrieb und damit den gesamten Unternehmenserfolg.“ Idealerweise werden auch deshalb zusätzliche Stellen in den Unternehmen für Pflege und Ausbau der Kundenbeziehungen im Netz eingerichtet.

Das Erste, was Unternehmen dabei tun können, besteht darin, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, auf welchen Plattformen sie präsent sind und was dort gesprochen wird. Ferner sollte die Zustän- ➤

NEUE MANAGER BRAUCHT DAS LAND: Laut der Experten ist für den Kommunikationserfolg der Aufbau von Kompetenzen wichtiger als die einfache Erhöhung des Werbedrucks.





**EGOMÄNNER IM SCHWARZEN SESSEL**  
**AUFGEPASST:** 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.

› digkeit für einen konstruktiven Umgang mit Social Media klar festgelegt sein. Und es empfiehlt sich, sowohl Vertreter der Geschäftsführung als auch solche der IT- und der Kommunikationsabteilung in die Erarbeitung einer Internetstrategie einzubinden. Idealerweise regeln Richtlinien den Umgang mit Social Media unternehmensweit (siehe Checkliste auf Seite 77). Und wie so oft, ist

es ratsam, sich den Rat von externen Experten zu holen, um verkehrte Entscheidungen und somit strategische Fehlschläge zu vermeiden.

So hilfreich moderne Technologien auch sein können, kann ihr Einsatz alleine den Erfolg jedoch nicht garantieren. „Neben diesen zeitgemäßen Hilfsmitteln spielt eine stringente, auf gut durchdachten Abläufen

basierende Organisation des Verkaufswesens eine vorrangige Rolle“, mahnt Axel Spetzger, Vertriebsleiter der KÖHL GmbH. „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 sowie Marktanteil und -wachstum. Und natürlich soll dies alles erfolgen, ohne dass sämtliche Akteure jemals die Unternehmensziele aus den Augen verlieren.

„Eine solche Organisation, die Kundenbeziehungen und -aktivitäten in den Mittelpunkt stellt, lässt sich nur in dem Fall erfolgreich einführen, in dem Vertriebs- und Marketingteams im Schulterschluss arbeiten“,

*„Eine gewinnbringende Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb kann nur entstehen, wenn sich alle dazu verpflichten, eine gemeinsame Strategie zu verfolgen und dabei klare Linien und Regeln zu beachten.“*

HERVÉ MANGONAU, Vorstandsvorsitzender von SafeTIC



## LITERATURTIPP

**Anne M. Schüller**

### Touchpoints

Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute  
 Managementstrategien für unsere neue Businesswelt  
 Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Gunter Dueck

**Gabal, März 2012, 350 S., 29,90 Euro, 47,90 CHF**  
 ISBN: 978-3-86936-330-1

Das Social Web und der rasante Siegeslauf von Smartphones & Co. haben die Art und Weise, wie wir kaufen und miteinander Geschäfte machen, für immer verändert. Eine Fülle neuer „Momente der Wahrheit“ ist dabei entstanden. Damit meint die Bestsellerautorin und Expertin für Loyalty-Marketing Anne M. Schüller Momente, in denen der Kunde erlebt, was die Versprechen eines Unternehmens wirklich taugen – um daraufhin seine Entscheidung zu treffen.

Wie können Anbieter die wachsende Zahl der Offline- und Online-Touchpoints, also die realen und digitalen Berührungspunkte mit den Kunden, passend ausgestalten und sinnvoll verknüpfen, um hierüber Geld zu verdienen? Wie können sie Kunden und Mitarbeiter mit ihren Ideen und Meinungen aktiv involvieren, um Exzellenz zu erreichen? Und wie können sie ihre Kunden zu ambitionierten Fans und Empfehlern machen, um an profitables Neugeschäft und dauerhafte Umsatzzuwächse zu gelangen? Das sind die Fragen, die Schüller in ihrem neuen Buch „Touchpoints“ beantwortet.

„Touchpoints“ wurde mit dem Großen Preis des Mittelstands der Oskar-Patzelt-Stiftung ausgezeichnet. Dies ist für das Buch die dritte Auszeichnung in Folge. Im September war der Bestseller bereits mit dem Trainerbuchpreis 2012 geehrt worden. Ferner wurde Touchpoints von managementbuch.de zum Businessbuch des Jahres in der Kategorie Kundenbindung und gleichzeitig zum Testsieger in der Kategorie Businesspraxis gekürt.

weiß Spetzger. Doch was heißt das konkret? Genügt es etwa, wenn die Mitarbeiter beider Lager sich täglich freundlich begrüßen und einmal im Monat zueinander finden, um im Rahmen eines von allen als eher locker gesehene Treffens oberflächliche, allen schon bekannte Informationen zu tauschen?

### MEHR KUNDENNÄHE

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“, betont Hervé Mangonau, Vorstandsvorsitzender von SafeTIC. Das erste Gebot heißt absolute Transparenz. Alle Protagonisten, ob „Vertriebler“ oder „Marketer“, sollten auf sämtliche 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 Kommunikation zwischen allen Beteiligten voraus. Dass die Informationen verlässlich sein

und ständig aktualisiert werden müssen, versteht sich ebenfalls von selbst.

Und vor allem muss Kundennähe in der Chefetage ein absolutes Muss werden. „Die Tüftler müssen ihr stilles Kämmerlein, die Manager den grünen Tisch und die CEOs ihre behütende Vorstandsetage verlassen, um Feedbackschleifen zu drehen“, fordert Anne Schüller die Egomänner im schwarzen Sessel auf. „Sie alle sollten sich Mikrofone schnap-

pen und die Kunden inständig befragen. Sie sollten sich Kameras nehmen und hinter den Kunden herlaufen, um aufzuzeichnen, wie sie agieren.“ Und an die Tatsache, dass der Dialog mit dem Kunden einen gewissen Kontroll-, ja sogar Machtverlust bedeutet, sollten sie sich künftig gewöhnen: „Kontrollierbar ist Unternehmenskommunikation nur so lange, bis sie das Haus verlässt.“

Graziella Mimic ■