

Markt strukturiert bearbeiten

# Marktbearbeitung neu bauen

Mehrere tausend Kunden sind jedes Jahr von den Leistungen des Fensterbauers 4B aus Hochdorf so angetan, dass sie bereit sind, diesen aktiv weiterzuempfehlen. Damit werden sie zu Absatzmittlern und Verkäufern und generieren mit ihren Empfehlungen über die Hälfte aller neuen Aufträge.

■ Von Peter Meierhofer

Güter und Dienstleistungen (auch intellektueller Art) sind in unseren entwickelten Märkten im Überfluss vorhanden. Zu viele Anbieter, zu viel Auswahl und zu viele Markennamen machen Anbietern wie Konsumenten das Leben schwer und führen zu einer «Verflüssigung» der Preise. Damit wird in unserer 24-Stunden-Gesellschaft die Zeit zum wertvollsten Gut. Die traditionelle Vermarktung beansprucht aber genau diese immer kostbarer werdende Zeit des Konsumenten.

■ Aus diesem Grund können wir davon ausgehen, dass diese traditionelle Art der Marktbearbeitung über den Aussendienst, die Verkaufsförderung und die Medienwerbung in der heutigen Form nicht überleben wird. Aufmerksame Unternehmen bauen deshalb schon heute ihre Marktbearbeitung um.

Dazu kommt: Anbieter müssen heute, um ihre Angebote wirksam zu vermarkten, ihre Zielmärkte mit immer effizienteren Methoden und aufwendigeren Kampagnen bearbeiten. Der Marketing-Guru Jay Levinson schätzt, dass man einer Zielperson eine bestimmte Werbung 27-mal vorspielen muss, bis sie die gewünschte Wirkung zeigt. Warum? Weil nur eine von neun Anzeigen überhaupt wahrgenommen wird und Zielpersonen diese Anzeige mindestens dreimal gesehen haben müssen, be-

vor sie die darin enthaltene Botschaft verinnerlichen.

**Knappes Gut «Aufmerksamkeit»**

Der vom modernen Menschen empfundene Mangel an Zeit führt dazu, dass die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden zum knappsten Gut geworden ist. Traditionelle Vermarktung zielt darauf, die schon knappe Aufmerksamkeit zu unterbrechen. Dies wollen die Kunden aber nicht. Da sie nicht bereit sind, kostbare Zeit für das Evaluieren von Angeboten zu verwenden, ignorieren sie aufdringliche Werbung oder verweigern gar bewusst den Konsum.

Was heisst dies für die Marktbearbeitung?

**Menschengemäss und erwünscht**

Unternehmen, die ihre Marktbearbeitung effizienter machen wollen, müssen sich die Erkenntnisse der modernen Gehirnforschung zunutze machen und die traditionelle Ideologie, Produkte in einen Markt hineindrücken zu wollen, aufgeben. Sie sollten sich eher die Fragen stellen:

- Welche Marktbearbeitungsstrategien sind menschen- bzw. kundengemäss?
- Und: Welche Marktbearbeitung ist von den Konsumenten akzeptiert und sogar erwünscht?

Um auf diesem Weg weiterzukommen, ist dem Verhaltnen und den Motiven bestehender und potenzieller Kunden auf den Grund zu gehen. Man beantwortet die folgenden Fragen:

- Wie sind neue Kunden auf uns aufmerksam geworden?
- Wie haben sie sich über uns informiert?
- Wurden wir empfohlen? Wenn ja, von wem und warum?
- Wurde das Unternehmen oder eine spezielle Person empfohlen?
- Welche Informationen sind wertvoll, hilfreich und willkommen?
- Weshalb wurden aus Interessenten Kunden?
- Wie zufrieden sind neue Kunden?
- Welche Informationen sind für Kunden besonders wertvoll?

Wer Antworten zu diesen Fragen findet, wird verstehen, dass nicht mehr Kunden über tradi-

tränge, die in der Presse oder in Fachpublikationen veröffentlicht werden, stehen aus Sicht des Kunden hinsichtlich Glaubwürdigkeit vor den klassischen Werbemitteln.

**Macht der Erlaubnis**

Eine grundlegend neue Art, Märkte zu bearbeiten, besteht darin, von potenziellen Kunden die Erlaubnis einzuholen, sie mit weiteren Informationen versorgen zu dürfen. Diese Strategie des Erlaubnismarketings ist immer dann möglich, wenn Kundenbeziehungen ausbaubar sind. Sie eignet sich für:

- Neue Unternehmen oder Unternehmen, die über die Flexibilität und Initiative verfügen, eine

## Die traditionelle Vermarktung beansprucht die immer kostbarere Zeit des Kunden.

tionelle werbliche Massnahmen akquiriert werden konnten. Sondern: Die meisten Kunden werden heute über Direktmarketing, Öffentlichkeitsarbeit, Erlaubnismarketing sowie über Empfehlungen gewonnen.

**PR sind glaubwürdiger**

Eine wirksame Ergänzung zu klassischen Werbemitteln, wie Inseraten, Broschüren und Prospekten, sind veröffentlichte Artikel oder Fachbeiträge in Zeitungen oder Fachpublikationen. Warum? Weil Menschen dort bewusst nach Neuem suchen. Doch dies ist nicht der einzige Grund. Die Bei-

ganz neue Art der Werbung und Anbindung der Kunden zu betreiben, oder Unternehmen, die nichts zu verlieren haben.

Der Erfolg stellt sich ein, wenn folgende Voraussetzungen geschaffen werden:

- Die Website muss erfassen, was der Kunde will, für welches Problem er eine Lösung sucht, und die Erlaubnis erfragen, ein e-Mail schicken zu können.
- Der Interessent muss ausdrücklich weitere Informationen wünschen.
- Die Botschaften müssen persönlich und für den Empfänger



**Kampf um den Kunden: Gewinnen wird, wer seine Marktbearbeitung schon heute in Richtung Erlaubnis- und Empfehlungsmarketing umbaut.**

wichtig sein, das heisst seine Interessen und Probleme berücksichtigen.

■ Die Botschaften müssen Fremde zu Freunden machen und die Geschäftsbeziehung vertiefen.

Erlaubnismarketing ist in der Konzeptionierung anspruchsvoll. Auch die Lancierung muss gut überlegt sein. Später lassen sich die Frequenz und Marktdurchdringung dafür um so leichter steigern, ohne tief in die Tasche greifen zu müssen. Denn neue Botschaften und Impulse, die Interessenten zu Kunden machen, werden immer kostengünstiger. Beim Erlaubnismarketing kommen die Botschaften und Argumente bei den richtigen Zielpersonen an. Sie sind willkommen und fallen auf fruchtbaren Boden.

### 1 Rendez-vous gefällig?

Erlaubnismarketing hat viel mit einer romantischen Beziehung zu tun. Es ist ein Prozess und kein Moment. Vom ersten Flirt soll sie direkt zum Rendez-vous führen. Die fünf Schritte sind:

1. Anreiz mit klarem Nutzen schaffen: beispielsweise Information, Unterhaltung, Preisausschreiben oder Entgelt für die geleistete Aufmerksamkeit.
2. Angebot eines langfristigen «Entwicklungsplans» für potenzielle Kunden: Jeder Schritt muss interessant, nützlich und wichtig sein.
3. Der Anreiz für Kunden wird weiter verstärkt.
4. Das Niveau der Erlaubnis wird vertieft.

5. Das Verhalten des Kunden wird verändert.

6. Es entsteht eine Situation, in der beide Seiten profitieren.

### 2 Erlaubnis hat viele Gesichter

1. Kauf nach Begutachtung oder «intravenöse» Modelle, bei denen die Erlaubnis umfassend wird.
2. Punktesysteme zum Erregen und Halten der Aufmerksamkeit.
3. Persönliche Beziehung. Eine nützliche und machtvolle Methode zum Verkauf massgeschneiderter und teurer Produkte.
4. Markenvertrauen, quasi eine sanfte und sichere Form des Produktvertrauens.
5. Situationsbedingtes Einholen der Erlaubnis.

### 3 Erstaunliche Vorteile

Eine Vermarktung über die Erlaubnis schlägt die traditionelle Unterbrechungsvermarktung, denn:

- Sie behandelt Interessenten nicht wie Fremde, sondern wie Freunde.
- Der Prozess ist messbar.
- Neue Technologien, beispielsweise das Internet, werden besser genutzt.
- Es bleibt nicht bei einer Botschaft.
- Botschaften in Erlaubnisprogrammen kosten immer weniger.
- Ideales Werkzeug zur Steigerung der Frequenz.
- Macht der häufigen Wiederholung kann ausgespielt werden.
- Steigert die Kundenloyalität.
- Baut Vertrauen auf.

Wann sollte davon Abstand genommen werden? Wenn keine In-

frastruktur dazu besteht oder der Glaube und die Geduld fehlen.

### Kunden zum Nulltarif

Die dritte Marketing-Strategie, die an Bedeutung gewinnt, ist das Empfehlungsmarketing. Es weist vielleicht den preiswertesten Weg zu neuen Kunden und wird trotzdem in Marketing-Lehrbüchern kaum erwähnt. Unternehmen lassen sich dabei durch Mundpropaganda weiterempfehlen.

■ Wer auf persönliche Empfehlungen setzt, kann den Erfolg seines Unternehmens selbst beeinflussen und für immer sichern, ungeachtet der konjunkturellen Schwankungen oder der Aktivitäten von Wettbewerbern.

### 1 Menschen suchen Empfehlungen

In gesättigten Märkten fühlen sich selbst Kaufwillige durch die hohe Werbedichte verwirrt. Wo Interaktionen immer technischer werden, beginnen Menschen, sich über Signale der Wertschätzung und der menschlichen Zuneigung zu freuen. Dies ist wohl einer der Gründe, weshalb Kunden persönliche Empfehlungen suchen und schätzen. Wer geschäftliche oder private Entscheidungen treffen muss, will persönliche Informationen, bevor er sich entscheidet.

### 2 «Empfehlungsgeschäfte» sind besser

Dazu kommt, dass Geschäfte, die über persönliche Empfehlungen getätigt wurden, unter einem guten Stern stehen:

- Sie sind leichter und kostengünstiger abzuschliessen.
- Sie sind weniger riskant und bringen loyalere Kunden.
- Sie führen zu einer engeren Kundenbindung und sind darum oft rentabler.

### 3 Hürden erkennen

Wer den Weg zum Empfehlungsmarketing gehen will, muss drei Hürden überspringen:

1. Kunden reden lieber über schlechte als über gute Erfahrungen: Drei positiven Nennungen können 30 negative gegenüberstehen.
2. Wer empfohlen werden will, muss verstehen, auf welchem Boden Empfehlungen gedeihen, und die Fertigkeiten dazu erwerben.
3. Empfehlungen erfolgen nicht von allein. Sie sind die Folgen einer klugen Planung.

### Empfehlungen den Weg ebnen

Gutes Empfehlungsmarketing zeichnet sich dadurch aus, dass es

- Systematisch empfehlenswerte Leistungen entwickelt und anbietet.
- Kundenbegeisterung aufbaut.
- Persönliche Empfehlungen systematisch fördert.

Wie kann man dieses funktionierende und preiswerte Marketing-System nutzen? Nachfolgend zeigen wir die Stufen auf, die zu effektivem Empfehlungsmarketing führen. Man merke: Wird eine der Stufen ausgelassen, ist der Erfolg gefährdet.

### Begeisterte Kunden empfehlen gern weiter

Das Renovationsfenster aus Holz/Aluminium des Fensterbauers 4B aus Hochdorf ist ein Renner. In einer Stunde wird es sauber und staubfrei eingebaut. Maurer, Gipser und Maler werden nicht mehr benötigt. Jedes Jahr werden so etwa 1000 Einfamilienhäuser saniert. Die Kunden sind begeistert und empfehlen das Unternehmen weiter. Das von der Familie Bachmann geführte Unternehmen strotzt vor Innovationen wie Hebeschiebetüren aus Holz/Aluminium, erstklassigen Fassaden (z.B. Bahnhof Zug) und selbstreinigenden Isoliergläsern. Das Familienunternehmen erzielt mit 465 Beschäftigten einen Jahresumsatz von CHF 125 Millionen.

www.4b-gruppe.ch

#### 1 Konzentration auf Kernkunden

Die meisten Unternehmen können ihre Geschäftsergebnisse verbessern, wenn sie ihren Zielmarkt enger definieren und sich auf die Wünsche, Träume und Bedürfnisse (vgl. Beitrag «Wissen ist Geld» in ORGANISATOR 09/2005, September 2005) der wichtigsten Zielgruppe(n) konzentrieren.

■ Clevere Unternehmen definieren ihren Zielmarkt immer wieder neu und fokussieren ihre Aktivitäten dort, wo die Erträge fließen.

#### 2 Empfehlungsverhalten analysieren

Leistungen müssen, damit sie empfohlen werden, die Angebote von Mitbewerbern deutlich übertreffen. Aber in welchen Belangen? Wer die Entscheidungskriterien nicht kennt, kann diese durch eine Verhaltens- und Motivanalyse ermitteln:

- Weshalb geben Kunden persönliche Empfehlungen ab?
- Welche Stärken werden vom Empfehlenden erwähnt?

Werden Kunden und Entscheidungsträger nach ihrem Verhalten und ihren Motiven befragt, kann eine Landkarte bezüglich deren Bedürfnissen, Einstellungen, Motiven und Zufriedenheitsgrad erstellt werden.

#### 3 Mehrleistung erbringen

Ist einmal ermittelt, welche der Leistungen zu Empfehlungen führen, wird das Angebot durch eine Mehrleistung mit Zusatznutzen weiter ausgebaut. Dem Kun-

den muss mehr geboten werden, als er erwarten würde. Dabei sind keine hohen Investitionen erforderlich. Vielmehr handelt es sich bei dem Zusatznutzen eher um unerwartete Selbstverständlichkeiten oder nützliche Aufmerksamkeiten, die Kunden begeistern und zu Empfehlungen motivieren. Wichtig ist: Die Mehrleistung muss dem Kunden einen tatsächlichen Nutzen bringen.

#### 4 Begeisterung wecken

Jetzt gilt es, diesen Mehrnutzen klar zu kommunizieren. In einer Kundenbeziehung gibt es viele Möglichkeiten, den Kontakt mit möglichen Empfehlungsträgern aussergewöhnlich zu gestalten. Besonders gut eignet sich die Zeit vor und nach dem Kauf. Man beantwortet die Frage:

- Welche Bedürfnisse bestehen vor und nach dem Kauf, wenn das Angebot genutzt oder auch nicht genutzt wird?

#### 5 Empfehlungen bewirken

Das Auslösen von Empfehlungen ist eine der grössten Herausforderungen im Kundenmanagement. Nicht immer reicht die erstklassige Leistung aus, um weiterempfohlen zu werden. Die vorhin erwähnte Nachfassaktion wird vom Kunden sehr gut aufgenommen. Denn er erkennt, dass man sich aktiv um ihn kümmert (nicht nur bis zum erfolgten Kauf). Wird die Frage nach den Erfahrungen beim Einkauf positiv beantwortet, so kann der Kunde mit folgenden Worten zu einer Empfehlung motiviert werden:

- «Es freut uns, dass Sie mit unserer Leistung so zufrieden waren. Ganz besonders freuen wir uns selbstverständlich auch, wenn Sie uns weiterempfehlen. Unser Unternehmen lebt von den Empfehlungen unserer zufriedenen Kunden.»

Wer weiterempfohlen wird, sollte unbedingt nach dem Empfehlungsgrund fragen. Aus der Erwartungshaltung, die aus dem Empfehlungsgrund ersichtlich wird, lernt man, was dem Empfehlungsgeber so viel bedeutet, dass er anderen davon freiwillig erzählt.

Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft und können zu Empfehlungen motivieren. Wenn sie individuell ausgewählt und zum richtigen Zeitpunkt überreicht werden, verdoppelt sich die Wirkung.

#### 6 Geschäftspartner miteinbeziehen

Wer im Angebot ähnliche Produkte wie seine Mitbewerber führt, muss sich etwas einfallen lassen, um diesen voraus zu sein. Eine gute Möglichkeit, sich kreativ zu vermarkten, besteht darin, Geschäftspartner zu finden, welche die eigene Leistung wirksam ergänzen. So hat der Fensterbauer 4B aus Hochdorf beispielsweise 2003 den Fassadenbauer Kronenberger in Ebikon übernommen und damit seine Tätigkeit «nach oben abgerundet». Clever war der Schachzug auch deswegen, weil die Kompetenz zum Fassadenbau wichtige Anstösse zur Produktentwicklung gibt.

#### 7 Empfehlungsgeber belohnen

Wenn man sich vor Augen führt, wie teuer es ist, einen neuen Kunden zu akquirieren, kann es angebracht sein, einem Empfehlenden etwas von dem zurückzugeben, was man eingespart hat. Auch wenn es sich nur um einen persönlichen Brief des Geschäftsführers oder Eigentümers handelt.

#### Eigenen Weg suchen

Zusammengefasst: In der Marktbearbeitung existiert kein für alle gültiges einfaches Rezept. Es gilt, herauszufinden, wie Kunden ihren Weg zum Unternehmen finden. Und genau dort, wo mit wenig Geld grosse Wirkung erzielt werden kann, soll der Neubau der Marktbearbeitung entstehen: mit strukturierten, erwünschten und vertrauensfördernden Dialogen.

**VERTIEFT**  
**Anwenderseminare «Marktgerechte Unternehmensführung»** in Spanien an der Costa Blanca (ab Ende März). Das dreitägige Seminar vermittelt Führungskräften die Denkhaltung, die Methodik und das erforderliche Handwerkszeug, um bei veränderten Rahmenbedingungen einen nachhaltigen Beitrag zur marktgerechten Entwicklung ihres Unternehmens leisten zu können. Das Seminar findet in kleinen Gruppen statt. Programm mit Anmeldetalon ist erhältlich unter [info@netmarketing.ch](mailto:info@netmarketing.ch).

#### AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist seit 1994 als Unternehmensberater für Strategie und Marketing tätig. Als Fachautor hat er über 40 Publikationen veröffentlicht. Sein Wissen geht über die funktionsorientierte Betriebswirtschaftslehre hinaus. Er vermittelt neue und erfolgsentscheidende Erkenntnisse, die eine marktgerechte, ideenreiche und kostenoptimierte Unternehmensführung ermöglichen. Ende März erscheint sein Buch über marktgerechte Unternehmensführung. Es kann beim Autor bestellt werden.

Tel. 0034 629 614 694  
[pmeierhofer@netmarketing.ch](mailto:pmeierhofer@netmarketing.ch)

**ONLINE**  
[www.netmarketing.ch](http://www.netmarketing.ch)