

## **Headline: Marketing im Wandel der Zeit**

*Verfasser: Lorenz A. Aries  
Geschäftsführer der optimAS AG für Verkaufsoptimierung*

*Der Wertewandel bei Konsumenten wie bei Unternehmen verlangt heute von den Anbietern von Waren und Dienstleistungen ein äusserst straff geführtes Marketing. Ein Marketing das „knallhart“ die Resultate und Wirkungen jeglicher Aktivitäten klar misst. Flops auf „Null“ reduziert und die Wirkungsquoten systematisch geplant zu erhöhen versucht.*

### **Text:**

Mit dem Marketing der 80er Jahre versuchten viele Unternehmen die bedeutend härteren Jahre der 90er Jahre erfolgreich zu realisieren. Das Marketing der 80er Jahre war in vielen Unternehmen durch ein mehr oder weniger gezieltes Zielgruppen-Marketing definiert. Dabei leistete man sich Eskapaden mit „schöngestigen“ Elementen, wie zum Beispiel aufwendige, pfiffige Werbegeschenke mit geringer Wirkung auf den eigentlichen Verkaufserfolg. Der allgemeinen Produkte-Werbung wurde ebenfalls grosse Beachtung geschenkt und dementsprechende Budgetposten eingeräumt. Im Aussendienst konnte man es sich leisten, Kunden auch einfach der Beziehung wegen äusserst regelmässig zu besuchen. Da für waren die Aussendienstgebiete entsprechend kleinräumig eingeteilt.

Das Telefon als Marketing-Instrument begann in der Schweiz dabei, seine ersten Gehversuche zu machen. Erste Telefon-Marketingagenturen entstanden und baten ihre Services an. Das Direct-Marketing mauserte sich speziell im Geschäfts-Geschäftsbereich weg vom ausschliesslichen Versenden von Werbetriefen. In den 80er Jahren konnte bereits schon klar der Trend von vernetzten Aktionen festgestellt werden. Im Informatikbereich starteten die ersten Marketing-Datenbanken, auf PC Basis die Verkaufsprozesse aktiv zu unterstützen. Von Vernetzung und flexiblen Lösungen war noch relativ wenig zu sehen.

### Marketing im neuen Jahrtausend

Das Marketing im neuen Jahrtausend sieht sich folgenden Anforderungen ausgesetzt:

- Extreme Reduktion der „Time to Market“ Ratio
- Steigerung der Wirkung pro eingesetzten Marketing Franken
- Vereinfachung der Verkaufsprozesse durch eine Reduktion der Marktbearbeitungs-Schritte
- Rationalisierung der Abwicklung der Verkaufsprozesse dank integrierter Softwareprogramme mit einem extrem hohen Komfort in Bezug auf die Auskunfts-Qualität im Verkaufsinendienst
- Systematischer Einbezug des Verkaufsinendienst für Marketingaktivitäten im Rahmen von „smarten“ Call-Centern

Der systematische Ausbau des Innendienstes, Ersatzteildienstes und der Auftragsabwicklung zu einem Team im Rahmen eines Call-Centers wird eine der wichtigen Herausforderungen der Jahre 2000 bis 2010 für Schweizer Unternehmen sein. Es wird sich in Zukunft kaum mehr ein Unternehmen leisten können, Klein- und Kleinstkunden über den Aussendienst betreuen zu können. Gleichzeitig wird die Telekommunikation dank den Fortschritten auf der technischen Seite und der Liberalisierung auf der Angebotsseite enorme Komfort-Fortschritte realisieren.

Die Zentralisierung der Kommunikation auf die beiden Kanäle Call Center und Aussendienst wird in den Unternehmen neue Prozessabläufe hervorrufen. Diese werden den Anspruch besitzen

- Kosten der Verkaufsprozesse zu senken
- Wirkungsgrade zu erhöhen
- Chancen umfassender und systematischer zu nutzen

Wer heute nämlich in die Verkaufsabteilungen von Unternehmen hinein hört, stellt fest, dass von Cross-Selling immer noch sehr wenig vorhanden ist. Der systematisch realisierte Zusatzverkauf findet nur marginal statt. Die Mitarbeiter sind sich auch noch immer zuwenig bewusst, wie wichtig die Qualität im Verkauf und in der Kundenbetreuung ist. Besonders in diesem Bereich wird im Laufe der nächsten 10 Jahre noch eine gewaltige Veränderung notwendig sein. „Sachbearbeiter“-Funktionen werden sich zu Verkaufs- und Marketingfunktionen wandeln. Der Anforderungsdruck an die Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich wird sich laufend erhöhen. Die Polarisierung zwischen Finanz und Verkauf wird dementsprechend zunehmen. Im Verkaufsinendienst und in den Sekretariaten werden Mitarbeiter mit einer „einfachen“ Abwicklungsmentalität kaum mehr eine Existenzberechtigung besitzen. Wer im Verkaufsprozess tätig sein will, muss in Zukunft klar die Fähigkeiten besitzen, Verkaufsprozesse im Rahmen der Prozessdefinition selbständig gestalten, steuern und führen zu können. Das erfordert eine erhöhte Eigenverantwortung und vermehrte Kenntnisse über den gesamten Verkaufsprozess.

### Anforderungen an die verkaufsprozessorientierte Aus- und Weiterbildung

Wenn bis heute ein Unternehmen es sich leisten konnte, seine Spitzensportler alle 3 bis 5 Jahre in ein Trainingslager von 3 bis 4 Tagen zu delegieren, so wird es in der Zukunft entscheidend sein, dass die Verkäufer jährlich mehrere Tage wie Spitzensportler aktiv trainieren. Dies erfordert eine erhöhte Kritikbereitschaft, Lernbereitschaft und Veränderungsbereitschaft. Sehr oft ist dies bei „Spitzensportlern“ im Alter über 45 Jahren in vielen Unternehmen heute nicht mehr vorhanden. Diese Personen sind oft der Meinung, sie hätten bis jetzt genügend Weiterbildungen absolviert, weitere seien nicht mehr notwendig, man lerne sowieso nichts mehr Neues.

Mit dieser Art von Einstellung wird der Mitarbeiter in den nächsten 10 Jahren nicht mehr weit kommen. Die Banken machen es uns vor, wie die repetitiven Jobs durch die Informatik ersetzt werden, qualitative Jobs jedoch auch heute noch äusserst schwierig zu besetzen sind. Besonders hochqualifizierte Tätigkeiten in der Beratung, Verkauf und in der Akquisition werden in Zukunft vermehrt gesucht sein.

### Erfolgreiche Verkaufsprozesse starten mit einer systematischen Akquisition

Wer ein Unternehmen zu Erfolg führen will, hat heute zwei Möglichkeiten.

Variante I Hochprofessionelle Betreuung der bestehenden Kunden

Variante II Systematische Akquisition von neuen potentiellen Kunden mit anschließender hochprofessioneller Betreuung.

Die Realisierung der Variante I ist immer dann möglich, wenn ein genügend grosser Kundenbestand mit wenig Veränderungen vorhanden ist. Sollten sich die Kunden jedoch im Laufe der Zeit verändern, aufgrund des Wertewandels oder eines Wandels des Angebotes, so charakterisiert sich die flexible Unternehmung durch ihre Stärke in der Gewinnung von neuen Interessenten und in der Umwandlung derselben zu aktiven Kunden. Die Führung und Realisierung der Akquisitionsprozesse ist eine der schwierigsten Tätigkeiten in allen Verkaufsprozessen. Diese Tätigkeit benötigt Personen, die äusserst kontaktfreudig sind, die Fähigkeit besitzen rasch mit den wesentlichsten Nutzen den Kunden für eine Leistung zu begeistern. Gleichzeitig sollten diese Personen auch in der Lage sein, die Kundenbetreuung systematisch auf der Basis eines Key-Account-Managements zu realisieren.

In der Zukunft wird nämlich jeder Verkäufer im Aussen- wie im Innendienst seine Schlüsselkunden besitzen und diese systematisch zu betreuen haben.

### Key-Account Management - eine strategische Erfolgsposition in der Zukunft?

Kann Key-Account Management in der Zukunft eine strategische Erfolgsposition sein? Diese Frage müssen sich die Geschäftsleitungen von KMU's immer mehr stellen. Die Erfolge im Konsumgüter-Marketing und Investitionsgüter-Marketing zeigen, dass auch der KMU von dieser Art der Marktbearbeitung sehr viel entnehmen kann. Key Account Management (KAM) beschränkt sich dabei nicht nur auf die Beziehungspflege sondern umfasst bedeutend mehr Bereiche. Neben der klaren Informationsbeschaffung und Pflege gilt es besonders der Entwicklung des Schlüsselkunden mit einer entsprechenden individuellen Planung Rechnung zu tragen. Dazu sind die Mitarbeiter entsprechend zu befähigen. In das KAM eingeschlossen ist dabei auch eine erhöhte Kommunikationsfähigkeit in Bezug auf die persönliche Gesprächsführung, Präsentationstechnik, verfassen von Texten und Kommunikation am Telefon. Diese erweiterten Fähigkeiten sind heute in vielen Unternehmen erst in einer rudimentären Qualität vorhanden. Ganz besonders KMU besitzen in diesem Sinne noch einen gewaltigen Nachholbedarf.

### Qualität in Verkauf und Marketing

Der Erfolg wird in der Zukunft nicht über die Produktequalität entschieden - diese wird heute als Basis-Qualität vorausgesetzt - sondern klar über die Qualität, die in Verkauf und Marketing erbracht wird. Darin eingeschlossen ist selbstverständlich auch die Service- und Dienstleistungsqualität eines Unternehmens. Wer in der Zukunft auf diesen Trend setzt, wird sich klar vom Wettbewerb differenzieren können. Um die Differenzierung jedoch auch transparent und transportabel zu machen, sind erhöhte Fähigkeiten in der Kommunikation notwendig. Auf der einen Seite kommt es darauf an, wie die PR-Massnahmen aufgebaut sind und greifen, auf der andern Seite ist es wichtig, dass die unmittelbare Kommunikation der Mitarbeiter eines Unternehmens laufend gefördert und ausgebaut werden.

Der steigende Anspruch der Kunden auf individuellere Betreuung und die immer sensibleren Signale im Verkaufsprozess erfordern eine erhöhte Fähigkeit der Wahrnehmung. Diese neuen Fähigkeiten müssen durch die Unternehmen gefördert werden. Leider genügen die heutigen Schulsysteme und Ausbildungslehrgänge immer noch nicht, dass Menschen mit den genügend hohen Anforderungen in dieser Beziehung der Wirtschaft zur Verfügung gestellt werden. Diese Anforderungen werden in vielen Unternehmen immer mehr Mittel binden. Wer jedoch diese Ausgaben scheuen wird, muss sich im Klaren sein, dass dann die notwendige Kraft am Markt rasch verloren gehen kann.

**Headline: Die Marketing Herausforderungen der nächsten 5 Jahre**

*Verfasser: Lorenz A. Aries  
Geschäftsführer optimAS AG für Verkaufsoptimierung,*

*Durch den steten Wandel der Werte der Konsumenten (Geschäfts- und Privatbereich) wird sich das Marketing-Verhalten der Anbieter sukzessive anpassen. Neue Methoden und Schwerpunkte werden gebildet. Das Setzen von Multiplikatoren wird einen enormen Stellenwert einnehmen. Die Multiplikation von Systemen und Angeboten muss systematischer und umfassender erfolgen. Dazu kommt die effiziente Nutzung der vorhandenen Zeit. Die Kontaktfunktion One to One wird der Funktion One to many immer mehr Platz machen.*

Der Wandel des Marketings und der Verkaufssysteme ist heute sehr stark beobachtbar. Wer sich intensiv mit neuen Angebotsformen beschäftigt, stellt fest, dass in vielen Bereichen neue Angebotsformen realisiert wurden, die nur dank neu gestalteter Verkaufsprozesse möglich waren. Dabei fällt einem klar auf, dass in dieser Beziehung der Dienstleistungs-Sektor am stärksten die Veränderungen geprägt hat.

Versicherer wie auch Banken bieten heute ihre Dienstleistungen über den kostengünstigen Vertriebskanal *Telefon* an. Dank neugestalteter Produkte und einem auf einfache Entscheide basierenden Verkaufsprozess ist es möglich, die Produktivität im Vertrieb um Faktoren zu steigern. Dank dem Aufbau von zentralen Call-Centren gelingt es diesen Unternehmen, von einem einfachen Startsortiment von ca. 2-3 Produkten innerhalb von ein bis zwei Jahren ein Sortiment von mehr als 10 Produkten und Leistungskonzepten zu betreuen und zu verkaufen.

Herausforderung Nr. 1 Der Wandel im Marketing heisst Effizienzsteigerung

Wer in der Zukunft bestehen will, muss über seine Marketing-Strukturen und Aktivitäten eine klare Effizienzsteigerung erzielen. Es genügt heute nicht mehr, bestehende Produkte über die bekannten Kanäle abzusetzen mit den altbekannten, klassischen Vermarktungs-Methoden. Der Marketingleiter wird in der Zukunft vermehrt zum Analytiker, der sich ganzheitlich um die Kostenreduktion bei allen Prozessen beschäftigen muss. Schlussendlich treffen ihn zu hohe Entwicklungs-, Herstellungs- und Logistikkosten am stärksten.

Das Effizienzsteigerungs-Programm wird idealerweise mit einem „representativen“ Bench-Marking unterstützt. Durch die Ausrichtung über Kennzahlen an den Besten in einer Branche gelingt es einem Unternehmen, sich klar zu positionieren. Dank den Kennzahlen wird es auch möglich, die einzelnen Geschäftsprozesse nach Effizienzsteigerungs-Chancen zu untersuchen. Werden solche gefunden, sind diese innerhalb kürzester Zeit in die Tat umzusetzen. Die Unternehmen, die intern eine klare Change-culture aufgebaut haben, werden sich diesbezüglich bedeutend leichter tun. Wichtig ist, dass erkannte Effizienzsteigerungs-potentiale rasch und konsequent genutzt und realisiert werden. Einer der Hauptfaktoren, der im heutigen Marketing beachtet werden muss, ist der Faktor Zeit. Als eine der wichtigsten strategischen Ressourcen, neben Kapital, Boden und Arbeit, ist die Zeit der einzige unüberwindbare Faktor. Unter der Berücksichtigung, dass bei allen Marketingfragen immer drei Komponenten entscheidend sind, nämlich Zeit, Geld und Mengen, wiegt auch hier der Faktor Zeit am stärksten. Für jegliche Effizienzsteigerungs-Programme ist es somit wichtig, den idealen Zeitpunkt zu treffen, innerhalb von kurzen zeitlichen Abständen eine substantielle Veränderung zu bewirken und gleichzeitig die notwendige Beachtung am Markt realisiert zu haben.

Um Zeit zu gewinnen sind unterschiedliche Massnahmen im Marketing denkbar. Mit folgenden Lösungsansätzen wären bereits erste konkrete Wirkungen zu erzielen:

- Kundeninformationen über Präsentationen mit attraktivem Ambiente
- Personalselektionen im one to many Verfahren realisieren
- Produkteinführungen im one to many Verfahren regional realisieren
- Ausdehnung der Wirkungszeiten im Verkauf. Systematische Nutzung von Randzeiten für die Betreuung von Potential stabilen Kunden
- Aufbau eines Weiterbildungs- und Workshop-Programmes für Kunden und Interessenten
- Realisierung von Regional und Lokal-Ausstellungen, Nutzung von Showräumen für Events in erhöhten Mengen mit einer raumangepassten Teilnehmerzahl

Einengung der Zielgruppen zur Steigerung der Responsequote mit gleichzeitiger Reduktion des Nachfass-Aufwandes bei Einladungen, Angebots-Mailings und Messeinformationen

### Herausforderung Nr. 2            Setzen von Multiplikatoren

Wer sich heute mit Marketingfragen laufend beschäftigt, fragt sich bestimmt auch immer wieder, wie die Penetration einer Idee, Lösung oder eines Produktes rascher vollzogen werden kann. Ein Lösungsansatz bildet dabei der Multiplikator. Neben der Multiplikation der Zeit durch die Lösung one to many ist es auch möglich, Menschen und/oder Organisationen zu seinen Multiplikatoren zu gewinnen. Selbstverständlich gilt auch hier der Gedanke von one to many in der selben Form. Mit dem einzigen Unterschied, dass in der Startphase diese Funktion so expressis verbis natürlich nicht erwähnt wird.

Wer kann alles als Multiplikator wirken:

- Bestehende Kunden im Rahmen der aktiven Vollreferenz. Dabei ist zu beachten, dass sie heute Vollreferenzen nur noch mobilisieren können, wenn für den Testimonial auch etwas herauschaut. Gute Marketer setzen laufend Vollreferenzen und reduzieren dabei den enormen Aufwand für die Akquisition. Der professionelle Marketer lässt seinen Kunden sogar noch für sich arbeiten, indem der Kunde für den Marketer den Termin bei seinem Kollegen oder Bekannten in der ausgewählten Unternehmung sogar noch selber vereinbart.
- Importeure oder Grossisten sind für sehr viele Produkte und Dienstleistungsprogramme ideale Multiplikatoren. Sie besitzen die Kunden der anvisierten Zielgruppe. Gleichzeitig besitzen sie die entsprechenden Beziehungen und können somit auf günstigere und einfachere Weise die Kunden zu Präsentationen, Gesprächen, Fachberäten mobilisieren. Als Nutzer dieser Beziehungen ist es wichtig, dass sie einen equivalenten Beitrag leisten und sich und die entsprechende Unternehmung wertneutral präsentieren. Wichtig ist dabei, dass kaum bis null „Schleichwerbung“ betrieben wird sowie mit der verantwortlichen Person die Akquisitionsfrage klar abgesprochen worden ist.
- Neben Importeuren eignen sich auch Verbände, Vereine, Organisationen sowie Grossfirmen als eindeutige Multiplikatoren. Je nach Beziehung zu ihrer Unternehmung wird es sogar möglich sein, gewisse Multiplikatoren kostenlos für einen entsprechenden Auftritt zu gewinnen. Damit generieren sie Image und Bekanntheitsgrad am Markt. Wenn die Höhe der „Dekoration“ stimmt, erfolgt auch kaum eine Irritation. Diese sind nämlich unter allen Umständen zu vermeiden.

### Herausforderung Nr. 3      Informationsbewirtschaftung

In der heutigen und künftigen Informationsgesellschaft nimmt die Bedeutung der Informationsbewirtschaftung laufend zu. Dabei muss sich jeder Marketer im klaren sein, was dies bedeutet. Informationen erfassen, ändern und ergänzen bedeutet einen um Faktoren grösseren administrativen Aufwand, um das eigene Adressmaterial auf einem qualitativ höheren Niveau zu besitzen. Die Informationsbewirtschaftung muss mit qualifizierten Mitarbeitern realisiert werden. So einfache Datatypistinnen sind ohne zusätzlicher Weiterbildung und laufendem Coaching kaum in der Lage, eine Marketing-Datenbank umfassend à jour zu behalten.

Die Marketing-Datenbank (opti**BASE**) bildet das richtige Instrument zur Realisierung dieser Anforderungen. Um in der Zukunft Akquisitions- oder Kundenbindungs-Prozesse im Laufe von 3 bis 4 Arbeitstagen umsetzen zu können, ist die optiBASE unentbehrlich. Die Vertriebssteuerungs-Software auf den Zentralrechner erlauben heute in vielen Fällen noch nicht semistatische, dynamische und aktionsorientierte Daten abzuspeichern und über den Massenaktualisator mehreren Tausend Datensätzen in Sekundenbruchteilen zu zuteilen.

Mit der richtigen Informationsbewirtschaftung wird jeder Marketer für die Gesprächs- und Periodenplanung einiges an Zeit gewinnen. Diese wird natürlich immer wichtiger, um in den heute so stark gesättigten Märkten neue Lösungen zu finden. Also neue Marktchancen systematisch suchen, neue Produkte lancieren und neue Leistungen parallel dazu gleichzeitig neu einzuführen.

Dank der professionellen Informationsbewirtschaftung auf der Basis von opti**BASE** kann auch ein konsequentes Direct-Marketing betrieben werden.

#### Herausforderung Nr. 4      Verkaufsprozess orientierte Marketing-Ausbildung

Wer als Verkäufer im Innen oder auch im Aussendienst tätig sein will, benötigt heute umfassende Kenntnisse der Marketing und Verkaufstechniken. Es genügt heute alleine nicht mehr, nur eine gute technische Grundlagen-Ausbildung, womöglich noch mit Diplom, zu besitzen und dank Kraft des Diplomes eine Kaderstelle anzustreben. Im Marketing und im Verkauf wird die laufende und rollende Weiterbildung zu einem klaren strategischen Erfolgsfaktor. Dabei müssen Mitarbeitende auf folgende zentrale Punkte besser vorbereitet werden:

- Soziale und emotionale Kompetenz
- Fachkompetenz
- Betriebswirtschaftliche Kompetenz
- Marketing und Verkaufskompetenz

Um das Geld, das als Investition in das Personal investiert wird, wieder mit Gewinn nach der definierten Zeit zurück zu erhalten, ist ein klarer Preis für die Ausleihung zu bestimmen. Die Refinanzierung der Investitionsprogramme ausserhalb des Bankensystemes ist heute für jeden Unternehmer die ideale Lösung. Durch die restriktive Kreditbeurteilungspolitik wird es heute vielen Unternehmen kaum mehr gelingen, die notwendigen Kompetenzen in der notwendigen kurzen Zeit von 2 bis 3 Jahren umfassend aufzubauen. Zu berücksichtigen sind beim Aufbau dieser Kompetenzen auch die Umsetzungsgeschwindigkeit der Mitarbeiter. Darüber konnten in verschiedenen Branchen Erfahrungen gesammelt werden.

Die Umsetzungsgeschwindigkeit ist dabei immer branchentypisch. Je nach Branche sitzen nämlich immer die ähnlichen Charakteren in den Firmen und Verbänden an den Spitzen. Somit sollten die Umsetzungsprogramme und die Budgets diesen Umständen Rechnung tragen. Das bedeutet, dass ein Weiterbildungszyklus nach dem ersten einfachen Workshop nicht beendet sein kann.

Damit diese Ausbildungen in der Zukunft in der wenigen Zeit auch die idealen Resultate erbringen, ist es notwendig mit einem hohen Praxisbezug und sogar mit 1:1 Übungen die Alltagsfunktionen im Markt aufzubauen. Je realistischer die Übungsanlagen sind, desto sicherer kann mit der Umsetzung in der Praxis gerechnet werden. Einige wenige Weiterbildungs-Institute pflegen diesen Stil und gewinnen laufend neue Marktanteile im interessant wachsenden Aus- und Weiterbildungsmarkt.