

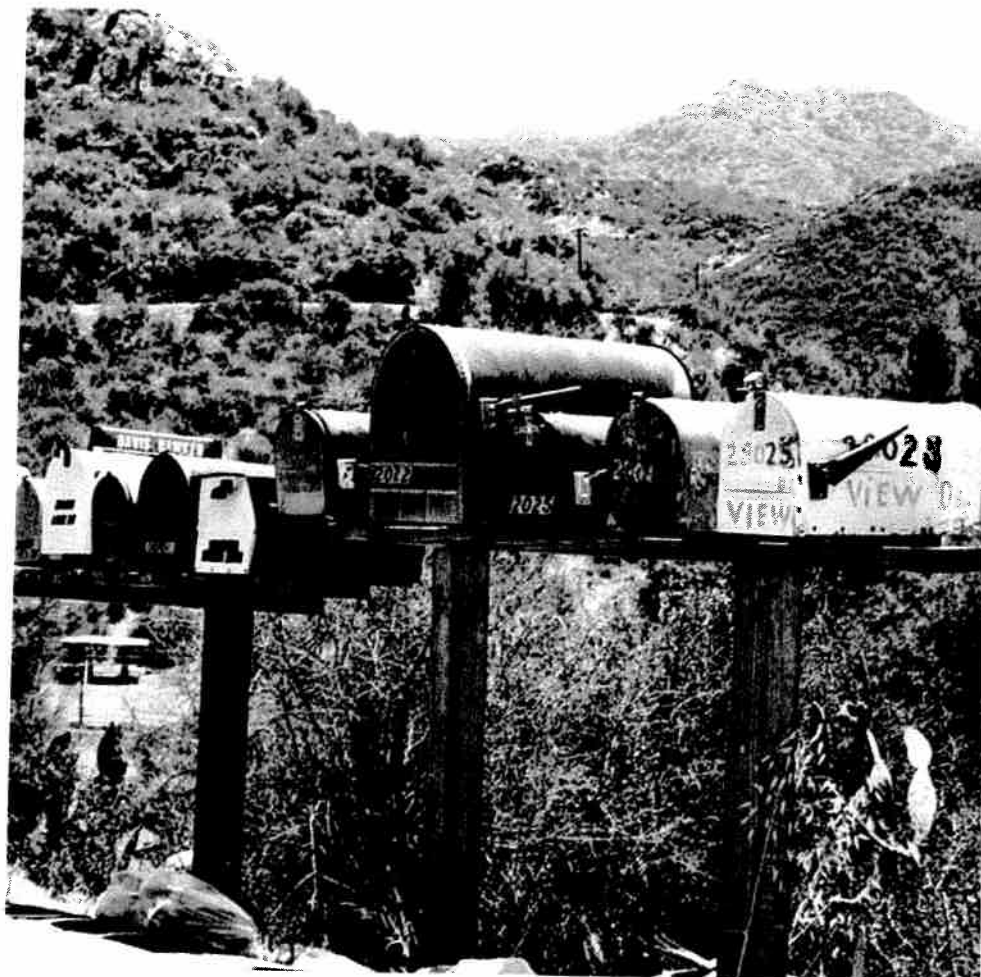
INSIDE

Eine Publikation des Schweizerischen Marketing Club



Inhalt/Contenu

Editorial	
• SMC: Zwischen Miliz und Selbständigkeit	3
• CMS: Entre milice et indépendance	3
Know-how	
• Stolpersteine und Erfolge im Dialogmarketing	1
• Direct Marketing auf dynamischem Erfolgskurs	7
• Le marketing direct a toujours le vent en poupe	9
• Sagen Sie zum Abschied leise Servus	10
• Die richtige Auswahl für adressierte Direktwerbeaktionen	12
Vorschau	
• 47. Generalversammlung SMC	14
• 47 ^e assemblée générale du CMS	14
• Ostschweizer Marketing-Forum 02	15
• Zürcher Marketing-Forum 2002	16
Ticino	
• Presentata un'interessante iniziativa editoriale nel campo della comunicazione	18
Suisse romande	
• Deux assemblées générales pour le prix «d'une soirée tout a fait exceptionnelle»	19
Zentralvorstand/ Comité Central	
• Rücktritt von Kurt Straumann	20
• Wachstum	20
• Zusammenfassung der Clubkoordination Region Zürich	20
• Geschäftsstelle des SMC, Olten	20
• Secrétariat générale du CMS, Olten	20
Forum	
• Erfolgreich mit der Informationsflut umgehen	24
• SMC Forum Herbst 2002	27
Prüfungen/Examens	
• Das Reformprojekt bringt ein neues Ausbildungssystem	28
• Le projet de réforme implique un nouveau système de formation	29
• Prüfungskalender / Calendrier des examens	30
• Herzlich willkommen! / Bienvenue!	30
• Impressum	21



Stolpersteine und Erfolge im Dialogmarketing

Direct Marketing, Dialogmarketing und Customer Relationship Management ergänzen sich und setzen unterschiedliche Akzente, um Kunden zu gewinnen, zu halten und die Zusammenarbeit zu erweitern.

Die Ansätze sind nicht neu. Es verbleiben aber wichtige Reserven für Unternehmen, wenn sie nicht nur über eine effiziente Kundenorientierung sprechen, sondern sie verwirklichen. Dieser Beitrag

Christian Belz

zeigt typische Stolpersteine und schlägt vor, wie sie zu vermeiden sind. Die Ergebnisse stützen sich auf eine aktuelle Studie des Verfassers (vergleiche Kästchen).

Stolperstein 1: Kundennähe als Lippenbekenntnis
Kundenorientierung wird selbstverständlich akzeptiert, aber selten verwirklicht. Wohl deshalb erweisen sich Bücher zur Servicewüste oder zu «Alles, was stört, ist der Kunde» als erfolgreich. Zu oft erleben Kunden, dass Anbieter durch neue Technologien und Rationalisierung getrieben sind und erst spät prüfen, wie sich

Fortsetzung Seite 4

Fortsetzung von Seite 1

eingeleitete Neuerungen auch kundenverträglich gestalten lassen. Manche Unternehmen müssen zunehmende Nachteile für Kunden vermarkten. Zudem sprechen viele Anbieter und Führungskräfte über ein gezieltes One-to-One-Marketing, aber eine Individualisierung für den Kunden findet gesamthaft (beispielsweise im Direct Marketing) gar nicht statt. Jeder Kunde kann sich davon schon im eigenen Briefkasten überzeugen. Aus dem Blickwinkel der Unternehmen kosten stärkere Segmentierungen oft mehr, als sie bringen.

Anregung 1: Kundenerwartungen steuern und Kundenorientierung strategisch verankern

Marketing sollte jene Erwartungen der Kunden fördern, welche sie auch erfüllen will. Erfolgreiche Kommunikation bewegt sich nahe an den Kundenbedürfnissen, schliesst Leistung und Gegenleistung sowie Vor- und Nachteile des Kunden ein. Manche Billiganbieter übertreffen die Kundenerwartungen weit besser als höherpreisige Qualitätsunternehmen. Unternehmen sollten beispielsweise dann von Individualisierung sprechen, wenn sie auf spezifische Kundenwünsche auch eingehen. Zudem gilt es, die Ansätze der Kundenorientierung und des Dialogmarketing auch strategisch in Unternehmen zu verankern. Die wohlwollende Neutralität des Topmanagements genügt nicht. Es gilt, spezifische organisatorische Voraussetzungen zu schaffen, die wichtigen Prozesse der Kommunikation zu definieren und Kernentscheide im Topmanagement und ihr Controlling festzulegen.

Stolperstein 2: Kundenbelästigung

Natürgemäss interessieren sich Kunden weniger für Kommunikation und Leistung



Belz, Ch., Simao, T. und Van Lier, M.: Chancen im Dialogmarketing, Bern: Die Schweizerische Post 2002 (zu bestellen bei: Die Schweizerische Post, Bern 175 Seiten, CHF 85.-, Telefax 031 338 25 97).



gen als die Anbieter selbst. Sie haben viele Konsumbereiche und fühlen sich nicht selten durch das vielfältige Angebot und die anspruchsvollen Informations- und Entscheidungsprozesse überfordert. Eine rasch wachsende Gruppe von resistenten Kunden ist nicht mehr bereit, sich auf Angebote einzulassen, selbst wenn eigene Vorteile erkannt werden. Oft wirkt die Kommunikation der Anbieter aufdringlich und ist unerwünscht, deshalb verwenden Kunden vermehrt Abwehrhilfen: im Direct Marketing (Stopp-Kleber), im Internet (Spezialprogramme) und im TV (Videolösungen für die Ausblendung von Spots und Zapping), oder sie zeigen einfach Desinteresse.

Anregung 2: Kundeninteressen ernst nehmen

Schlüssel für eine erfolgreiche Kommunikation sind interessante Dialoge; sie leiten sich aus den Spielregeln für spannende Gespräche zwischen Menschen ab. Gegenseitige Wertschätzung, interessante Inhalte und gemeinsam bestimmte Ergebnisse sind wichtig. Unternehmen brauchen Know-how über Kunden, sie brauchen das Gespräch mit Kunden und eine differenzierte Kundenkultur im Unternehmen selbst. Wer seine Kunden schätzt und ernst nimmt (statt sich laufend über Aggressivität, Preisdruck und abnehmende Treue zu beklagen), ist erfolgreicher. Kunden binden sich an Unternehmen, wenn sie ihre Freiheit bewahren und Vorteile verwirklichen.

Stolperstein 3: Fixierung auf den Abschluss

Der Kunde interessiert sich, er beobachtet relevante Anbieter, er evaluiert, er ent-

scheidet sich für Anbieter und Angebote und nutzt sie. Viele Anbieter konzentrieren sich aber (besonders in schlechten Zeiten) nur auf den raschen Kaufentscheid. Unternehmen wollen Kaufprozesse beschleunigen und unterbrechen sie damit.

Anregung 3: Kundenprozesse begleiten

Es gilt, die oft unlogischen und langwierigen Kundenprozesse zu begleiten und die differenzierten Bedürfnisse des Kunden in sämtlichen Phasen seines Informations-, Kauf- und Nutzungsprozesses zu befriedigen. Dazu müssen die Kundenprozesse real erfasst werden: Was fördert den Prozess, was hemmt oder unterbricht ihn? An kritischen Stellen gilt es, mit geeigneten Lösungen anzusetzen. Wer in einer Beziehung zu rasch auf Fortschritte drängt, zerstört sie.

Stolperstein 4: Abstrakte Integration

Integrierte Kommunikation beschränkt sich in Unternehmen oft auf neue Logos und abstrakte Positionierungen. Die einzelnen Instrumente der Kommunikation werden nicht mehr professionell nach ihren spezifischen Spielregeln eingesetzt, sondern künstlich abgestimmt oder verselbstständigen sich.

Anregung 4: Spezialisierung beherrschen und dann integrieren

Zuerst gilt es, für Leistungen, Zielgruppen, Kanäle und Kommunikationsinstrumente professionell vorzugehen. Die Integration baut darauf auf. Ein Unternehmen soll zudem sehr genau festlegen,

welche (Kommunikations-)Massnahmen generell, für Segmente, für Zielgruppen und einzelne Kunden gestaltet werden müssen. Für viele Anbieter gilt es, zuerst professionell zu standardisieren und erst später darauf aufzusetzen und besser zu differenzieren. Solange jeder Mitarbeiter sein Vorgehen allein und spontan beim Kunden erfindet, bleibt die Individualisierung oft dilettantisch.

Stolperstein 5: Budgetkampf von Spezialisten

Die Budgets für Kommunikation in Unternehmen sind oft das Ergebnis der Verhandlung zwischen Spezialisten und Abteilungen. So kämpfen Direct Marketer mit ihren Argumenten gegen klassische Werber oder den Vertrieb. Machtkämpfe verhindern ganzheitliche Optimierungen.

Anregung 6: Fokussierung

Schwerpunkte in Marketing und Kommunikation sind der einzige Ansatz, um gleichzeitig zu sparen und Gas zu geben. Eine Fokussierung richtet sich auf Kunden und Aufträge, auf bestimmte Leistungen, auf spezifische Kommunikationsinstrumente und Kanäle. Unternehmen mit knappen Mitteln verlagern ihre Kommunikation von sichtbaren Kampagnen auf Massnahmen, die nahe an Kundenhandlungen wirken. Sie sind «below the line», also nicht breit sichtbar und betreffen beispielsweise persönliche Geschäftsbeziehungen, Kundenmanagement, Direct Marketing, Ereignisse für Kunden und Lösungen auf dem Intranet. Solche dezentralen und vielfältigen Formen der Marktbearbeitung werden nicht besonders «beklatscht» und diskutiert, wirken dafür aber umso besser.

folge. Wir sollten nicht laufend neue Moden und Nebenschauplätze in Kommunikation und Marketing diskutieren, sondern die relevanten Aufgaben in Direct Marketing und Vertrieb erfüllen. Diese Bereiche dominieren zudem die Marketingbudgets und sind auch deshalb wichtig.

Stolperstein 8: Einseitige Konzentration auf Fassbares

Customer Relationship Management (CRM) wurde in vielen Unternehmen durch neue Informatiklösungen und Database Management getrieben. Informatik ist intern dominiert und deshalb auch zu managen. Die Investitionen und Projekte sind fassbar. Trotz der hohen Bedeutung sind diese Lösungen aber nur die Eintrittskarte für eine gute Kundenbegleitung. Engpässe für informatikgestützte CRM-Lösungen ergeben sich vor den Informatikprojekten und danach. Die Marketingdiskussion schlägt differenzierte Ansätze für Kundenwerterfassung, Kundenmanagement und Kundeninformationen vor, nur können manche Unternehmen nicht einmal zwischen aktiven und inaktiven Kunden unterscheiden, und der Zustand der Datenbanken ist desolat.

Anregung 8: Ziele für CRM klären und Systeme kreativ nutzen

Unternehmen sollten klären, was sie mit CRM-Systemen erreichen wollen. Nach der Informatiklösung gilt es zudem, eine kreative und kundenbezogene Nutzung der Systeme zu fördern. Im Database Management sind einfache und gepflegte Systeme weit wirksamer als komplexe einseitig genutzte Systeme mit veralteten Informationen. Datenqualität ist der Schlüssel.

Mein Fazit ist einfach: Marketing muss ehrlicher werden und seine Hausaufgaben lösen.

Anregung 5: Kommunikationsziele und -aufgaben klären

Ein Unternehmen muss zuerst die relevanten Ziele und Aufgaben der Kommunikation für ein Gesamtunternehmen, eine Sparte, ein neues Produkt oder eine spezifische Kundengruppe bestimmen. Die Diskussion, welche Kommunikationslösungen diese Vorgaben am besten erfüllen, darf erst danach einsetzen.

Stolperstein 6: Zersplitterung

Während Budgets in rezessiven Phasen oft gekürzt werden, verteilen sie manche Unternehmen laufend auf mehrere Instrumente und Massnahmen. Mit einer zunehmenden Zersplitterung stimmen die Gewichte nicht mehr, und Geld wird verschwendet, weil manche Lösungen zwar gut sind, aber die Wirkungsschwelle nicht erreichen.

Stolperstein 7: Innovationsgläubigkeit

Manche Unternehmen und Führungskräfte lancieren wöchentlich Neuerungen. Die Flops lösen sich immer schneller ab, weil die Lösungen nicht durchdacht und gereift sind. Die Änderungen werden oft vorgenommen, bevor sich eine Lösung sachkundig beurteilen lässt.

Anregung 7: Nachhaltiges Vorgehen

Es ist anspruchsvoller und weniger «sexy», die bewährten Lösungen zu verstärken und in sich selbst zu erneuern sowie die Initiative zu behalten. Hott und hü verschwendet aber Mittel und fördert Hektik statt Dynamik. Gründlichkeit, Durchhaltewillen, Konsens, Kontinuität und Einfachheit sind wichtige Voraussetzungen für überdurchschnittliche Er-



Prof. Dr. Christian Belz ist Dozent für Marketing an der Universität St. Gallen und geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel.

christian.belz@unisg.ch, www.imh.unisg.ch