

Einführung in das Marketing für Selbstständige und Existenzgründer

Hier lesen Sie:

Kundenportfolio - Seite 2

Produktportfolio - Seite 5

Preise - Seite 6

Marktanalyse Seite 7

Verkaufsprozess - Seite 9

E-Commerce Seite 12

Eigenmarketing Seite 13

Über den Autor Seite 14

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !

Einleitung

Diese Einführung wendet sich an Selbstständige und Existenzgründer sowie alle Interessierten, die sich bisher nicht mit dem Thema Marketing und Vertrieb beschäftigt haben. Es soll sich hier um eine leicht lesbare Einführung handeln, die Interesse wecken und zum Nachdenken anregen will. Keinesfalls soll hier ein Anspruch auf eine umfassende und tiefe Darstellung des Themas erhoben werden. Dafür sei auf die einschlägige Fachliteratur verwiesen. Im Studium (Uni/FH) wird Marketing als eigenständiges Fach im Rahmen eines betriebswirtschaftlichen Studiums gelehrt - dieses nur als Anmerkung dazu, wie komplex und vielgestaltig dieses Thema ist. Die im Folgenden gemachten Aussagen können auch auf das „Eigenmarketing“, also das Vermarkten der eigenen Position (z.B. bei der Stellungsuche oder der Karriereplanung) angewendet werden. Marketing ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe,

Definition Marketing:

„Der Planungsprozess der Konzeption, Preispolitik, Promotion und Distribution von Produkten und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zu erreichen, die individuelle und organisationale Ziele erfüllen.“

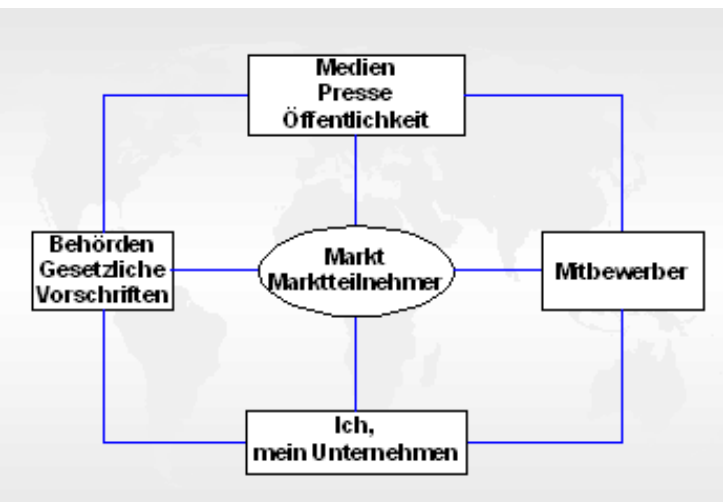
American Marketing Association (1968)

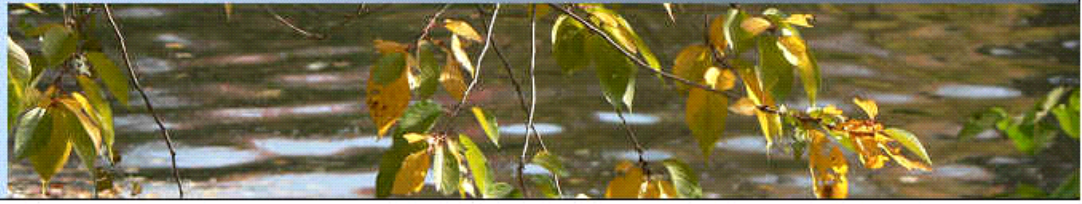
eine Kernaufgabe eines jeden Unternehmens. Es ist die marktorientierte Verwirklichung von (Unternehmens-) Zielen unter Einbeziehung von Erkenntnissen aus Soziologie, Psychologie und Verhaltenswissenschaft. Zusätzlich sind gesetzliche und gesellschaftliche

Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Marketing bedeutet also: strategische Unternehmensplanung.

Die Identifikation der wahren Kaufkriterien der Zielkunden wird häufig als wichtigste operative Aufgabe des Marketings genannt. Damit sind zwei wesentliche Aspekte benannt: Zielkunden (Strategie) und die Motive der Kunden für den Kauf der Produkte oder Dienstleistungen (als Grundlage der Vertriebsanstrengungen).

Unter **Eigenmarketing** ist sinngemäß die strategische Planung der eigenen Karriere (unter Bezug auf Lebensziele und im Kontext des Arbeitgebers: Vorgesetzte, Kolle-





Hier lesen Sie:

Kundenportfolio - Seite 2

Produktportfolio - Seite 5

Preise - Seite 6

Marktanalyse Seite 7

Verkaufsprozess - Seite 9

E-Commerce Seite 12

Eigenmarketing Seite 13

Über den Autor Seite 14

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !

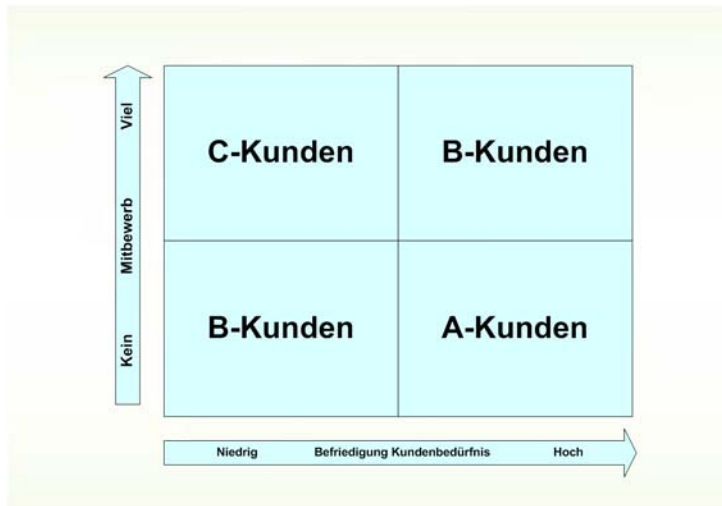
gen und Mitarbeiter) zu verstehen.

Kundenportfolio managen

Der Begriff „Zielkunden“ impliziert es schon: 20 % aller Kunden generieren 80 % des Umsatzes (Pareto-Regel). Grundlage des Erfolges ist es also, seine vertrieblichen Anstrengungen auf diese „Zielkunden“ zu richten. Zur Segmentierung der Zielkunden kann man die potentiellen Kunden in A-, B- und C-Kunden einteilen. A-Kunden sind Kunden, bei denen die Produkte und Dienstleistungen (des eigenen Unternehmens / der eigenen Person) besonders nachgefragt sind und gleichzeitig kein oder nur geringer Mitbewerb vorhanden ist. Bei B- und C-Kunden ist die Situation entsprechend ungünstiger.

Die Einteilung der Kunden in A-, B- und C-Kunden erfolgt häufig nach den Kriterien:

- Umsatzpotential, zu erwartenden Gewinnsituation
- Schwierigkeit des Verkaufsprozesses (incl. Mitbewerb)
- Realisierungszeitraum des Umsatzes
- Strategische Erwägungen (Aufbau Referenzkunden)
- Schwierigkeit der Kundenansprache



wobei diese Kriterien, je nach aktueller Situation unterschiedlich wichtig sein können. Neben der Einteilung der Kunden nach diesen Kriterien kommen üblicherweise weitere Überlegungen zum tragen: Kundenbindung (Erhalt der Stammkundschaft) und Aufbau neuer (Stamm-) Kunden (für existierende / neue Produkte / Dienstleistungen).

Nach einer Segmentierung der Kunde nach A-, B- und C-Kunden können die vertrieblichen Aktivitäten zielgerichtet und effizient gesteuert werden, wobei sich eine grobe Aufteilung nach folgender Faustformel ergibt:

- A-Kunden: 50% des Aufwands (20% aller Kunden sollten A-Kunden sein)
- B-Kunden: 30% des Aufwands (30% aller Kunden sollten B-

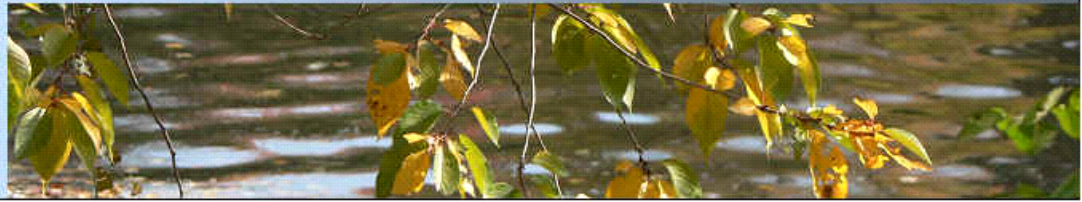
Kunden sein)

- C-Kunden: 20% des Aufwands (50% aller Kunden sollten C-Kunden sein).

Je nach tatsächlichen Gegebenheiten sind diese %-Angaben zu modifizieren.

Warum sollten überhaupt Aktivitäten für C-Kunden geplant werden? Aktivitäten für A-Kunden (und B-Kunden) sind deshalb einzuplanen, da im Laufe der Zeit (pro Jahr etwa 20%) der A-Kunden wegbrechen, also ersetzt werden müssen. Es ist also überlebenswichtig, die Mittel der Kundenansprache gezielt einzusetzen, um einerseits mit hoher Priorität A-Kunden zum Kauf zu bewegen, andererseits dafür zu sorgen, dass stets ein genügend hohes Reservoir von A-Kunden zur Verfügung steht.

Um Kunden in diese Klas-



Hier lesen Sie:

Kundenportfolio - Seite 2

Produktportfolio - Seite 5

Preise - Seite 6

Marktanalyse Seite 7

Verkaufsprozess - Seite 9

E-Commerce Seite 12

Eigenmarketing Seite 13

Über den Autor Seite 14

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !

sen einteilen zu können, lohnt sich ein systematischer Ansatz zur Kundenbewertung.

Zunächst werden die Kriterien „Potential“, „Zeitraum der Realisierung des Umsatzes“, „Schwierigkeit des Vertriebsprozesses“ und „Bedeutung eines strategischen Kunden

ten und im Markt bekannten Produkten ist die Bedeutung eines Referenzkunden gleich Null, während Start-Up Firmen mit innovativen Produkten dringend Referenzkunden benötigen, dieses Kriterium also mit 5 bewerten. Je nach tatsächlicher Situation ergeben sich also unterschiedliche Wertun-

ter, so werden die Bewertung mit dem Faktor für das Kriterium multipliziert und die Punkte für jeden Kunden aufsummiert. Die 20% der Kunden mit der höchsten Summe der Punkte sind dann als A-Kunden, die nachfolgenden 30% als B-Kunden und die verbleibenden Kunden als C-Kunden definiert.

Kundenbewertung

	Potential		Zeitraum		Schwierigkeit		Strategie		Summe
	Bewertung	Faktor	Bewertung	Faktor	Bewertung	Faktor	Bewertung	Faktor	Punkte
Kunde 1	2	2	5	4	5	3	2	1	41
Kunde 2	1	2	1	4	3	3	3	1	16
Kunde 3	5	2	1	4	1	3	1	1	18
Kunde 4	2	2	3	4	1	3	5	1	21

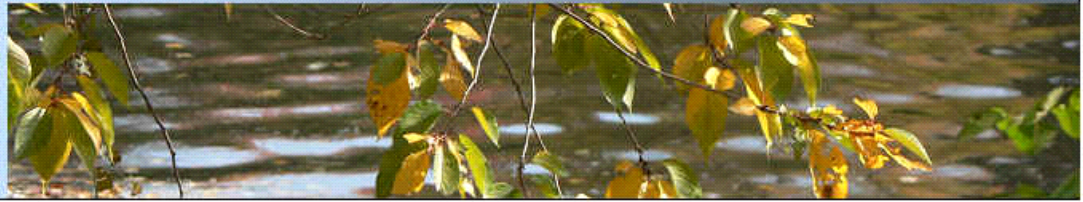
Bewertung: 5 = hoch, schnell, leicht, strategischer Kunde 0 = Gegenteil

Summe der Faktoren: 10 (Jeweils nach Einzelfall modifizieren!)

(Referenzkunden)“ gewichtet. Dazu ordnet man jedem einzelnen Kriterium einen Wert zwischen 0 und 5 zu (5 = hoch, 0 = unwichtig), wobei die Summe aller Kriterien gleich 10 ist. Für ein wohl eingeführtes Unternehmen, mit wohl eingeführ-

gen der Kriterien. Anschließend werden die Kunden in einer Liste aufgeführt und nach dem Grad der Erfüllung der Kriterien bewertet, und zwar unabhängig davon, ob das Kriterium wichtig oder unwichtig ist. Sind alle Kunden bewert-

niert. Neben, und in Ergänzung, der Segmentierung nach A-, B- und C-Kunden ist eine Segmentierung nach Kriterien wie Geographisch, Rechtsform (öffentlich/privatrechtlich/GmbH/AG etc.) Firmengröße (Zahl der



Hier lesen Sie:

Kundenportfolio - Seite 2

Produktportfolio - Seite 5

Preise - Seite 6

Marktanalyse Seite 7

Verkaufsprozess - Seite 9

E-Commerce Seite 12

Eigenmarketing Seite 13

Über den Autor Seite 14

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !

Mitarbeiter) und Branche sinnvoll, bzw. diese Kriterien fließen in die Kundenbewertung (A/B/C-Analyse) mit ein.

Als Beispiel sei nachfolgend eine Definition für einen A-Kunden, an den eine spezielle, neuartige Software verkauft werden soll gegeben:

Branche: chemische Industrie/Basischemikalien
Lage: Deutschland, Österreich und Schweiz
Größe: 200 bis 2.000 Mitarbeiter

Diese Einteilung ergibt sich einerseits dadurch, dass sich das Produkt hier besonders gut einsetzen lässt, andererseits Entscheidungen schneller als in Großunternehmen fallen und ferner hier der Wettbewerb nicht so aktiv ist, wie im an sich lukrativeren Segment der großen Unternehmen.

Unter diese Klassifizierung fallen ca. 200 Unternehmen. Nimmt man nun an, dass die Hälfte dieser Unternehmen den Einsatz dieses Produktes im Laufe der nächsten beiden Jahre plant, und dass man einen Marktanteil von 10% erreichen kann, so ergibt sich rein rechnerisch eine Absatzchance für 10 Softwaresysteme. Als nächstes muss die Frage beantwortet werden, ob ein aus 10 Softwaresystemen zu erzielender Umsatz innerhalb

von 2 Jahren im Rahmen der Kosten- und Gewinnplanung ausreichend hoch ist, oder nicht. Lautet die Antwort auf diese Fragen „Nein“, so muss überlegt werden, ob und wie an welche weitere zusätzliche potentielle Kunden das Produkt verkauft werden kann, oder wie der Umsatz (z.B. durch zusätzliche Dienstleistungen) mit diesen Kunden gesteigert werden kann. Diese Rechnung ist ein Beispiel aus dem Bereich hochpreisiger Produkte/Dienstleistungen - die gleiche Rechnung kann und sollte natürlich auch (mit den entsprechenden Parametern) für „Massenprodukte“ durchgeführt werden.

Bisher wurde vom „Kunden“ als einem anonymen Unternehmen gesprochen. Dieses ist natürlich aus vertrieblicher Sicht nicht ausreichend: wichtig ist es genau zu wissen, wer der Ansprechpartner und wer die Entscheider für den Kauf des Produktes / der Dienstleistung im Unternehmen des Kunden sind.

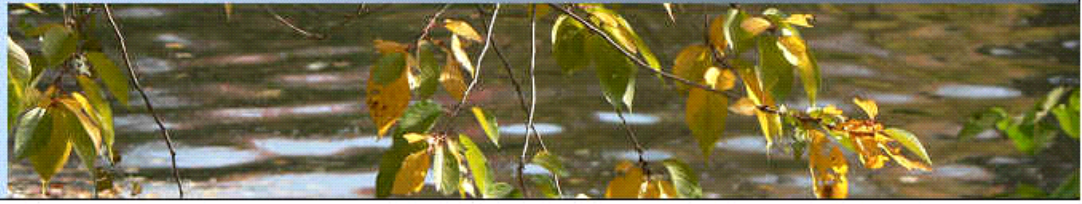
Ein „Kunde“ ist nur dann bekannt, wenn diese Personen mit Namen, Funktion (offizielle und tatsächliche!) und Kontaktdaten (Telefon/e-Mail) bekannt sind. Erst dann kann der Kunde zielgerichtet und

effizient angesprochen werden.

Bei komplexen und hochpreisigen Produkten und Dienstleistungen trifft man heute in aller Regel nicht mehr auf Einzelpersonen als Kaufentscheider sondern auf zum Teil komplex zusammengesetzte „Buying-Teams“, die aus Mitarbeitern der Bereiche Produktion, Technik, Rechtsabteilung, Einkauf, Geschäftsführung und evtl. sogar dem Betriebsrat etc. zusammengesetzt sein können. Gelegentlich sind Teile dieser Funktionen sogar an Betriebsfremde wie externe Berater oder Outsourcing-Partner übertragen.

Als Antwort auf diese Situation wird zunehmend seitens der Anbieter auf „Selling-Teams“ gesetzt, die ihrerseits die erforderlichen Kompetenzen im Unternehmen bündeln und zusammenfassen, um sie im Gespräch mit dem Kunden einzusetzen. Der „klassische“ Verkäufer oder Key-Account Manager wird damit zunehmend zu einem Team-Manager, der die Kompetenzen des Teams zu managen und zielgerichtet zum Einsatz zu bringen hat.

Neben der Gewinnung neuer Kunden, darf der Aspekt der Kundenbindung nicht vernachlässigt



Hier lesen Sie:

Kundenportfolio - Seite 2

Produktportfolio - Seite 5

Preise - Seite 6

Marktanalyse Seite 7

Verkaufsprozess - Seite 9

E-Commerce Seite 12

Eigenmarketing Seite 13

Über den Autor Seite 14

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !

werden und es müssen dafür entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden.

- Einen neuen Kunden zu gewinnen ist dreimal teuer als einen Kunden zu halten.
- Ein unzufriedener Kunde erzählt es 7-mal weiter, ein zufriedener Kunde 2-mal.
- Unzufriedene Kunden beschweren sich nicht!

Diese Erfahrungswerte zeigen wie wichtig es ist, Bestandskunden zu halten. Dafür müssen geeignete Programme entwickelt und gelebt werden



Produktportfolio managen

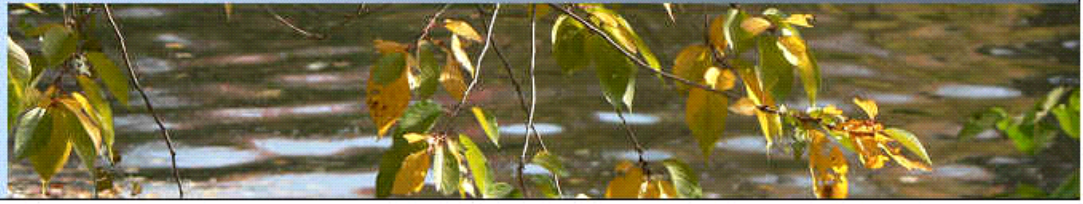
Analog zum aktiven Management des Kunden-

portfolios muss das Produktportfolio gemanagt werden. Zu den Aufgaben im Management des Produktportfolios gehört es, genügend Entwicklungen von neuen Produkten bzw. innovativen Dienstleistungen bereit zu stellen, um damit Produkte / Dienstleistungen zu ersetzen, die im Markt nicht mehr in ausreichendem Masse nachgefragt werden, oder bei denen aufgrund eines zu hohen Wettbewerbsdrucks nicht mehr genügend hohe Margen erzielt werden können.

Jedes Produkt / Dienstleistung durchläuft einen entsprechenden Zyklus. Zunächst muss die neue Entwicklung im Markt bekannt gemacht werden (erste Phase / Investition). Wird eine Entwicklung im Markt dann stärker nachgefragt (zweite Phase), finden sich alsbald Mitbewerber,

Erfolgsfaktoren für das Innovationsmanagement

- Strategische Ausrichtung: Verfügen wir über eine klar definierte Innovationsstrategie?
- Kunden-Kennntnis: Kennen wir die wahren Bedürfnisse und Entscheidungskriterien unserer Kernkunden?
- Unternehmenskultur: Fördert unsere Unternehmenskultur Innovationen?
- Ideenorientierung: Werden bei uns neue Ideen systematisch gesammelt und bewertet?
- Produktpipeline: Haben wir die richtigen Entwicklungsprojekte mit den richtigen Prioritäten in der Pipeline?
- Entwicklungszeit: Wie beschleunigen wir unsere Produktentwicklungszeiten?
- Innovationsbarrieren: Kennen wir die Haupthindernisse zur Steigerung unserer Innovationskraft und der time-to-market?
- Organisation: Verfügen wir über die geeignete Organisation für Innovationen?
- Wissensmanagement: Wie machen wir vorhandenes Wissen im Unternehmen verfügbar?
- Innovationsbilanz: Sind wir mit unserer Innovationsrate dem Wettbewerb gewachsen?
- Rolle des Top-Managements: Treibt unser Top-Management Innovationen und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder genügend aktiv voran?



Hier lesen Sie:

Kundenportfolio - Seite 2

Produktportfolio - Seite 5

Preise - Seite 6

Marktanalyse Seite 7

Verkaufsprozess - Seite 9

E-Commerce Seite 12

Eigenmarketing Seite 13

Über den Autor Seite 14

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !

die den Preis drücken und die Marge wird vermindert. In dieser Phase (Cash Cow) ist es die Aufgabe von Marketing und Vertrieb, das Produkt möglichst effizient zu vermarkten, solange noch ein ausreichender Kostendeckungsbeitrag erwirtschaftet werden kann.

Preise managen

Die Kunst der Preisfindung in dieser letzten Phase des Lebenszyklus eines Produkts (Comoditiy Markt) ist unter Umständen eine schwierige Aufgabe. Einflussgrößen wie kurz- und langfristige Auslastung der Produktion, Preisgestaltung des Mitbewerbs, Erhalt der Kundenbindung (Möglichkeiten für Cross Selling) sind hier wesentliche Aspekte der Preisfindung. Voraussetzung für ein aktives Management der Preise im Commodity Bereich ist, dass alle relevanten Informationen dem Vertrieb / der Geschäftsleitung stets aktuell! zur Verfügung stehen. In großen Unternehmen stehen dafür spezielle IT gestützte Werkzeuge (Software) zur Verfügung. Generell gesprochen sollte sich die Preisfindung nach dem im Markt erzielbaren Preis für das Produkt / die Dienstleistung

orientieren: was ist der Kunde bereit zu zahlen? Diese Größe richtet sich nach dem Ausmaß des Kundenbedürfnisses, der Preisgestaltung des Mitbewerbs, der Differenzierung vom Mitbewerb (besser [Qualität], umfassender [Add-On Leistungen, Logistik], schneller, sicherer [Liefertreue], innovativer, neutraler etc. als Mitbewerber) und der Größe des Marktes. Grundvoraussetzung der modernen Preisgestaltung ist also die genaue Kenntnis des Marktes und des Mitbewerbs. Daraus lässt sich, eventuell unter Einbeziehung zusätzlicher Dienstleistungen für ein Gesamtpaket, der im Markt erzielbare Preis abschätzen. Von dem im Markt erzielbaren Preis müssen dann die Kosten für Produktion (incl. Kosten für Zulieferer), die Kosten für Marketing und Vertrieb, gegebenenfalls die Kosten für Vorlauf und Finanzierung sowie die Gewinnerwartung abgezogen werden. Ergibt sich bei dieser Rechnung ein negativer Betrag, so muss überlegt werden, ob und wie ein höherer Preis im Markt erzielt werden kann (sehr schwierig) oder ob das Produkt/ die Dienstleistung günstiger produziert werden kann.

Spezial: Dienstleistung

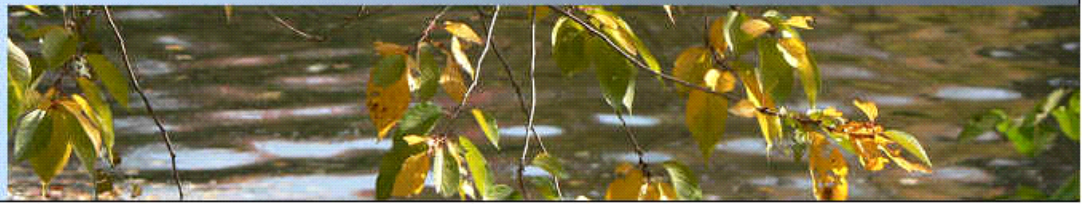
Die Dienstleistung ist durch folgende Punkte gekennzeichnet:

- Immaterialität
- Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum
- Aktive Rolle des Kunden

Dienstleistungen können nicht produziert und gelagert werden, sondern werden erst bei Bedarf „erzeugt“.

Dieses bedeutet insbesondere, dass bei der Preisgestaltung entsprechende „Reserven“ vorgesehen werden müssen. Ferner können Dienstleistungen nur schwer standardisiert werden und eine Beurteilung der Qualität der Dienstleistung ist dem Kunden erst nach erfolgtem „Konsum“ möglich. Ein möglicher Ansatz ist hier die Zertifizierung der Qualitätssicherungssysteme zum Beispiel nach DIN/ISO 9001 oder ITIL (für IT Unternehmen). Ferner sollte der potentielle Kunde schon in einem sehr frühen Stadium des Verkaufsprozesses umfassend über seine Mitwirkungspflichten bei der Erbringung der Dienstleistung aufgeklärt werden.

So kann späteren Problemen vorgebeugt und zusätzlich Vertrauen aufgebaut werden.



Hier lesen Sie:

Kundenportfolio - Seite 2

Produktportfolio - Seite 5

Preise - Seite 6

Marktanalyse Seite 7

Verkaufsprozess - Seite 9

E-Commerce Seite 12

Eigenmarketing Seite 13

Über den Autor Seite 14

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !

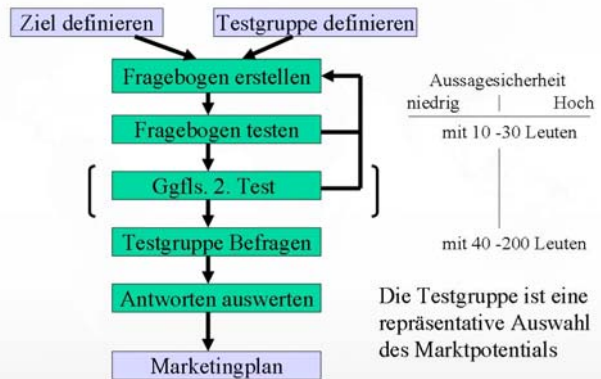
Marktanalyse

Grundlage vieler Entscheidungen ist eine möglichst genaue Kenntnis des Markts. Dazu wird in der Regel eine Markt-

- Wer ist meine potentielle Kundschaft – wie kann ich sie segmentieren?
- Wo finde ich meine potentiellen Kunden? (geographisch – organisatorisch)
- Welche Marktsegmente kann ich bedienen (A-B-C-Kundenanalyse)?
- Was erwartet meine potentielle Kundschaft (in den einzelnen Segmenten)?
- Welche sonstigen Marktteilnehmer sind zu berücksichtigen?
- Welche Mitbewerber sind in meinem Zielkundensegment aktiv, wie agieren sie?
- Welche (gesetzlichen) Regelungen sind zu berücksichtigen?

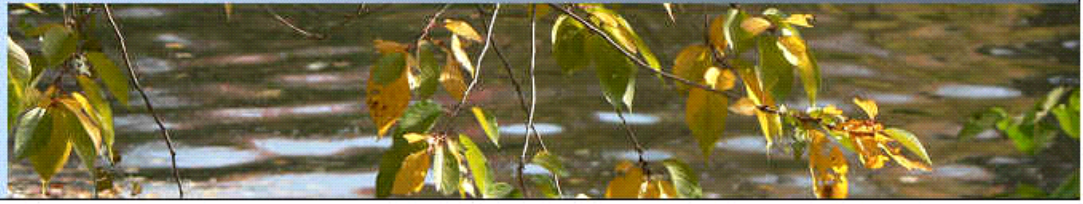
- ⇒ Welches Marktpotential kann ich mit meinem Angebot ansprechen?
- ⇒ Welchen Preis kann ich in (meinem Ziel-Segment) des Marktes erzielen?
- ⇒ Ist das Marktpotential ausreichend?

Marktanalyse



analyse erstellt: Weitere Ziele der Marktanalyse sind es, Antworten auf die folgenden Fragen zu finden: wie kann ich mit meinen potentiellen Kunden zielgerichtet kommunizieren, welche Kosten muss ich für Marketing Kommunikation einplanen und insbesondere: **Was ist mein Einzelstellungsmerkmal?** Die Marktanalyse stellt Zahlen, Fakten und Entscheidungshilfen für die Geschäftspolitik bereit. Zahlen und Fakten können aus folgenden Quellen gewonnen werden: IHK, Unternehmensberater, Zeitungen, Wirtschaftsverbände, Berufsverbände, Akademien, Statistikämter, Kommunen, etc. Häufig sind die benötigten Zahlen nicht in der gewünschten Qualität verfügbar. Hier müssen die Fakten nach bestem Wis-

sen und Gewissen abgeschätzt werden. Wichtiger als die numerisch exakte Bezifferung ist eine sinnvolle Abschätzung unter Anerkennung der Fehlermöglichkeiten der Abschätzung. Nachdem die zugänglichen Quellen ausgeschöpft und analysiert worden sind, sollte eine Kundenbefragung zur Absicherung und zur weiteren Informationsgewinnung erfolgen. Sinnvollerweise wird eine solche Kundenbefragung nach einer exakten Definition der Ziele und damit der zu befragenden Testgruppe in strukturierter Weise mittels eines Fragebogens vorgenommen. Wichtig dabei sind Aktualität der Datenerhebung, Neutralität der Befragung (eine Marktanalyse ist keine Verkaufsaktion!) und am wichtigsten: die Testgruppe muss reprä-



Hier lesen Sie:

Kundenportfolio - Seite 2

Produktportfolio - Seite 5

Preise - Seite 6

**Marktanalyse
Seite 7**

Verkaufsprozess - Seite 9

**E-Commerce
Seite 12**

**Eigenmarketing
Seite 13**

**Über den Autor
Seite 14**

Dr. Hansgeorg Schaller
http://www.hg-schaller.de
post(at)hg-schaller.de

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !

sentativ und umfassend genug sein, um aussagefähige Daten zu erhalten. Es lohnt sich, einen Fragebogen zu entwerfen, diesen an einer kleinen Gruppe von Kunden zu testen, ihn daraufhin zu verbessern und dann erst eine größere Zahl (repräsentativ ausgewählter Kunden) zu befragen. Der Fragebogen darf nicht zu lang sein, sondern sollte vom Kunden in maximal 30 Minuten zu beantworten sein. Am besten auszuwerten sind Fragen mit Antworten nach dem „Multiple-Choice“ Verfahren, ergänzt um zwei bis drei offene (was...? oder wer...?) Fragen. Werden zu viele offene Fragen gestellt, so fällt die Auswertung erfahrungsgemäß sehr schwer.

Ein persönliches Interview liefert in der Regel besonders aussagefähige Daten, da gegebenenfalls unklare Antworten auf offene Fragen hinterfragt werden können. Interviews per Telefon oder rein schriftliche (briefliche) Fragebogenaktionen können zwar ein größeres Publikum erreichen, die Responserate ist jedoch erheblich geringer und die Qualität der Daten fraglicher.

In neuerer Zeit werden zunehmend Online Befragungen (Internet Polls)

eingesetzt. Solche Befragungen müssen jedoch sehr sorgfältig konzipiert werden. Das Ausfüllen muss schnell und effizient gelingen, ferner sollte ein angemessener! Anreiz für den Teilnehmer zum Ausfüllen gegeben werden. Dieser Anreiz darf weder zu gering (Verweigerung) noch zu groß (Mehrfachteilnahme) sein.

Generell sollte bei einer Marktanalyse die Qualität hinsichtlich Repräsentativität, Aussagefähigkeit und Aktualität im Vordergrund stehen. Übertriebene Zahlengenauigkeit und großen Anzahlen von Befragungen sind für das beabsichtigte Ergebnis eher schädlich.

Kosten für Vertrieb und Kundenansprache

Im Rahmen der Geschäftsplanung müssen die Kosten der Vertriebs- und Marketingaktivitäten bekannt sein. Zu diesen Kosten gehören (neben dem allgemeinen Overhead) insbesondere, aber nicht ausschließlich, Kosten für:

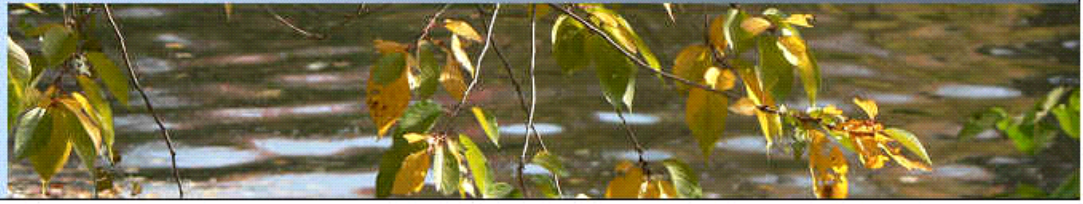
- **Veranstaltungen** (Seminare, Messen, Kongresse etc.)
- **Public relations** (allgemeine PR Kosten, ggfls. Anzeigen etc.)
- **Vertriebsdokumentation** (Kataloge, Broschüren, Werbematerialien etc.)

- **Vertriebsaktionen** (Direct Mail Kampagnen, Anzeigen etc.)
- **Telesales** (Call Center)
- **Vertrieb/Verkauf** (Außendienst)
- **Adressenkauf**
- **Discounts und Promotions** (Preisnachlässe für Sonderaktionen oder spezielle Preise für Goodwill Aktionen / bei kritischen Kunden als Gegenwert für unzureichende Qualität) - Diese Kosten sollten eigentlich / werden häufig nicht dem Vertrieb zugerechnet, sondern in Rahmen der Preisfindung separat verbucht.

Welche Kosten tatsächlich dem Vertrieb zugerechnet werden, hängt von der Kostenstellenrechnung des Unternehmens ab.

Welche Kosten in Vertrieb und Marketing tatsächlich anfallen, hängt sehr von der individuellen Situation des Unternehmens ab. Die nachfolgenden Bemerkungen sollen daher nur als grober Anhaltspunkt für die Größenordnung dienen:

Kosten für einen Verkäufer im Außendienst: 60.000€/a bis 200.000€/a, Kosten für eine Messe oder Kongress: zwischen Null ! € und Millionen € (je nach Event), Kosten für eine Anzeige in der Fachpresse: 300 bis 10.000€/Anzeige (Anzeigen sollten



Hier lesen Sie:

Kundenportfolio - Seite 2

Produktportfolio - Seite 5

Preise - Seite 6

Marktanalyse Seite 7

Verkaufsprozess - Seite 9

E-Commerce Seite 12

Eigenmarketing Seite 13

Über den Autor Seite 14

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !

aber stets als eine Serie von mindestens 6 Anzeigen geschaltet werden, Kosten für den Kauf einer Adresse (vom Adressen-Makler) 1 bis 10€/Adresse, Kosten für telefonische Akquise: 15 bis 50 €/Kontakt über ein externes Call Center.

Die für den Vertrieb und das Marketing vorhanden Budget-Mittel sollten so sinnvoll wie möglich eingesetzt werden. Ein Beispiel:

Die kalkulierten Kosten für eine Fachmesse Investitionsgüter (z.B. Achema) mit kleinerem Messestand betragen ca. 150.000 € (beinhaltet Stand, Platz-Miete, alle Messeauslagen (Catering bis Werbung), Reisekosten Mitarbeiter, Einladungen an Kunden etc. Erwartungshaltung an die Messe: 150 bis 200 „Leads“ (= Kontakte). Pro Kontakt werden also ca. 750 € ausgegeben.

Im Vergleich dazu: eine Call-Center Aktion incl. Adressenkauf kostet pro Kontakt etwa 25 €/Telefonat. Da bei einer „kalten Akquise“ nicht jedes Telefonat einen „Lead“ ergibt, müssen viele Telefonate geführt werden, bis ein „Lead“ generiert wird. Rechnet man für einen Telefonaktion mit einer Erfolgsquote von 5 %, so kostet die Generierung von Leads

etwa 500 €, bleibt also unter den Kosten für die Messeteilnahme. Oder anders gerechnet, der Messeauftritt kostet genau so viel, wie eine (externe!) Telefonakquise von 6.000 Kontakten!

Welche Aktion ist sinnvoller? Argument für die Messteilnahme ist häufig, dass man dort „seine Visitenkarte abgibt“. Aber werden wirklich 6.000 Besucher am Stand vorbei kommen, und sich das Angebot/die Firma einprägen? Eine professionelle Telesalesaktion mit 6.000 Adressaten dürfte einen mindestens vergleichbaren Effekt haben.

Diese Rechnung –auch wenn die Zahlen absolut aus der Praxis stammen– soll nur als Beispiel für die Überlegungen dienen, die bei der Planung von Vertriebs- und Marketing Aktionen durchgeführt werden müssen; es ist keine allgemeingültige Aussage über den Wert von Messen und Veranstaltungen.

Ein anderes Beispiel zur Nutzung einer Messe: Ein Bekannter des Autors nutzt die ITB (internationale Tourismus Börse in Berlin) als Plattform für Geschäftskontakte. Seine Gespräche führt er dabei an der Bar des Hotel Adlon, ohne jemals die Hallen der ITB zu betreten.

Der Verkaufsprozess

Der Prozess des Verkaufs kann, je nach Produkten und Markt sehr unterschiedlich komplex sein. Er reicht von kurz

Der Markt



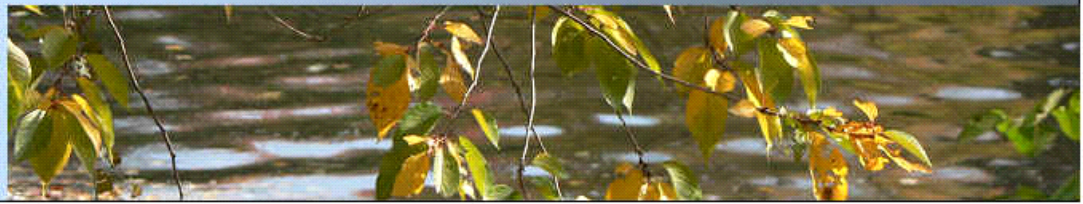
Auftrag

(Minuten) bis sehr lang (2 bis 3 Jahre).

Er kann in vereinfacht in folgende Abschnitte gegliedert werden:

- Gewinnung von Leads
- Qualifizierung von Leads
- Verkaufsprozess
- Auftragsabschluss
- Auftragsdurchführung
- Kundenbindungsaktionen

Als „Lead“ bezeichnet man die Information, dass ein bestimmter Kunde (Bezeichnung Kunde, Name und Kontaktdaten An-



Hier lesen Sie:

Kundenportfolio - Seite 2

Produktportfolio - Seite 5

Preise - Seite 6

Marktanalyse Seite 7

Verkaufsprozess - Seite 9

E-Commerce Seite 12

Eigenmarketing Seite 13

Über den Autor Seite 14

**Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)**

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !

sprechpartner) Interesse an einem bestimmten Produkt / einer Dienstleistung hat. Ein „qualifizierter Lead“ ist danach ein „Lead“ bei dem weitere Informationen, wie beispielsweise Zeitraum der Beschaffung, Details zum gewünschten Produkt, Mitentscheider etc. bekannt sind. Welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit ein „Lead“ als qualifiziert anzusehen ist, ist je nach Vertriebsorganisation reine Definitionssache.

Obige Anmerkungen gelten im Vertrieb von Investitionsgütern / Dienstleistungen. Im Vertrieb von Konsumgütern an Endverbraucher ist der Prozess in aller Regel weniger komplex und vor allem schneller. Sinngemäß kann man diese Gliederung aber auch auf eine solche Situation übertragen. So könnte man jeden Besucher auf dem Hamburger Fischmarkt als „Lead“ und jeden, der sich einen Stand dort näher anschaut als „qualifizierten Lead“ ansehen.

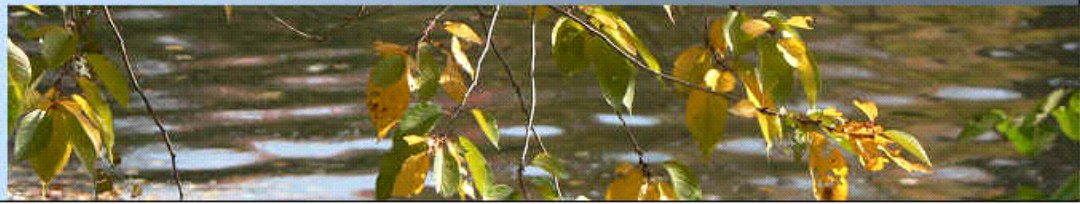
Nach der Qualifizierung eines „Leads“ schließt sich der eigentliche Verkaufsprozess mit (Produkt-) Präsentation, Angebot, Verhandlung (en) und (hoffentlich) Auftragserteilung an. Nach Abarbeitung des Auftrags

(Lieferung der Ware und / oder Erbringung der Dienstleistung) sollte immer eine adäquate Aktion zur Kundenbindung eingeplant sein.

Wichtig zu beachten: die Anzahl der „Leads“ alleine, auch nach deren Qualifizierung, erlaubt kaum Rückschlüsse über die vertriebliche Situation eines Unternehmens. Dazu werden weitere Informationen über die Qualität des Verkaufsprozesses (Chancen) benötigt. Je nach tatsächlicher Situation (Markt, Wettbewerb, Produkt etc.) rechnet man, dass man 5 bis 20 qualifizierte „Leads“ benötigt, um einen Verkaufsprozess zu initiieren. Im Verlaufe des Verkaufsprozesses werden Aufträge aus den verschiedensten Gründen verloren (Geld, Wettbewerb, Änderung der Ausgangslage beim Kunden, technische Gründe etc.), so dass etwa nur jedes 4. bis 20. Projekt zu einem Abschluss gebracht werden kann. Diese Zahlen sind reine Anhaltspunkte, je nach Situation können die tatsächlich erreichten Werte davon abweichen. Zur Überwachung und Steuerung komplexer Verkaufsprozesse setzt man sinnvollerweise geeignete Hilfsmittel ein. Dafür geeignete Software wird als „CRM-

Software“ (CRM = Customer Relationship Management) bezeichnet. CRM-Software gibt es in sehr großer Vielfalt. Die Kosten für brauchbare kommerzielle Softwareprogramme reichen von weniger als 100€ (ältere Einzelplatzversion wie ACT!2000 bei eBay — und die ist schon sehr gut brauchbar!), bis in den Bereich von 500.000€ und mehr (wie z.B. für Siebel CRM oder SAP CRM Modul). Daneben gibt es auch (kostenlose) Open Source CRM Software, die sogar professionellen Ansprüchen (nach entsprechender Implementierung) genügt.

Welche CRM Software auch immer verwendet wird, wichtig ist die konsequente Pflege der Daten und stringente Nutzung der Software. Anwenderfreundliche und geeignete CRM Software, die die Geschäftsprozesse des Unternehmens geeignet abbildet, ist ein äußerst wertvolles Instrument für Vertrieb und Marketing (und, bei integrierten Firmenlösungen auch für Kundendienst, Wartung, Projektmanagement, Rechnungsabteilung und Buchhaltung). Bei der Beschaffung einer CRM Software sollte größte Sorgfalt auf die Ausarbeitung eines Pflichtenheftes für die Be-



Hier lesen Sie:

Kundenportfolio - Seite 2

Produktportfolio - Seite 5

Preise - Seite 6

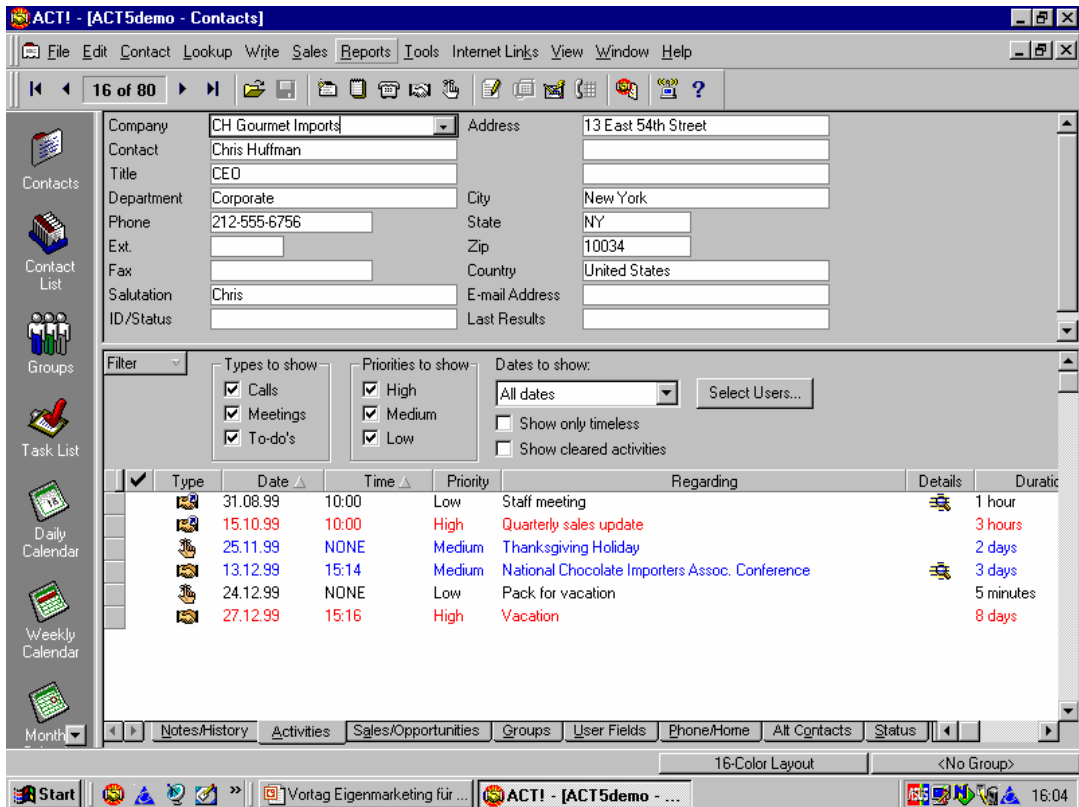
Marktanalyse Seite 7

Verkaufsprozess - Seite 9

E-Commerce Seite 12

Eigenmarketing Seite 13

Über den Autor Seite 14



schaffung gelegt werden. Welche Mittel eignen sich am besten für die Gewinnung von „Leads“? Eine allgemeingültige Antwort auf diese Kardinalfrage des Marketings gibt es nicht, es hängt sehr von der konkreten Situation (Markt / Produkte Kombination) ab.

Typische Responderaten (Antworten in %, bezogen auf eine spezielle Aktion) im Verkauf von Investitionsgütern sind für eine gut geplante Aktion:

- Anzeigen: 0 bis unterer Promille-Bereich?
- Direkt Mail (Werbeschreiben, klassisch): 0,1 bis 2%
- Direkt Mail (e-Mail):

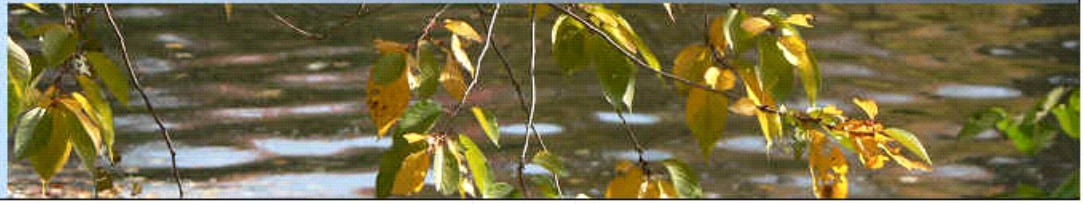
- Telesales (Call Center): 0,01 bis 2%
- 1 bis 5% (selten bis 10%)
- Qualifizierter Verkäufer: 5 bis 20%

Die Quote der Antworten hängt neben der Qualität der Aktion und der beteiligten Personen ganz entscheidend von der Kombination aus Zielgruppe (Markt) und Produkt ab. Erfahrung des Autors: eine Kollegin (internes Call Center) erreichte bei der kalten Akquise eine 5 mal höhere Erfolgszahl bei der Akquise im Umfeld der chemischen Industrie -Laborleitern, als bei der generellen Akquise von IT-Leitern.

Kritische Erfolgsfaktoren für gelungene Aktionen sind: Wiederholungsrate, Qualität des Adressmaterials, Zeitraum der Durchführung der Aktion, Bekanntheit des Unternehmens, Attraktivität des Angebots (Produkt/Markt Kombination) und Professionalität der Durchführung / Qualität der Durchführung der Aktion. Wesentliche Grundlage für den Vertriebserfolg ist jedoch die Qualität (menschliche / fachliche) des Verkäufers. Neben der verkäuferischen Qualität bedeutet dieses insbesondere die konsequente Nutzung der CRM-Tools und Konzent-

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !



Hier lesen Sie:

Kundenportfolio - Seite 2

Produktportfolio - Seite 5

Preise - Seite 6

**Marktanalyse
Seite 7**

Verkaufsprozess - Seite 9

**E-Commerce
Seite 12**

**Eigenmarketing
Seite 13**

**Über den Autor
Seite 14**

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !

ration auf A-Kunden.

Spezial: E-Commerce

Unter E-Commerce versteht man allgemein gesprochen alle vertrieblichen und Marketing Aktivitäten eines Unternehmens unter Nutzung elektronischer Medien (speziell des Internets).

Lässt man Internet gestützte Kommunikationstechniken wie e-Mail oder die Abwicklung von **T r a n s a k t i o n e n** (Übermittlung von Bestelldaten) per e-Mail oder EDI/EDIFACT Techniken außer Betracht (beides soll hier nicht weiter vertieft werden), so sind zwei wesentliche Ausprägungen des E-Commerce zu nennen:

Präsentation (Firma, Produkten oder Leistungen) im Internet (mit und ohne Bestellmöglichkeiten) auf einer Homepage (mit oder ohne Shop-System) und die Nutzung von Marktplätzen (Dritt-Anbieter) in on- und offline Systemen.

Bekanntestes Beispiel für einen online Marktplatz ist eBay. eBay wird heute zunehmend von professionellen Anbietern im Verkauf an Endkunden (meistens Privatpersonen, teilweise aber auch schon an Firmen) genutzt. Weitere Beispiele von Marktplätzen, die sich meistens an den privaten,

teilweise aber auch an den gewerblichen Endabnehmer richten, sind im

E-Commerce:

Anbahnung

- **H o m e p a g e** (Präsentation mit oder ohne Shop-System)

Anbahnung/Abwicklung

- **Marktplätze** (on-/offline, und Katalogsysteme - noch wichtiger als Anbahnung ist jedoch hier die Abwicklung!)

Abwicklung

- e-Mail
- **Datentransfer** (EDI / EDIFACT etc. Direkt oder über Hubs)

Internet zu finden.

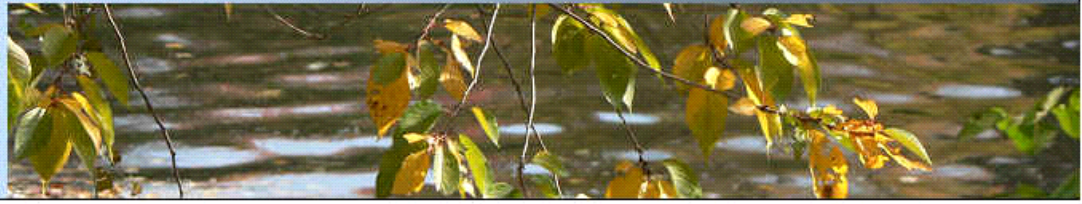
Offline Marktplätze, bzw. Katalogsysteme finden sich im gewerblichen Bereich. Anbieter stellen ihre Daten zu Produkten (selten Dienstleistungen) in elektronischer Form (wie z.B. im BMECat Format) zur Verfügung. Diese Daten werden entweder direkt vom Kunden, oder durch einen Dritten (Katalogprovider) in das Bestellsystem des Kunden integriert. Dadurch wird eine vollautomatische Bestellabwicklung im Warenwirtschaftssystem des Kunden ermöglicht, die es dem Kunden erlaubt, seine Bestellpro-

zesse schneller und kostengünstiger abzuwickeln. Kritische Faktoren sind hierbei:

- Verfügbarkeit der Daten in ausreichender Datenqualität und geeignetem Datenformat
- Technische IT Infrastruktur des Kunden
- Geeignete Bestellprozeduren bei Kunden
- Ängste des Anbieters vor absoluter Transparenz (von Preisen und Leistungen)
- Aspekte der Kundenbindung
- Kosten für die Implementierung der Lösung bei Kunden und Anbieter
- Sicherheitsaspekte
- Abdeckung des Bedarfs / Vollständigkeit des Angebots

Nach dem Boom der Marktplätze Ende der 90er Jahre hat sich die Anzahl der Akteure in diesem Segment dramatisch reduziert, dennoch bleibt festzuhalten, dass Offline Marktplätze bzw. Katalogsysteme zunehmend an Erfolg gewinnen; wenn sie auch noch lange nicht an den Erfolg von eBay anknüpfen können.

Eine (Firmen-) Homepage ins Internet zu stellen, um damit die Anbahnung von Geschäften zu unterstützen, oder sogar zu initiieren, ist heutzutage Standard. Voraussetzung ist einerseits eine angemess-



Hier lesen Sie:

Kundenportfolio - Seite 2

Produktportfolio - Seite 5

Preise - Seite 6

**Marktanalyse
Seite 7**

Verkaufsprozess - Seite 9

**E-Commerce
Seite 12**

**Eigenmarketing
Seite 13**

**Über den Autor
Seite 14**

Dr. Hansgeorg Schaller
http://www.hg-schaller.de
post(at)hg-schaller.de

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !

sene Gestaltung der Homepage (Layout, Inhalt, Aktualität und Funktionalität) sowie andererseits eine entsprechende Promotion wie klassische Werbung, Internet-Werbung und (bezahlte) Platzierung in Suchmaschinen. Die Bedeutung dieses Kommunikationskanals für die Gewinnung neuer Kunden ist schon heute nicht zu unterschätzen – bei optimaler Ausgestaltung der o.a. Erfolgsfaktoren- und wird in der Zukunft noch weiter zunehmen.

Speziell im Vertrieb an Endverbraucher ist in einzelnen Branchen das Internet schon zu einem extrem wichtigen Instrument des Vertriebs geworden (Reisen, Bücher, Musik-CDs, Software, etc). Die rasant wachsende Anzahl von Breitbandanschlüssen, Fortschritte bei elektronischen Bezahlssystemen, bessere technologische Sicherheitsfeatures der Shop-Systeme und eine kundenfreundliche Gesetzgebung lassen vermuten, dass der E-Commerce weiter an Umfang zunehmen wird. Dazu eine Anmerkung: die Werkzeuge ändern sich beim Übergang vom klassischen zum elektronischen Medium, die grundlegenden Prozesse bleiben jedoch gleich. Vertrauen bildende Maß-

nahmen, Kundenorientierung, Markenname, gezielte Kundenansprache, Spezialisierung und Generalisierung (im Angebotsportfolio), Preiswürdigkeit, Kooperationen und Liefertreue - alles dieses wird in seiner Wichtigkeit nur noch zunehmen, lassen sich doch im Internet Produkte, Dienstleistungen und Firmen bequem, schnell und global vergleichen.

Eigenmarketing

Unter Eigenmarketing versteht man die zielgerichtete Vermarktung der eigenen Person, insbesondere innerhalb des eigenen Unternehmens (analog auch für Freiberufler und Selbstständige).

Eigenmarketing, das auch als Karriereplanung bezeichnet werden kann, bedeutet, sich zunächst Ziele zu stecken und dann unter Verwendung

der Methoden des Marketings Strategien zu entwickeln, um diese Ziele zu erreichen.

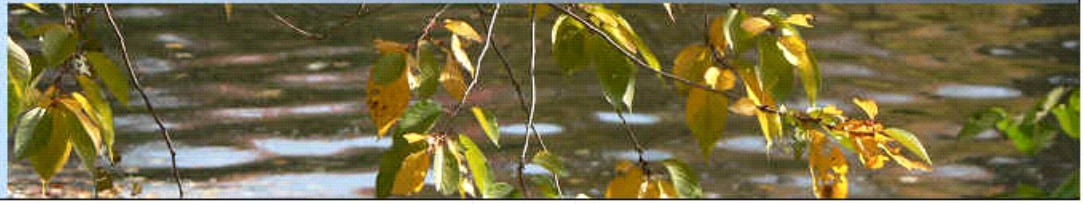
Um sich als Führungskraft zu profilieren, müssen Aufgaben und Themen auf gegriffen werden weiter entwickelt werden.. Eine Aufgabe ist stets als Chance zu verstehen. Dabei ist es unmöglich, Themen so zu entwickeln, dass es allen recht gemacht wird. Daher gehört es zu den Voraussetzungen, sich darüber klar zu sein, wen man (wie) mit der Übernahme der Aufgaben ansprechen will.

Absolute Notwendigkeit ist eine gute Kommunikation: klar und offen und ohne jegliche Übertreibung. Dazu gehört auch die Fähigkeit, Lob zu akzeptieren.

Beziehungen (= Kontakte) schaden nur dem, der keine hat. Ein altes Sprichwort, eine alte Weisheit. Systematische Pflege von Kontakten zu

Eigenmarketing für erfolgreiche Führungskräfte

- Stärken und Schwächen analysieren
- Eigenen Standort definieren
- Persönliche Strategie entwickeln und umsetzen:
 - ⇒ Ziele definieren
 - ⇒ Zielgruppen definieren
 - ⇒ Methoden zur Zielerreichung entwickeln und umsetzen
- Leistungen sichtbar machen
- Eigenen Stiel entwickeln
- Bühnen nutzen



Hier lesen Sie:

Kundenportfolio - Seite 2

Produktportfolio - Seite 5

Preise - Seite 6

Marktanalyse Seite 7

Verkaufsprozess - Seite 9

E-Commerce Seite 12

Eigenmarketing Seite 13

Über den Autor Seite 14

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !

Geschäftspartner, Kunden, Lieferanten, Kollegen und ehemaligen Kollegen sowie Studienfreunden ist das A und O des Eigenmarketings. Ein wirkungsvolles Hilfsmittel können Business-Clubs im Internet sein (wie z.B. www.linkedin.com – Schwerpunkt IT und viel angelsächsisch- oder www.openbc.com –viele Nutzer, auch in Deutsch). In Amerika eine absolute Selbstverständlichkeit, in Deutschland (speziell im Verkauf und im Management) dagegen lange nicht in diesem Maße selbstverständlich ist die Geschäftspartnern (speziell bei verlorenen Aufträgen) bzw. dem Wettbewerb. Während der amerikanische Geschäftsmann sich gegenüber diesen Kontakten stets freundschaftlich verhält, wird dieser in Deutschland häufig als „Gegner“ oder gar als „Feind“ angesehen. Aber der „Gegner“ von heute kann unter Umständen der Partner (oder sogar der Chef) von morgen sein! Und dann ist es nur von Vorteil, wenn keine verbrannte Erde, sondern ein höfliches und ausbaufähiges Verhältnis existiert.

Beziehungsmarketing

Darunter versteht man die

Kunst, sich von einem Kunden bzw. Geschäftspartner zum nächsten weiter empfehlen zu lassen. Für gestandene Vertriebler eigentlich eine Selbstverständlichkeit - alter Wein in neuen Schläuchen.

Guerillamarketing

Um mit geringem Etat dennoch gegen Marktführer erfolgreich zu sein, müssen außergewöhnliche Werbestrategien angewendet werden. Unter Guerillamarketing versteht man (Werbe-) Kampagnen, die, teilweise unter gezielter Verletzung von Tabus, mit provokanten und ausgefallenen, low-cost Methoden maximale Aufmerksamkeit erregen sollen.

Dahinter steht die Überlegung, dass es sinnvoller ist, in einem kleinen Teil des Marktes eine hohe Aufmerksamkeit zu erreichen, als in dem gesamten Markt so gut wie gar nicht wahrgenommen zu werden. Guerillamarketing Kampagnen können sehr erfolgreich sein, bedürfen jedoch sorgfältiger Planung und umfassender Risikobewertung. Sinnvoll sind eine Bewertung der geplanten Aktionen durch Externe, und ein Test mit einer (kleinen) Zielgruppe.

Über den Autor

Dr. Hansgeorg Schaller, Diplom Chemiker, Promotion an der Universität Mainz in analytischer Chemie.

Langjährige Tätigkeit bei der Firma Chrompack als Chromatographiespezialist: Anwenderbetreuung, Kurse in GC, HPLC, GPC, Fehlersuchetechniken, DIN/ISO 9001 Systeme.

Vertriebsleiter, Schwerpunkte hoch erklärungsbedürftige Verbrauchsmaterialien und Investitionsgüter. Telesales, Versandhandel (Katalog-Geschäft) und Außendienst. Organisation von Messen und Seminare.

Anschließend Konzentration auf das e-Business bei den Firmen eLabsEurope und ELEMICA: Katalogsysteme / e-Procurement für chemisch-analytische Labors und Transaktionsplattform (EDI) für die chemische Industrie.

Seit Anfang des Jahres 2005 tätig als für einen IT-Dienstleister im Rhein-Neckar Raum. Spezialisiert auf Applikationssicherheit und industrielle Lösungen gegen SPAM. Ferner Projekt-Beauftragter für das CRM System.