

(Fortsetzung von Seite 1)

wer konzentriert zuhört, kann unfaire Bemerkungen sofort zurückweisen.

Wer sich auf die Kamera oder technische Probleme konzentriert, belastet sich unnötigerweise. Die volle Konzentration verdient der Gesprächspartner und das «Sprechdenken» (Denken und Sprechen) Ausnahme: Beim Duplexverfahren ist der Journalist auf einer Aussenstation und die Kamera ist das Gegenüber. Jeder kommuniziert über die Kamera mit dem Partner. Auf dem Bildschirm sind dann beide Aufnahmen nebeneinander zu sehen (Doppelbild).

Es gehört zum ABC jeden Medienauftritts, zu wissen, was sich während zwanzig oder dreissig Sekunden sagen lässt. Das Zeitgefühl kann leicht trainiert werden.

Kontrollpunkte

Folgende Merkmale bieten eine einfache Möglichkeit, sich selber zu kontrollieren.

- Ist meine Sprache einfach und verständlich und «strassengängig»?
- Vermittle ich Vertrauen? Glaubwürdigkeit kann nicht gespielt werden.
- Ich rede nur über Bereiche, über die ich Auskunft geben kann. Keine Mutmassungen äussern. Das Publikum spürt die Kompetenz.
- Antworten heisst, keine Ausflüchte zu suchen. Das Publikum merkt, wer hinter seiner Aussage steht und erkennt rasch, wer schummelt oder um den Brei herum redet.
- Wer mit Beispielen sprechen kann, ist immer konkret. Die Aussagen werden nachhaltiger.

Auf der Webseite www.rhetorik.ch (Navigation über Aktuelles) werden laufend aufschlussreiche Analysen aus der Medienwelt veröffentlicht.

(*) Marcus Knill, Kommunikationsberater und Medienpädagoge, erteilt Hochchuldidaktikseminare, hospitiert Dozenten, coacht Führungskräfte, Spitzensportler, Bezirksanwälte, Lehrkräfte und wird für vertrauliche Supervisionen (Spitäler, Geschäftsleitungen) zugezogen. Er ist Autor von Fachbüchern und Fachartikeln.

(www.knill.com, k-k@bluewin.ch)

Kundenmanagement

Marketing im Wandel

Unternehmen müssen härter daran arbeiten, bestehende Kunden zu verstehen, zu binden und zu entwickeln. Eine neue Ära des Kundenmanagements hat begonnen.

Von Prof. Dr. Philip Kotler (*)

Vor mehr als 30 Jahren erklärte Peter Drucker – der Pionier des Managements: «The purpose of a company is to create a customer ... The only profit center is the customer ... The only profit center is the customer ...» Weiter sagte er: «The business has two – and only two – basic functions: marketing and innovation. Marketing and innovation produce results: all the rest are costs.»

Ungeachtet dieser erkannten Weisheiten fokussieren die meisten Unternehmen darauf, Produkte zu forcieren anstatt die Kundenentwicklung voranzutreiben. Sie konzentrieren sich auf die Jagd nach Neukunden anstatt bestehende Kunden stärker an sich zu binden. Marketing war der Inbegriff für Jagen und nicht für «Züchten». Die erste Stufe des Marketings war geboren: das Verkaufskonzept – charakterisiert durch intensives Verkaufen und Bewerben. Das Bestreben lag darin, Verkaufsprospekte zu führen und anschliessend die Kunden zu überzeugen, eines oder mehrere der bereits existierenden Produkte zu kaufen. Zum Abverkauf der Produkte sind sämtliche mögliche Kunden in Betracht gezogen worden. Der Erfolg mass man auf der Basis der Kundenzufriedenheit und der Marktanteile.

Bedürfnisbefriedigung

In den 60er Jahren stieg das Marketing – bisher Synonym für den Verkauf – auf die zweite Stufe. Entstanden war das Marketingkonzept. Führungskräfte von General Elec-

trics, Procter & Gamble und wenigen anderen Firmen sprachen nun nicht mehr davon, bestehende Produkte zu verkaufen, sondern Produkte zu erzeugen, welche das Kundenbedürfnis auch wirklich abdecken. Neu herrschte das Mantra: «Entdecke die Bedürfnisse und befriedige diese.» Mit Hilfe des Marketingkonzeptes fingen Unternehmen an, die Zielkunden sorgfältig zu definieren. Fortan fertigten sie Produkte, welche diese erkannten Bedürfnisse tatsächlich berücksichtigen. Der Erfolg widerspiegelte sich in der Kundenzufriedenheit und der Wiederkaufsrate.

Kundenmanagement-Konzept

Peter Drucker brachte dann den Unterschied zwischen Verkaufs- und Marketing-Konzept auf den Punkt: «Ziel des Marketings ist es, den Verkauf überflüssig zu machen.» Eine Firma, welche aufschlussreiche Marktforschung und Produktentwicklung betreibt, kreiert im Endeffekt Produkte, die den Nerv des Kunden treffen und somit selbstverkaufend sind. Theodore Levitt of Harvard rief in seinem «Marketing Myopia»-Artikel dazu auf, sich auf Kundenbedürfnisse und nicht auf Produkte zu fokussieren. Kundenbedürfnisse bleiben konstanter, während die dafür notwendigen Produkte immer Änderungen unterworfen sind. Heute erklimmen intelli-



Philip Kotler

gente Unternehmen die dritte Ebene – das Kundenmanagement-Konzept. Um die individuellen Bedürfnisse präziser zu treffen, etablieren Unternehmen eine lernende Beziehung zu ihren individuel-

len Kunden. Die Produktpalette weist eine starke Mischung zwischen Kundenorientierung und Personifizierung auf. Der Erfolg wird neu aufgrund der Kundenbindung und der Kundenerlebnisse gemessen. Der Lebensmittelriese Tesco hat die Konkurrenz durch das Sammeln und Analysieren von über 13 Millionen Kundendaten überholt. Dabei hat Tesco 5000 Kundenbedürfnisse identifiziert und bietet über Direktmarketing 300 000 variierende Angebote an – der Rücklauf liegt bei 90%. Kraft besitzt 110 Mio. Kundennamen und 20 000 Fakten über jeden Haushalt. Somit ist Kraft in der Lage, sein Magazin «Food & Family» zugeschnitten auf 32 Kundensegmente zu publizieren und an 2.1 Mio. Haushalte zu senden. Die Umsatzsteigerung ist bereits nach neun Tagen messbar.

Knappes Kundenpotenzial

Aufgrund von Überkapazitäten und verstärktem Wettbewerbsdruck bleiben Kundenpotenziale jedoch vorläufig nach wie vor knapp. Unternehmen müssen härter daran arbeiten, bestehende Kunden zu verstehen, zu binden und zu entwickeln. Der Erfolg zwingt Firmen zu bedeutenden Änderungen

Das Seminar zum Thema

Philip Kotler spricht im Rahmen des Seminars «Excellence in Marketing» vom 3. bis 4. November 2003 im Hotel Mövenpick in Zürich-Regensdorf. Zur Sprache kommen Marketing-Taktiken und -Initiativen, um aus der gegenwärtigen Konjunkturlage als Gewinner hervorzugehen. Zu den weiteren Referenten gehören Prof. Dr. Robert Shaw und Prof. Dr. Kevin Lane Keller. Infos: www.zfu.ch

bezüglich Strategien, Systemen, Prozessen und Strukturen. Diese Ausgangslage forciert Unternehmen, folgende Fragen für sich zu beantworten:

- Hat unser Unternehmen definiert, wen wir als Kunden wirklich wollen?
- Wissen wir genug über deren Wünsche und Bedürfnisse?
- Besitzen wir ein ausgefeiltes System, unsere Angebote so zu kreieren, dass wir genau die Kundenwünsche treffen?
- Bieten wir unseren Kunden eine differenziertere und überzeugendere Nutzenargumentation?
- Kennen wir die Profitabilität aller Kunden und richten wir unsere Verkaufsanstrengungen danach aus?
- Welche Erlebnisse bieten wir in welchen Kundensegmenten an?
- Führen wir ein effektives und effizientes Beschwerdemanagement und nutzen wir diese wertvollen Kontakte?
- Führen wir ein wirksames System, um Cross- und Upselling zu betreiben?
- Setzen wir zu grossen Akzent auf die Neukundengewinnung anstatt auf die Kundenbindung und -entwicklung?
- Sind unsere Lieferanten- und Distributionspartner fähig, dem Wert, den wir unseren Kunden versprechen, auch zu entsprechen?
- Ist es finanziell sinnvoll, in Applikationen und Dienstleistungen von Customer Relationship Management zu investieren?
- Sind wir ausreichend kundenorientiert und wenn nicht, was müssen wir dafür tun, wie viel würde es uns kosten und was wird es langfristig zurückbringen?

Eine Antwort auf diese Fragen zu finden, ist eine schwierige Aufgabe. Doch vollenden sie die hitzigen Diskussionen und Debatten in dieser neuen Ära des Kundenmanagements.

(*) Philip Kotler gilt weltweit als profilierter Marketingexperte. Er lehrt an der J.L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University. (info@zfu.ch)

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter
www.jobwinner.ch