

Unternehmenserfolge in Chemie und Biotechnologie – Durch Zielgruppenbefragung und Direktmarketing Wettbewerbsvorteile erlangen

Thomas Jebens

Einführung

Produkte und Dienstleistungen, die sich von selbst verkaufen, sind ein seltener Glücksfall. Die Wahrscheinlichkeit ist so hoch wie sechs Richtige im Lotto. Ohne eine geeignete Unternehmensstrategie sowie wirkungsvolle Marketing- und Verkaufsanstrengungen ist ein erfolgreicher Absatz kaum denkbar.

Auch Produkte und Dienstleistungen aus *Chemie und Biotechnologie* müssen heute mit modernen Marketing- und Verkaufsideen vermarktet werden. Erfahrungen mit Klienten zeigen, daß sie sich aufgrund einer unklaren Unternehmensstrategie mit zu vielen verschiedenartigen Kunden und Kundenbedürfnissen beschäftigen. Außerdem sind Naturwissenschaftler aufgrund ihrer Ausbildung sehr stark auf das Know-how chemischer Produkte, Herstellungsverfahren oder Analysetechniken fixiert. Entsprechend wird in Marketing und Verkauf häufig nur mit naturwissenschaftlich-technischen Sachargumenten operiert.

Kunden dieser Branchen sind aber meistens nicht vom Fach und naturgemäß mehr an Fragen interessiert wie den folgenden: Löst das Angebot meine Probleme? Was für einen besonderen Nutzen bietet es mir? Habe ich überhaupt den richtigen Partner?

Nur mit einer effektiven Strategie lassen sich Wettbewerbsvorteile erzielen und Kunden überzeugend

gewinnen. Besonderes Augenmerk liegt daher auf einem Stufenplan zur *Strategie-Entwicklung*.

Dieser Beitrag zeigt Lösungsansätze für folgende Probleme:

- Wie kann ich unter den gegebenen Voraussetzungen eine erfolgreiche Strategie entwickeln?
- Welche Strategie ist besonders erfolgversprechend?
- Wie werde ich für meine Kunden zum bevorzugten Geschäftspartner?
- Wie entwickle ich für meine Kunden ein eindeutiges und unverwechselbares Profil?
- Welche modernen Wege zu meinen Kunden soll ich nutzen?
- Welche Argumente interessieren meine Kunden?

Vorgestellt wird das Instrument der *explorativen Zielgruppen-Interviews* mit einem Beispiel aus der Praxis. Durch Zielgruppen-Interviews bekommen Sie Kenntnis von den wichtigen und drängenden Kundenbedürfnissen. Die überzeugende Lösung für *brennende Kundenprobleme* schafft Wettbewerbsvorteile und unterstützt die Kundengewinnung.

Die traditionelle Werbung der Branche ist durch einen passiven und vor allem abwartenden Charakter gekennzeichnet. Durch Direktmarketing können dagegen neue Wunschkunden aktiv erschlossen werden.

Mit dem Instrument des *Kompetenz-Profiles* kann neuen Kunden das Potential und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sichtbar gemacht werden.

Die Notwendigkeit einer Strategie

Ein paar Worte über Marketing

Der Begriff Marketing ist in den Unternehmen heute in aller Munde. Dennoch wird damit oft sehr Widersprüchliches verbunden. Man unternimmt z. B. eine Direktmailing-Aktion, also eine Aussendung von Werbebriefen an gekaufte Unter-

nehmensadressen. Aber auch eine Verkaufsförderungsaktion am POS (Point-of-Sale) ist Marketing, die Gestaltung von Prospekten und Broschüren ist ebenfalls Marketing etc. So gesehen, ist Marketing eine Frage der *Gelegenheit*.

Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden haben sich geändert. Die Märkte haben sich von Verkäufer-Märkten (das Waren-/Dienstleistungs-Angebot ist *kleiner* als die Nachfrage) zu Käufer-Märkten (das Waren-/Dienstleistungs-Angebot ist *größer* als die Nachfrage) gewandelt. Hiermit wird Marketing zur *Daueraufgabe*, die über Gelegenheitsaktionen hinausgeht.

Erfolgreiches Marketing setzt heute permanentes, nachhaltiges Bemühen um die bestmöglichen Problemlösungen für Kundenbedürfnisse und Wünsche voraus. Diese Nachhaltigkeit kann nur durch ein schlüssiges Gesamtkonzept erreicht werden.

Die Ausgangslage

Die Analyse der Geschäftstätigkeit eines Laborunternehmers ergab folgendes typische Bild der diversen Geschäftsfelder, die gleichzeitig bearbeitet werden:

- *Für Behörden der Gewerbeaufsicht und Wasserwirtschaft werden Proben von Abwasser, Oberflächenwasser und Böden untersucht. Hierzu gibt es genormte Untersuchungsverfahren; von den Überwachungsämtern werden enge Verfahrensvorgaben gemacht. Ausschlaggebend für die Auftragsvergabe ist der günstigste Preis. Kommentar eines Laborleiters dazu: „Wir werden nur zu einem Angebot aufgefordert, erhalten aber keinen Auftrag.“*
- *Aufträge von Umweltschutzämtern haben die Aufklärung von Umweltverunreinigungen zum Ziel. So muß in einem aktuellen Fall geklärt werden, ob die Verunreinigung eines kleinen Sees in Stadtnähe von Toiletten- oder Küchenabwässern oder gar aus der Abwasseraufbereitung herrührt. Die Aufklärung erfordert sehr viel persönliches Know-how,*

die analytischen Lösungsansätze sind vielschichtig und häufig zeitaufwendig.

- *Für einen Hersteller von Betonzusatzstoffen werden Stoffproben auf Alkali- und Halogengehalt untersucht und physikalische Untersuchungen durchgeführt; aus dem Maschinenbau werden Entfettungsbäder für Drehteile auf Wirkstoffgehalt und Korrosionsschutzfähigkeit untersucht.*
- *Ein Einzelfall ist der Auftrag eines Bodenwachs-Herstellers, der die qualitative Zusammensetzung der Inhaltsstoffe eines Konkurrenzproduktes kennenlernen will. Die chemische Analyse ist ein intellektuelles Puzzlespiel. Weder kann die Tätigkeit standardisiert werden, noch läßt sie sich in „Stückzahlen“ verkaufen.*
- *Der Inhaber des Labors ist außerdem noch Sachverständiger und erstellt Gerichtsgutachten. Die Auftragserteilung durch die Gerichte erfolgt zufällig, dann ist die Erstellung eines Gutachtens aber termingebunden. Die Gutachten sind komplizierte Einzelfälle und verlangen ständig neue Einarbeitung. Zur Sachverständigentätigkeit gehören Recherchen zum Thema, die Analytik, die im Extremfall von einem weiteren Spezialisten durchgeführt werden muß, und das Abfassen der Gutachten.*

Diese Analyse belegt, daß mit fünf Geschäftsfeldern zu viele Probleme bearbeitet werden und die Geschäftsziele unklar sind. Zu viele verschiedenartige Kundentypen und Aufgabenstellungen sorgen für einen kräftezehrenden und wenig effektiven Geschäftsalltag.

Das passive Reagieren auf x-beliebige Kundenanfragen wird durch einen verhängnisvollen Irrtum gefördert. Viele Unternehmer gehen davon aus, daß ihr Kunde – und noch viel schlimmer: ihr neuer Kunde – schon weiß, für welche Produkte, Dienstleistungen und Problemlösungen der Auftraggeber steht.

Zu viele verschiedenartige Kundengruppen, kurzfristiges, nur situatives Reagieren auf Kundenwünsche und eine sehr unterschiedliche Aufgabenstellung führen zu einer *Verzettelung der Kräfte*.

In jeder Hinsicht vorteilhafter ist eine aktive Bearbeitung ausgewählter Zielgruppen. Dies ist eine Strategie, die das Unternehmen in eine *aktive, handelnde Rolle* versetzt.

Ziele und Vorteile einer solchen Handlungsweise:

- konzentrierte, gezielte Bearbeitung weniger Zielgruppen,
- aktives Herbeiführen von Geschäftsbeziehungen zu erwünschten Kunden,
- kräfte- und kapitalsparende Bearbeitung von gleichartigen Kundenaufträgen,
- langfristig orientiertes, aktives Bearbeiten von auftragsentscheidenden Kundenbedürfnissen.

Das Strategiekonzept der Konzentration und Spezialisierung

In mittelständischen Laborunternehmen stehen begrenzte Mittel an Arbeitskraft, Kapital, Laborge-rätschaft etc. zur Verfügung. Werden die Kräfte ohne Konzept eingesetzt, werden sie schnell ohne große Wirkung verpuffen. Der Frankfurter Systemforscher Wolfgang Mewes hat in seiner Engpaß-Konzentrierten Strategie (EKS) Prinzipien beschrieben, wie man herausragende Leistungen mit begrenzten Möglichkeiten erzielen kann. Der wichtigste Grundsatz für unternehmerischen Erfolg lautet:

Notwendig ist die Konzentration und Spezialisierung auf ausgewählte Zielgruppen und die Lösung von deren brennendsten Problemen.

Dieses Vorgehen ist dann am wirkungsvollsten, wenn es im Einklang mit den Unternehmensressourcen und den besonderen Interessenschwerpunkten des Unternehmens bzw. Unternehmers steht.

Ziel der Konzentration Ihrer Kräfte ist die Entwicklung von *Spitzenleistungen* (sprich: *Spitzen-Problemlösungen*) für Ihre Kunden. Durch das Angebot des größeren oder sogar größten Nutzens für Ihre Kunden werden Sie gegenüber der Konkurrenz

zum attraktivsten Geschäftspartner: zur Nr. 1 in Ihrer Spezialistennische.

Ihrem Kunden ist mehr gedient, wenn er für die Lösung seiner wirklich brennenden Probleme die Spitzenleistung eines Spezialisten in Anspruch nehmen kann. Ein breites, diversifiziertes Angebot bleibt, besonders im Mittelstand, allenfalls Durchschnitt. Ihre zukünftige Strategie kann nach einem Stufenplan aufgebaut werden.

1. Stufe: Ermittlung des Kompetenz-Profiles

Wo liegen Ihre besonderen Eigenschaften, Stärken und Fähigkeiten? Welche besondere Ausbildung bringen Sie mit, welches Spezialwissen? Welchen besonderen Nutzen können Sie Ihren Kunden bieten? Das sind die Pfunde, die Sie in die Waagschale im Wettstreit um Ihre Kunden werfen können.

Am besten listen Sie so viele Stärken wie möglich auf, wobei Sie die Schwächen nicht ganz vergessen. Das Ziel ist aber nicht, sich anschließend mit seinen Schwächen zu beschäftigen. Schwächen sind nur in zweierlei Hinsicht interessant:

- Sie verweisen auf eine interessante verwertbare Erfahrung, die sich hinter einer vermeintlichen Schwäche verbirgt.
- Sie sind ein Warnhinweis, in welche Richtung die Strategie-Entwicklung nicht unbedingt vorangetrieben werden sollte.

Betrachten Sie Ihre Stärken! Welche könnten Ihnen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen? Würden Ihre Kunden das ähnlich sehen? Welche Produkte und/oder Dienstleistungen bieten Sie an? Wie unterscheiden Sie sich von Ihren Mitbewerbern? Welche Produkte oder Dienstleistungen werden besonders stark nachgefragt? Welche Zielgruppen-Probleme lösen Sie? Welche könnten Sie lösen? Welche Aufgaben machen Ihnen besonderen Spaß? Welche Kundenprobleme würden Sie gerne oder könnten Sie lösen? Notieren Sie die wichtigsten Kompetenzen des Unternehmers bzw. Ihres Unternehmens.

Die Kompetenz-Suche hat Sie entmutigt? Leider Fehlanzeige mit besonderen Kompetenzen? Don't worry! Vergessen Sie nicht: Manchmal ergibt erst

die Verbindung von zwei durchschnittlichen Kompetenzen eine besondere Stärke, den gewünschten Wettbewerbsvorteil.

Ein Labor-Unternehmen betreibt – wie viele andere Wettbewerber ebenfalls – Wasseranalytik. Allein durch Konzentration auf die Analytik einer bestimmten Wasserart, z. B. Trinkwasser, Abwasser etc., läßt sich jedoch keine besondere Stärke oder Leistungsspitze (kein unverwechselbarer Wettbewerbsvorteil) erarbeiten. Das Unternehmen besitzt aber Spezialwissen in Mikrobiologie, verfügt über die notwendigen Räumlichkeiten und apparativen Einrichtungen eines Mikrobiologie-Labors und ist als solches amtlich zugelassen. Durch spezielles Know-how kann die besonders gefährliche Bakterienart Legionella pneumophila nachgewiesen werden (Legionellen verursachen eine besonders schwere und manchmal tödlich verlaufende Form der Lungenentzündung).

Hier zeichnet sich eine eindeutige Stärkenspitze ab, die das Unternehmen dem nur auf chemische Analytik spezialisierten Wettbewerb überlegen macht. Auch reinen Mikrobiologie-Labors ist es überlegen, da diese nicht in der Lage sind, chemische Wasseranalytik zu betreiben.

2. Stufe: Ermittlung von Spezialgebieten, die zum Kompetenz-Profil passen

Im zweiten Schritt müssen Sie zu Ihrem Kompetenz-Profil die passenden Spezialgebiete suchen. Dies sind Aufgaben, für deren Lösung Sie die idealen Voraussetzungen mitbringen. Bedingung für die Spezialgebiete ist, daß Sie sich am tatsächlichen Bedarf der Kunden orientieren und daß eine Bereitschaft zur Bezahlung angebotener Problemlösungen vorliegt.

Die zukünftigen Arbeitsgebiete sollten vom Unternehmen selbst bestimmt und nicht von x-beliebigen Kunden aufgedrängt werden. Es geht nicht darum, „König Kunde“ zu entmachten. Allerdings soll die weitverbreitete Tendenz, es allen Kunden immer recht machen zu wollen, verhindert werden. Der Gewinn Ihrer Wunschkunden liegt darin, daß Ihre Leistungen durch die Spezialisierung immer wichtiger und vorteilhafter werden.

Ziel ist, sich in Übereinstimmung mit Ihrem Kompetenz-Profil und ausgewählten Spezialgebieten zum Spezialisten zu entwickeln. Zur Nr. 1 in Ihrem – wenn auch zunächst kleinen – Spezialgebiet. Kunden mit einem bestimmten Problem sollen bei der Suche nach Abhilfe zukünftig automatisch zuerst an Sie denken.

Welche Spezialgebiete bedienen Sie schon heute? Welche Spezialgebiete ergeben sich direkt aus Ihren Kompetenzen? Auf welchen Spezialgebieten könnten Sie leicht zur Nr. 1 werden? Auf welchem Spezialgebiet gibt es die größte Nachfrage?

Bei einem Auftrag zur Untersuchung von Schwimmbadwasser haben sich die Kompetenzen in chemischer Analytik und die mikrobiologischen Untersuchungsmöglichkeiten des oben vorgestellten Labors als ideal erwiesen. Die Konzentrationsbestimmung des Desinfektionsmittels Chlor zur Reinigung von Schwimmbadwasser ist für ein Wasseranalytik-Labor Routine. Aber erst durch die vorhandenen mikrobiologischen Einrichtungen kann das Schwimmbadwasser gleichzeitig auf seine Belastung mit krankmachenden Keimen untersucht werden. Das Unternehmen hat sich für diesen Auftrag zusätzlich Kenntnisse über einschlägige Normen und Verordnungen zur Desinfektion und Hygiene von Schwimmbadwasser erarbeitet. Mehr zufällig gewinnen jetzt auch die vorhandenen Kenntnisse über und Erfahrungen mit Legionellen an Bedeutung.

Als interessantes Spezialgebiet des Unternehmens wurde die Qualitätssicherung der Desinfektion von Schwimmbadwasser sowie dessen Hygiene-Sicherheit in Bädereinrichtungen identifiziert.

3. Stufe: Zielgruppen auswählen

Zu Ihren Kompetenzen und Spezialgebieten müssen Zielgruppen gefunden werden, die auch wirklich Bedarf an Ihren Leistungen haben. Zielgruppen sind Menschen mit gleichen Wünschen, Problemen und Bedürfnissen. Die erfolgversprechendsten Zielgruppen sind diejenigen, zu denen Ihre Stärken, Fähigkeiten, persönlichen Interessen und Spezialgebiete am besten passen.

Durch die Konzentration und Spezialisierung auf ausgewählte Zielgruppen und deren brennendste

Probleme entstehen wirtschaftliche Vorteile, die sich aus der Gleichartigkeit von Problemen, Bedürfnissen und Wünschen einer Zielgruppe ergeben.

1. Vorteil: Eine einmal erarbeitete Problemlösung kann mehrfach verkauft werden. Selbst teure Problemlösungen werden rentabel, wenn Sie vielfach verkauft werden können.

2. Vorteil: Durch die Kenntnis vieler Facetten gleichliegender Probleme, Bedürfnisse und Wünsche lassen sich immer optimalere Problemlösungen und damit letztlich Spitzenleistungen erarbeiten.

3. Vorteil: Das sogenannte „schlanke Unternehmen“ ergibt sich von selbst. Alle Geschäftsprozesse werden einheitlicher und übersichtlicher.

Für das bekannte Laborunternehmen waren Betreiber von Frei- und Hallenbädern die geeignetste Zielgruppe. Für sie sind sowohl das Schwimmbadwasser als auch Bädereinrichtungen wie z. B. Duschanlagen (Stärke: Legionellen-Testung) zu untersuchen. Die Aufgabenstellungen sind gleichartig und die Untersuchungsmethoden standardisiert. Außerdem läßt sich die Dienstleistung in „großer Stückzahl“ verkaufen. Allein im näheren Umfeld des Labors sind 190 potentielle Kunden angesiedelt.

4. Stufe: Die brennendsten Probleme

Menschen und Kunden öffnen sich immer dann, wenn man sich ihrer tatsächlichen Probleme und Bedürfnisse annimmt und sie löst bzw. erfüllt. Orientiert sich ein Unternehmen daran, wirken sie für den eigenen Erfolg wie ein Kompaß. Ausschlaggebend ist, daß es sich um die wichtigsten Probleme, Bedürfnisse und Wünsche *aus der Sicht Ihrer Zielgruppe* handelt. Von Ihnen nur *vermutete* Probleme führen leicht in die Irre. Die Akzeptanz von Problemlösungen steigt proportional zur Größe des Problems und der Genauigkeit, mit der das Angebot dieses Problem löst. Die brennendsten Probleme, Bedürfnisse und Wünsche können nur im direkten Kontakt, in einem ständigen *Feedback-Prozeß* mit der Zielgruppe, erkannt werden.

Parallel zur externen Überwachung von Schwimmbadwasser und Bädereinrichtungen führen die Badebetreiber eine eigene Überwachung durch. Wenige In-

formationsgespräche förderten bereits brennende Probleme bei dieser Aufgabe zutage. Die Überwachungsbeauftragten wissen, daß die Meßwerte der wirksamen Chlorkonzentration vom Ort der Probennahme abhängig sind. Mit dem genauen Prozedere der Analyse kennt man sich meist nicht ausreichend aus. Diese Unsicherheit bei der Probennahme und der anschließenden Analytik des Schwimmbadwassers werden als gravierendes Problem empfunden.

5. Stufe: Entwicklung von Spitzenleistungen

Ziel der Strategieentwicklung ist es, unverwechselbare Wettbewerbsvorteile zu entwickeln, d. h. dem Wettbewerb permanent einen Schritt voraus zu sein. Wirkungsvollster Ansatzpunkt sind innovative Problemlösungen für die brennendsten Probleme der Zielgruppe.

Das besagte Labor kann seine Attraktivität als Dienstleister für Schwimmbadbetreiber weiter steigern. Da es sich für die Probleme bei der Eigenüberwachung interessiert hat, kann jetzt zusätzlich eine Beratungsleistung angeboten werden. Das Labor berät mit seinem Know-how seine Kunden, wie sie zu zuverlässigen Meßergebnissen kommen. Die Überwachungsbeauftragten erhalten Kenntnisse zur geeigneten Probennahme und zur Durchführung der eigentlichen Analyse.

Der Schwimmbadbetreiber hat dadurch die Sicherheit, daß die Badegäste vor Krankheitskeimen geschützt sind und daß die Desinfektionsmittel-Konzentration nicht die Haut belastet. Gegenüber dem Gesundheitsamt können die Vorschriften eingehalten werden. Diese neue Sicherheit wird publikumswirksam nach außen dokumentiert. Das Labor bescheinigt in einem Überwachungszertifikat die gesundheitliche Unbedenklichkeit von Schwimmbadwasser und Bädereinrichtungen.

Da sich Probleme, Bedürfnisse und Wünsche ständig verändern, müssen auch die Problemlösungen ständig angepaßt werden. Innovation bedeutet somit ständige Leistungsverbesserung – angefangen beim freundlichen Lächeln über die Einhaltung zugesagter Liefertermine bis zum wegweisenden neuen chemischen Produkt.

Werden Sie sich Ihrer Kompetenzen und Spezialgebiete bewußt. Lösen Sie nicht mehr für jeden alle Probleme und Problemchen, sondern konzentrieren Sie sich auf wenige Zielgruppen. Liefern Sie für deren brennendste Probleme, Bedürfnisse und Wünsche Spitzenlösungen.

Zielgruppen im Dialog kennenlernen

In enger Kooperation mit der Zielgruppe entwickelte Lösungen haben für Sie als Problemlöser einen unschlagbaren Nutzen: Ihr eigenes Leistungsangebot und Ihre Unternehmensentwicklung kann nicht am Markt vorbeigehen, da die Zielgruppe den Erfolgsweg weist.

Zielgruppen-Interviews

Wie kann man nun die brennendsten Bedürfnisse seiner Zielgruppen-Kunden kennenlernen? Durch einen aktiven Dialog, d. h. persönlichen Kontakt und persönliches Gespräch – mit der Zielgruppe!

Um schnell zu ersten Ergebnissen zu kommen, bieten sich *explorative Zielgruppen-Interviews* an. Es geht nicht darum, die Zielgruppe bei der ersten Befragungsaktion 120prozentig kennenzulernen, sondern darum, einen kontinuierlichen Befragungsprozeß einzuleiten.

Explorative Zielgruppen-Interviews sind intensive, persönliche Befragungen. Der Befragte soll seine Gedanken frei äußern. Ein Fragebogen dient dem Interviewer mehr als Gesprächsleitfaden. Eigentliche Aufgabe des Interviewers ist, den Befragten zu öffnen und zum Reden zu bringen. Ist der Befragte dann bereit preiszugeben, was ihn wirklich bewegt, liegt der Erfolg im guten Zuhören.

Häufig wird empfohlen, Kundenbefragungen ersatzweise schriftlich oder durch ein Institut durchführen zu lassen. Bei größeren Befragungsaktionen geht es oft nicht anders. Zu Problemen kommt es aber, wenn weder Befragter noch Interviewer die Frage richtig verstehen. Gerne gehen dabei auch wichtige Informationen verloren. Selbst ein fach-

kundiger Interviewer nimmt manches verborgene Problem zunächst nur am Rande wahr. Durch geschicktes Hinterfragen werden oft interessante Einzelheiten zutage gefördert.

Der Interviewtermin

Wählen Sie im Vorfeld den richtigen Gesprächspartner aus, der zu den gewünschten Informationen auch über das geeignete Know-how verfügt. Interviews sollten nicht mit Überraschungseffekten und unter Zeitdruck durchgeführt werden. Die Bekanntgabe des Themas, eine rechtzeitige Terminvereinbarung und die Bekanntgabe der ungefähren Interviewdauer bereiten den Befragten optimal auf den Gesprächstermin vor. Informieren Sie Ihren Gesprächspartner offen zu allen Aspekten des Interviews. Räumen Sie ihm bereits zum Zeitpunkt der Verhandlung über ein Interview die Möglichkeit ein, aus seiner Sicht indiskrete Fragen ablehnen zu können.

Zum Gesprächsbeginn muß für eine gelöste Atmosphäre (Auflockerungsphase) gesorgt werden. Ein guter Weg ist, die Befragten zunächst über sich selber und/oder ihre Geschäftstätigkeit berichten zu lassen.

Ziele der Befragung

Zunächst muß die Zielsetzung einer Befragungsaktion geklärt werden. Hat man begonnen, sich mit dem Thema zu befassen, interessiert man sich schnell für eine Fülle von Dingen. Setzen Sie Prioritäten! Diese Art von Interviews soll überwiegend der Klärung von Meinungen und Gedanken dienen.

Beginnen Sie nach der Auflockerungsphase mit der Gewinnung von Informationen zum Ist-Zustand des eigenen Produktes oder der eigenen Dienstleistung. Lassen Sie die Befragten dazu Stellung nehmen. Im nächsten Schritt regen Sie zu Verbesserungsvorschlägen an. Hier wird dann schnell auch über Probleme von Produkt oder Dienstleistung diskutiert. So gelangen Sie vom Ist- zum Soll-Zustand mit naheliegenden Lösungsmöglichkeiten.

Zu einem vertieften Verständnis kommen Sie, wenn Sie versuchen, die besonderen Probleme der Geschäftstätigkeit Ihres Kunden in Erfahrung zu bringen. Diese sind oft der Schlüssel für zukünftige, innovative Problemlösungen.

Fragen und Fragebogen

Richtig formulierte *Fragen*, die zu ergiebigen Antworten führen, und eine Fragen-Reihenfolge, die die Befragung in Schwung bringen und halten, sind das A und O für den Erfolg.

W-Fragen ebnen den Weg zur Erkenntnis: Sie beginnen mit wer, wie, was, warum, wann, wo, wieviel usw. *Offene Fragen* sind ohne Antwortvorgabe, haben aber „Leerzeilen“ für die Antwort. Der Befragte schildert den Sachverhalt mit seinen Worten und aus seiner Sicht. Es ist sinnvoll, die Antworten so gut wie möglich im Originalton festzuhalten. *Geschlossene Fragen* sind Fragen mit Antwortvorgaben. Hier sollen Sachverhalte meist bewertet werden.

Jedes Interview muß außerdem Fragen enthalten, die den Befragten richtig einzuordnen helfen. Dies sind z. B. Fragen nach Betriebsgröße, Umsatzvolumen, genauem Leistungsangebot etc.

Konkurrenzanalyse und Marktforschung

Jede Befragungsaktion gibt auch die Möglichkeit – und diese muß wahrgenommen werden – zur Informationsgewinnung über die Konkurrenz. Von Interesse sind die aktuellen Leistungsangebote und hier insbesondere Problemlösungsangebote, die Marketingaktivitäten der Konkurrenz, neue Wettbewerber etc.

Will man sich neue Zielgruppen erschließen, können durch die Befragung wichtige Marktinformationen gewonnen werden.

Befragungsumfang und Zeitbedarf

Meist erhält man schon von wenigen Kunden (ca. 3 bis 5 aus derselben Zielgruppe!) gute Informationen über entscheidende Probleme, Bedürfnisse und Wünsche. Der Zeitbedarf für ein Interview

liegt zwischen 40 und 60 Minuten. Dieser Zeitrahmen soll aus Akzeptanzgründen beim Befragten nicht überschritten werden.

Die nachfolgend beispielhaft angeführte Befragung dient der Erschließung einer neuen Zielgruppe. Außerdem sollten aktuelle Marketingaspekte (Produkt-/Dienstleistungsgestaltung, Vertrieb, Kommunikation) geklärt und Informationen über den Wettbewerb gewonnen werden.

Befragung von industriellen Laborkunden

Firma :

Interviewpartner :

Datum / Uhrzeit :

Dauer :

Interviewer :

1. Nennen Sie bitte Art und Umfang Ihrer Geschäftstätigkeit.
2. Welche Produkte und Stoffe (Rohstoffe, Abfall, Wasser, etc.) müssen bei Ihnen untersucht/analysiert werden?
3. Welche Bedeutung/welchen Stellenwert hat die chemische Untersuchung/Analytik für Ihr Unternehmen ?
 - Qualitätsüberwachung
 - Einhaltung von Vorschriften und Gesetzen
 - Verwertung für PR
 - Sonstige
4. Muß kontinuierlich analysiert/überwacht werden?
5. Mit wie vielen Fremd-Labors arbeitet Ihr Unternehmen zusammen?
6. Warum geben Sie die Analytik außer Haus?
7. Betreiben Sie Analytik auch im eigenen Haus?
8. Wie groß ist Ihr an Labors vergebene jährliches Analysevolumen in DM? Wie vielen Analysen entspricht das?
9. Für welche Probleme, Bedürfnisse und Wünsche möchten Sie Lösungen?
10. Wie sollen/könnten die Lösungen aussehen?
11. Welche zusätzliche(n) Dienstleistung(en) würde(n) das Angebot eines Labors abrunden/kompletieren?

12. Wenn Sie einen Wunsch frei hätten: Was müßte unbedingt und am dringendsten von Ihrem/einem Analytik-Labor verbessert werden?
13. Welche Gründe, Umstände, Tatsachen sprechen für Ihre jetzigen Auftragnehmer?
14. Ein neues Labor will Ihren Auftrag! Welche Themen interessieren Sie während der Geschäftsanbahnung mit einem potentiellen (dem neuen) Auftragnehmer am meisten? [Assoziieren oder nach Rangfolge]
15. An welchen Informationen über Analytik-Labors sind Sie besonders interessiert?
16. Ein neues Labor will Ihren Auftrag! Auf welche Kontaktmaßnahme würden Sie am ehesten reagieren? [Rangfolge festlegen]
 - Anzeige in Fachzeitschrift
 - Gelbe Seiten
 - Mailing
 - Telefon
 - persönlicher Besuch
 - Messe
 - Sonstiges
17. Welche Bedeutung hat für Sie:

	sehr wichtig					unwichtig
	1	2	3	4	5	
Beratung						
Service						
Termintreue						
Kulanz						
Sonstige						

18. Überprüfen Sie Ihre (neuen) Auftragnehmer nach kaufmännischen und/oder technischen Gütekriterien? Welchen? [Assoziieren, Rangfolge]
19. Welche Umstände führen zum Ausschluß eines neuen Bewerbers von der Vergabe?
20. Wer ist für die Auftragsvergabe zuständig (eventuell mehrere Personen)?
21. Werden die Aufträge für bestimmte Zeiträume vergeben?
22. Wann ist die nächste Vergabe? (Wann findet die nächste Anschaffung statt?)
23. Für welche Leistungen bezahlen Sie?

24. Welchen Service erwarten Sie? Was für einen Service erwarten Sie?
25. Was ist Ihnen dieser zusätzliche Service wert?
26. Welche Fragen hätte ich noch stellen sollen?

Mehr Erfolg mit Direktmarketing

Ob Sie die Kundenanzahl einer vorhandenen Zielgruppe vergrößern oder sich eine neue Zielgruppe erschließen wollen, Sie müssen in jedem Fall mit potentiellen Kunden der Zielgruppe Kontakt aufnehmen, d. h. sie umwerben und zu einer Reaktion veranlassen.

Kernfragen der Kommunikationspolitik sind: Wie lautet meine Botschaft („welchen besonderen Nutzen biete ich?“) und wie nehme ich Kontakt auf? Dies sind Fragen, die von Anbeginn im Rahmen eines strategischen Gesamtkonzeptes entschieden werden müssen. Und nicht erst, wenn Aktionen nötig sind, weil der Umsatz rückläufig ist!

Passive Kundenwerbung durch traditionelle Werbung

Üblicherweise wird zur Kontaktaufnahme „Werbung“ betrieben. Als Werbeträger kommen in Betracht: Tageszeitungen, Gemeindeblätter, Zeitschriften, Rundfunk, Internet, Gelbe Seiten etc. Durch diese Medien werden die Leistungen des Unternehmens einem breiten Publikum angeboten. Kleinere Unternehmen und Dienstleister entscheiden sich gerne für eine Anzeige in den Gelben Seiten oder der Zeitung.

Kaufinteresse und Auswahlverhalten

Wer für einen Einkauf oder eine Beschaffungsaufgabe die Gelben Seiten zu Rate zieht, darf zu den heißesten Kaufinteressenten gezählt werden. Laut Untersuchung haben 87 Prozent der Nutzer der Gelben Seiten akuten Bedarf und suchen systematisch. Weitere 69 Prozent aller Nutzer der Gelben Seiten telefonieren unmittelbar danach mit Anbietern. Dies ist aber nur die eine Hälfte der Wahrheit.

Eine von uns durchgeführte Exploration zeigt die zweite Hälfte: Über die Auswahlkriterien, die zur Beauftragung eines Anbieters führen, ist damit

nichts gesagt. Fragen Sie Nutzer von Gelben Seiten nach Ihrem Auswahlverhalten, ergeben sich überwiegend zwei Motive:

- örtliche Nähe des Anbieters,
- Größe der Anzeige und werblicher Auftritt des Anbieters.

Nutzer der Gelben Seiten und anderer gängiger Einkaufsführer bezeichnen ihr Verhalten überdies als subjektiv; über die Qualifikation des Anbieters wisse man leider nichts. Tatsächlich bemängeln 58 Prozent aller Benutzer das Fehlen von weiterführenden Angaben über das Waren- und Dienstleistungsangebot, über Geschäftszeiten, Parkmöglichkeiten etc.

Das folgende Beispiel gibt typische Werbeaussagen von „gestalteten Anzeigen“ in den Gelben Seiten wieder.



Die Anzeige ist viel zu allgemein gehalten und spiegelt den sonstigen Auftritt des Unternehmens wider: Das Dienstleistungsangebot ist austauschbar und wird nicht präzise aufgeführt. So kann Wasser z. B. eingeteilt werden in Trinkwasser, Abwasser, Brauchwasser, Schwimmbadwasser; untersucht werden kann auf chemische Inhaltsstoffe wie Schwermetalle, Lösungsmittel, Öle etc. oder unter mikrobiologischen Gesichtspunkten, z. B. auf Keimarten und Keimbelastung. Es wird in der Anzeige durch nichts signalisiert, für welche Problemlösungen das Labor besonders geeignet ist.

Aktive Kundenwerbung durch Direktmarketing

Zweck von Werbung ist es, Produkte und Dienstleistungen bekannt zu machen und dafür Kaufinteresse zu erwecken. In der Regel wird mit breit streuenden Werbemedien aber kein direkter Kontakt zwischen Anbieter und Kunde hergestellt. Die unmittelbare Reaktion des Kunden kann nicht beobachtet werden.

Will man Wunschkunden gezielt erreichen und zu einer Reaktion auffordern, muß der Kundenkontakt *aktiv* hergestellt werden. Direktmarketing ist ein *aktiver Kontaktprozeß*, um der Zielgruppe ein Produkt oder eine Dienstleistung zu präsentieren und zugänglich zu machen.

Das Direktmarketing-Instrument „Mailing“ ist die moderne Alternative zur Werbung. Ein Mailing heißt nichts anderes, als Kunden mit einem Brief zu umwerben. Durch Direktmarketing per Werbebrief kann man neue Kontakte anbahnen, verkaufen, informieren, Wunschkunden besser kennenlernen, Werbebotschaften testen. Ferner ist es weit günstiger, bestehende oder neu gewonnene Kunden zu halten, als ständig Neukunden zu gewinnen. Mailings sind auch ein intelligenter Weg, dauerhafte, persönliche Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen.

Direktmarketing funktioniert nicht?

Der Vorschlag, Kunden mit Direktmarketing zu umwerben, wird gerne mit der Antwort quittiert: „Das haben wir auch schon probiert, aber der Erfolg war nicht besonders.“

Viele Faktoren können dafür verantwortlich sein:

- Das Angebot ging an die falsche Zielgruppe,
- das Angebot trifft nicht die brennenden Probleme,
- das Unternehmen hat sich falsch dargestellt,
- Ziele und Erwartungen des Direktmarketings waren unrealistisch.

Zielgruppen und Adressen

Zur Durchführung von Mailings benötigen Sie Kundenadressen. Das käuflich zu erwerbende Adressenmaterial zu optimieren, ist allerdings eine Kunst für sich. Zielgruppenadressen stehen aber oft nur mit demografischen Daten (Name, Anschrift, Telefon, Geschlecht, Alter, Beruf, Tätigkeit im Unternehmen etc.) und nur sehr eingeschränkt mit Informationen über Probleme, Bedürfnisse und Wünsche zur Verfügung. Es werden Kundenadressen zu Zielgruppen zusammengefaßt, die sich in der Praxis dann doch unterscheiden.

Um Ihre Angebote und Informationen nicht an die falschen Adressen auszusenden, müssen Sie Ihre Kunden kennenlernen. Dazu geeignet sind explorative Zielgruppen-Interviews. Zu Beginn ist es dabei ausreichend, aus ersten Erkenntnissen aus den Interviews Lösungsvorschläge und Werbebotschaften zu formulieren. Steigt die Zahl der potentiellen Kunden stark an, kommen auch Umfragen per Telefon und Brief in Betracht.

Kompetenz-Profil eines Chemie-Labors

Durch das *Kompetenz-Profil* (Beispiel, nächste Seite) lassen sich die Potentialfaktoren und Leistungen des Anbieters sowie das Lösungsangebot in kompakter Form darstellen, ggf. auch visualisieren. Idealerweise sollte das Kompetenz-Profil als Ergebnis aus der Zielgruppenbefragung und der Strategie-Entwicklung hervorgehen.

Angenommen, zur Ausweitung seines Geschäftes will sich ein Chemie-Labor die neue Zielgruppe *Hersteller von Betonzusatzstoffen* erschließen. Das folgende Kompetenz-Profil zeigt die in der Beratung erarbeitete Lösung.

Während das Unternehmen in den Anzeigen der Gelben Seiten bisher lediglich unspezifische Angebote gemacht hat, werden im Kompetenz-Profil Problemlösungen präzise aufgezeigt und Nutzen geboten. *Das unverwechselbare Profil wird sichtbar!*

Kunden durch Wiederholung und Überzeugungsarbeit ernsthaft interessieren und gewinnen

Es ist unrealistisch zu glauben, daß Auftragskunden mit einer einzigen Direktmarketingaktion in großer Zahl gewonnen werden können. Der Erfolg liegt in der *ständigen Wiederholung*. Dazu reicht es nicht, nur seine Dienste wiederholt anzubieten und auf die Erfahrung hinzuweisen. Kompetenz und Spezialisierung müssen demonstriert werden. Es muß Überzeugungsarbeit geleistet werden, auch mit Mailings.

Bieten Sie potentiellen Kunden (und übrigens auch Auftragskunden) neben wechselnden Angeboten ständig *wertvolle Informationen* an.

Informieren Sie z. B. über Normen und Vorschriften aus dem Arbeitsgebiet der Kunden. Welche Besonderheiten oder Neuerungen gibt es? Was bedeutet das für ihn? Berichten Sie über Änderungen: Was haben diese für Konsequenzen? Informieren Sie über neue Trends in seinem Arbeitsgebiet usw.

Gewöhnen Sie ihre Wunschkunden langsam, aber sicher und beständig an Ihr Unternehmen!

Literatur

- Friedrich, Kerstin/Seiwert, Lothar J.: Das 1x1 der Erfolgsstrategie, Offenbach, 5. Auflage 1995.
 Friedrich, Kerstin: Empfehlungsmarketing, Offenbach 1997.
 Kastin, Klaus S.: Marktforschung mit einfachen Mitteln, München 1999.
 Geller, Lois K.: Response! Die unbegrenzten Möglichkeiten des Direktmarketing, Landsberg am Lech 1997.

Jebens, Thomas, Dr. rer. nat.:

Nach dem Studium der Chemie wandte er sich Verkauf, Marketing und Strategie zu. Das Verkaufshandwerk erlernte er von der Pike auf im Pharma-Außendienst. Seit 1994 ist er überzeugter Anwender der EKS-Strategie. Die Dr. Jebens Unternehmensberatung berät naturwissenschaftliche Unternehmer in den Bereichen Strategieentwicklung, bedürfnisorientierte Marketingkonzepte und erfolgreicher Verkauf. Kontakt:

Dr.Jebens-Unternehmensberatung@t-online.de

Anwendungstechnische Analytik
Leitung: Dr. rer. nat. Eberhard Meyer

Kompetenz-Profil-Str. 20
7XXX5 MUSTERSTADT
Tel.: (07X3X)X7X0X0
Fax: (07X3X)X7X4X1
eMail: dr.e.meyer@X.XXX.de



Lichtbild

Die Ansprüche Ihrer Überwachungsstelle an Ihre zugelassenen Betonzusatzstoffe:

Sicherstellen, daß mit gleichbleibender Qualität produziert wird und die Grenzwerte für bauschädliche Salze eingehalten werden.

Ihr Gewinn:

Durch unsere Überwachung Ihrer Produktions-Qualität können Sie die Ansprüche Ihrer Überwachungsstelle voll erfüllen. Sie haben die Sicherheit, durch nachgewiesene gleichbleibende Qualität zu überzeugen.

Wir fertigen Ihnen schnell und zuverlässig die erforderlichen IR-Spektren für die externe Qualitätskontrolle und bestimmen für Sie Gesamtalkali- und Halogengehalt.

Schwerpunkte der Institutstätigkeit

Chemische Analytik

Spezialarbeitsgebiet:

Untersuchungen von Putz, Mörtel und Mauerwerk historischer Bauten, Untersuchung zur Fremdüberwachung zulassungspflichtiger Betonzusatzstoffe

Weitere Arbeitsgebiete:

Lebensmittelsicherheit von Trinkwasser, Umweltsicherheit von Abwasser, Sickerwasser und Abfällen, Qualifizierung der Unbedenklichkeit oder Kontamination von Grundwasser und Böden

Beratung

Information zu Hintergrundwissen auf diesen Arbeitsgebieten, optimale Gestaltung von Untersuchungsprogrammen, Erklärung von Untersuchungsergebnissen, Festlegung von Maßnahmen in Abhängigkeit von Untersuchungsergebnissen

Auftragsforschung und Expertisen

Beratung, Machbarkeitsprüfung, Entwicklung von Untersuchungsprogrammen, Durchführung, Abfassung von Ergebnisberichten, Berichterstattung, Ergebnispräsentation

Analytische Verfahren

Infrarot-Spektrometrie, Atomabsorptions-Spektrometrie, Flammenphotometrie, UV/Vis-Spektrometrie, Gaschromatographie, Dünnschichtchromatographie

Qualitätssicherung des Instituts

Regelmäßige Teilnahme an Ringversuchen verschiedener Institutionen:

- Analytische Qualitätssicherung Baden-Württemberg (AQS)
- Niedersächsisches Landesgesundheitsamt Aurich

Die Arbeitsabläufe des Instituts sind in einem Qualitätssicherungshandbuch festgelegt.

Institutsgeschichte

1985 nebenberufliche Bearbeitung von Forschungsaufträgen zur Optimierung der Aufbereitung von Abwasser aus industriellen Waschanlagen, 1986 Gründung des Instituts „Anwendungstechnische Analytik“, Auftragsanalytik mit Schwerpunkt Wasser- und Umweltchemie, 1987 Bezug der heutigen Laborräume, seit 17.12.1990 öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger, 1991 Erweiterung der Laborräume um ein Lösemittellabor und 1996 um ein mikrobiologisches Labor, seit 1993 Spezialisierung auf die Untersuchung und Überwachung zulassungspflichtiger Betonzusatzstoffe

Personalien***Dr. rer. nat. Eberhard Meyer***

1981 Promotion zum Dr. rer. nat. im Fach Anorganische Chemie an der Universität Stuttgart, 1981 – 1983 Versuchsleiter zur kontinuierlichen Bleigewinnung nach dem QSL-Verfahren bei der LURGI Chemie, 1983 – 1986 Technischer Leiter eines Herstellers von Offsetdruck-Chemikalien (Produktentwicklung, Qualitätskontrolle, Analytik), seit 1986 selbständig

Mitgliedschaften

GDCh Gesellschaft Deutscher Chemiker, Fachgruppe Wasserchemie. AFU Arbeitsgemeinschaft freier chemischer Laboratorien in Baden-Württemberg

Zulassungen

- Öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger der IHK Stuttgart („Sachverständiger für chemische Analysen und deren Bewertung von Wasser, Abwasser und Böden“)
- Zugelassene Untersuchungsstelle nach §19 TrinkwasserV

PS: Rufen Sie uns an Tel.: 07X3X/X7X0X0 , damit wir Ihre konkreten Maßnahmen besprechen können !