

Praxisbericht Marketing

Erfolg mit Mehrstufigem Marketing als Leistungsinhalt von CRM-Programmen

- Die Erfolgsfaktoren im Mehrstufigen Marketing -

Autor

Holm G. Diedrichs (PD)

Interim Management

Projektmanagement

CRM

Key Account Management

Kundenprozessoptimierung

Unternehmensstrategie

Kommunikationskonzepte

Mehrstufiges Marketing

Neu-Positionierung

Verkaufsschulung

Vertriebscontrolling

Produkt Management

Service Management

Workshops und Seminare

Juli 2005

Weitere Informationen

Holm G. Diedrichs

Höltinghauserstraße 53
49661 Cloppenburg

Telefon 04471 – 170 170

Telefax 04471 – 170 425

Mobil 0174 – 933 1609

E-Mail diedrichs@accordis.de

Praxisbericht Marketing

Erfolg mit Mehrstufigem Marketing als Leistungsinhalt von CRM-Programmen

An einem Beispiel aus der Bauwirtschaft, der Modernisierung von Wohnhäusern, wird deutlich, wie Mehrstufiges Marketing sowohl zur Belegung der Nachfrage nach Bauleistungen führt und gleichzeitig die Kundenbeziehungen zwischen Anbieter und Kunde gestärkt werden.

Mehrstufiges Marketing bedeutet, dass ein Anbieter nicht nur auf der Ebene seiner Kunden, sondern auch bei den nachgelagerten Bedarfsträgern, den Endkunden aktiv ist. Dies erfordert ein Konzept, das die aktuellen Anforderungen der eigenen Kunden mit den Herausforderungen auf der Ebene der Endkunden verbindet. In dem Beispiel geht es um die nachgelagerten Marktstufen der Weiterverarbeiter und Montagebetriebe und private bzw. gewerbliche Endkunden sowie um den möglicherweise zwischengeschalteten Fachgroßhandel, der jedoch auch selbst in seiner Rolle als Anbieter für die Weiterverarbeiter Mehrstufiges Marketing betreiben kann.

Erfolgsfaktoren für Mehrstufiges Marketing

1. Ein relevanter, deutlicher und vermittelbarer subjektiver Kundenvorteil für die jeweilige Zielstufe muss vorhanden sein oder entwickelt werden

Präferenz für das Angebot entsteht nur, wenn der Endkunde für sich einen Vorteil erkennt; erst dann kann ein Nachfragesog überhaupt entstehen. Kaufrelevant wird ein Kundennutzen, wenn der Wert des Produkts oder der Dienstleistung einen hohen Anteil an den Gesamtkosten hat und/oder die Eigenschaften des Produkts entscheidend für die Qualität der Problemlösung ist.

2. Markierung der Leistung (Produkt/Service) für die Zielstufe

Der Kunde muss in der Lage sein, das betreffende Produkt oder die Dienstleistung beim Kauf identifizieren bzw. sie im Vorfeld der Kaufentscheidung nachfragen zu können. Produkte, die durch die Weiterverarbeitung „untergehen“ und für die Endkunden unsichtbar werden, können über das „Ingredient Branding“ - wie Intel es erfolgreich praktiziert – z. B. durch eine eigene Marke für die Gesamtleistung oder eine zusätzliche Garantie, die der Endkunde schriftlich erhält, sichtbar gemacht werden.

3. Der Anbieter, d. h. der direkte Kunde, muss marktaktiv sein

Mehrstufiges Marketing kann nur Erfolg haben, wenn der direkte Kunde die spezifische Problemsituation des Endkunden erkennen, ihn auch hinsichtlich des Kundennutzens beraten und die Unsicherheiten der Beschaffungssituation beseitigen kann. Auch im Vorfeld der Akquisition sollte der direkte Kunde die Notwendigkeit systematischer Marktbearbeitung und die Vorteile, die Mehrstufiges Marketing des Anbieters bietet, erkennen.

4. Kein Widerstand auf der nachgelagerten Zwischenstufe

Der direkte Kunde des Anbieters darf nicht gegen die Verwendung der zu vermarktenden Leistungen sein, um stattdessen eigene Interessen durchzusetzen. Mehrstufiges Marketing zielt darauf ab, die direkten Kunden im Sinne des Anbieters zu einer aktiveren Marktbearbeitung auf der Ebene der Endkunden zu motivieren.

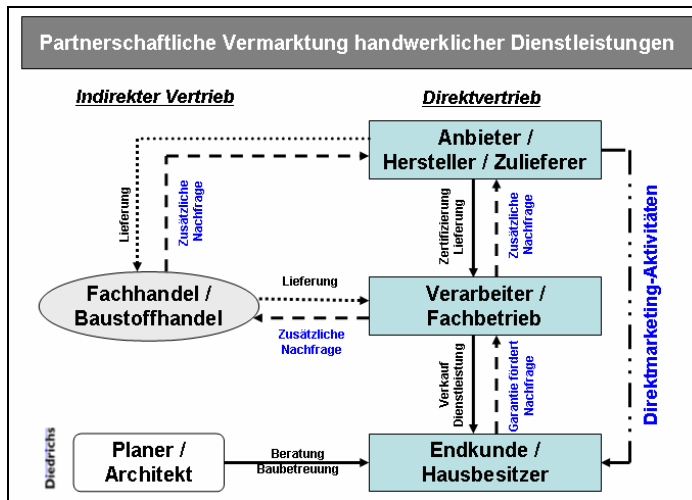
Weitere Informationen

Holm G. Diedrichs
Höltinghauserstraße 53
49661 Cloppenburg

Telefon 04471 – 170 170
Telefax 04471 – 170 425
Mobil 0174 – 933 1609
E-Mail diedrichs@accordis.de

www.accordis.de

Bei einzelnen Kunden kann Widerstand gegen das Konzept entstehen, wenn das Konzept nicht überzeugt, weil eine hohe Bindung an konkurrierende Lieferanten besteht usw. Dies führt schließlich zu einer selektiven Umsetzung des Mehrstufigen Marketing mit denjenigen Kunden, die für ihr Unternehmen eine Erfolg versprechende Perspektive in der gemeinsamen Marktbearbeitung sehen.



Die Abbildung zeigt am Beispiel der Baubranche, dass Mehrstufiges Marketing sowohl für den Direktvertrieb, als auch für den indirekten Vertrieb umsetzbar ist. Es ist auch durchaus realisierbar, aus dem Handel heraus ein mehrstufiges Marketingkonzept zu entwickeln, das z. B. für bestimmte Produkte in Zusammenarbeit mit den Herstellern umgesetzt wird. In diesem Fall geht die „Sprungwerbung“ nicht vom Anbieter zum Endkunden aus, sondern vom Fachhandel zum Endkunden. Auch in diesem Fall ist das ausführende Handwerk Partner – diesmal jedoch Partner des Fachhandels.

Zusätzliche Nachfrage wird beim Endkunden geschaffen und über den Verarbeiter zu neuen Aufträgen und Umsätzen bei ihm und dem Fachhandel führen. Weil durch die Einbindung bestimmter Produkte und Verfahren auch Hersteller mit höheren Umsätzen profitieren, können sie auch finanziell eingebunden werden, z. B. über einen Werbekostenzuschuss, abhängig von der Menge sowie von der Art des eingesetzten Werbeträgers bzw. dessen Werbewirkung.

Die Beschaffungssituation im privaten Wohngebäude-Modernisierungsmarkt

Jüngere Befragungen bei modernisierungswilligen Hausbesitzern haben gezeigt, dass – abgesehen von der Finanzierungsfrage – das Risiko einer Fehlentscheidung bei der Wahl des ausführenden Betriebes die größte Entscheidungsbarriere bei Hausbesitzern darstellt. Gerade solche Leistungseigenschaften sind von hoher Wichtigkeit, deren Vorhandensein und Qualität vor der Erbringung der Leistung nicht sichtbar sind. Vielmehr sind diese Eigenschaften erst durch Gebrauch zu beurteilen, gehören also zu den Erfahrungseigenschaften oder entziehen sich gänzlich der Beurteilbarkeit, sind also Vertrauenseigenschaften.

In der Konsequenz verursachen sie beim Endkunden vor dem Kauf eine enorme Unsicherheit, die sich auch in die Zukunft erstreckt – und zwar auf das Produkt, die Leistung und auf den Anbieter. Wer weiß schon, ob der Anbieter künftig noch am Markt sein wird, ob das Produkt dauerhaft die Probleme löst? Was geschieht, falls eine Reparatur notwendig wird?

Weitere Informationen

Holm G. Diedrichs
Höltinghauserstraße 53
49661 Cloppenburg

Telefon 04471 – 170 170
Telefax 04471 – 170 425
Mobil 0174 – 933 1609
E-Mail diedrichs@accordis.de

www.accordis.de

Die Mehrstufige Marketingstrategie muss zur Präferenzbildung diese Unsicherheiten reduzieren. Darin liegt auch der zu vermittelnde Kundenvorteil, wobei es nicht darauf ankommt, dem Endkunden objektiv alle Unsicherheiten zu nehmen. Das wäre ohnehin nicht möglich.

Vielmehr muss die Unsicherheit hinsichtlich der kaufrelevanten Eigenschaften lediglich stärker unter die Endkunden-individuelle Akzeptanzschwelle gesenkt werden, als es die Konkurrenz anbietet.

Das Vertrauen der Endkunden in die erwartungsgerechte Erfüllung der ihnen zugesicherten Eigenschaften wird gewonnen durch ein entsprechend gestaltetes Leistungs- und Kommunikationsprogramm, das für die fehlende bzw. nicht erkennbare Qualitätsinformation zum Indikator für die erwartete Qualität wird.

Zu den wichtigsten Qualitäts-Indikatoren gehören

- ▶ Die langjährig bewährte Marke des Herstellers, die Marktbeständigkeit signalisiert und das Unternehmen als zukunftsfähig auszeichnet.
- ▶ Die Zukunftssicherheit durch hohe Transparenz der Produktinformation, der Verfahren und der Kundens Schulung mit Zertifikat.
- ▶ Die spezifische Investition in die Kundenbeziehung durch einen Leistungsverbund aus Hersteller/Handel und Anbieter kann zusätzliches Vertrauen in die Gesamtleistung schaffen, wenn damit eine Garantie verbunden wird, die dem Endkunden signalisiert, dass die Problemlösung auf Jahre hinaus funktionsfähig sein wird und seine Investition dauerhaft geschützt wird.

Einbindung externer Meinungsbildner

Fachplanungs- und Architekturbüros sind bei größeren Modernisierungsprojekten wichtige Meinungsbildner. Sie erstellen das nutzungsorientierte Sanierungskonzept, das Anforderungsprofil sowie die Bewertung der eingegangenen Angebote und sie vergleichen die aktuellen Angebote der Hersteller. Damit sind sie häufig von der Vorplanung des Modernisierungsprojekts bis zu seiner Abnahme beteiligt.

Aufgrund der besonderen Rolle als Informator und Beeinflusser ist es sinnvoll, dass der Hersteller sich ihnen gegenüber positiv darstellt. Kommunikationsmaßnahmen wie Workshops, Newsletter, Internet, Produktpräsentationen, Besichtigungen von Referenzobjekten, Labors und Ausschreibung von Wettbewerben etc. sollten angeboten werden.

Kooperation stärkt Kundenbeziehungen

Bereits zu Anfang einer Mehrstufigen Marketingstrategie wird zu klären sein, ob der Anbieter sie allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern auf der horizontalen Wertschöpfungsstufe, vertikal mit direkten Kunden auf der nachfolgenden Marktstufe oder gar in einer gemischten Zusammenarbeit umsetzen will.

Nicht allein aus finanziellen Erwägungen heraus, sollte Mehrstufiges Marketing möglichst mit Partnern umgesetzt werden. Gerade die direkten Kunden können in eine langfristige Strategie eingebunden und durch die zusätzlichen Leistungen des Herstellers/Handels besonders motiviert werden, vorzugsweise mit diesem zu kooperieren, weil er zusätzliche Vorteile bietet. Im Gegenzug kann der Hersteller/Handel seine direkten Kunden an den Kosten der Maßnahmen des Mehrstufigen Marketing beteiligen, die schließlich auch unmittelbar den direkten Kunden nutzen.

Weitere Informationen

Holm G. Diedrichs
Höltinghauserstraße 53
49661 Cloppenburg

Telefon 04471 – 170 170
Telefax 04471 – 170 425
Mobil 0174 – 933 1609
E-Mail diedrichs@accordis.de

Das Leistungsprogramm, das der Hersteller/Handel für und mit seinen direkten Kunden entwickeln wird, kann u. a. folgende Themen umfassen:

- ▶ Eine gemeinsame Produktentwicklung sollte die Anforderungen der Kunden auf den wichtigsten Marktstufen berücksichtigen – das muss nicht zwingend die Ebene der direkten Kunden sein.
- ▶ Zusatzleistungen sind bestens geeignet, den Anbieter gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren. Als Zusatzleistung haben sich z. B. bewährt:
 - Garantieleistungen
 - Autorisierung der Partner-Kunden
 - Hilfe bei der Erstellung von Werbemitteln
 - Durchführung von Werbeaktionen
 - Information über Markt- und Bedarfsentwicklung
 - Beratungs- und Verkaufsschulungen
 - Kontaktabahnung mit potenziellen Kunden
 - Maßnahmen aus dem Empfehlungsmarketing
- ▶ Je größer der Erklärungsbedarf eines Produktes oder Verfahrens, desto wichtiger ist die Beratungsleistung, die sich im Rahmen einer Mehrstufigen Marketingkonzeption ergibt.
- ▶ Je wichtiger Beratung und Service auf der Stufe der Endkunden ist, desto wichtiger wird die Wahl der Partner auf der Ebene der direkten Kunden. Kunden mit hohem Marktanteil, interessanten Potenzialen und ausgeprägten Unternehmer-Eigenschaften sollten dabei bevorzugt werden.
- ▶ Das Co-Branding mit dem Logo des Anbieters und des direkten Kunden im Rahmen der mehrstufigen Kommunikationspolitik für die Kooperation fördert den Bekanntheitsgrad und den Verkauf der Partner bei den Endkunden.
- ▶ Weil der persönliche Verkauf und kompetente Beratung sehr wichtig sind, erhalten Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für die direkten Kunden große Bedeutung.
- ▶ Verkaufsförderung kann in der Kooperation auf Messen, Ausstellungen und über das Internet wirksam umgesetzt werden.

Planbare Systematik des Mehrstufigen Marketing

Der besondere Vorteil für Anbieter und Kunden einer Mehrstufigen Marketingkonzeption ist der ihr eigene Systemcharakter, der es ermöglicht die Aktivitäten so zu gestalten, dass die Kooperationspartner, d. h. die direkten Kunden, über einen längeren Zeitraum, z. B. ein Jahr aktiv eingebunden werden.

Ein entsprechender Maßnahmenplan bietet nicht nur eine gemeinsame Perspektive, sondern signalisiert auch Verlässlichkeit der Umsetzung.

Aufgrund engerer technischer Zusammenarbeit, zusätzlicher Garantie und anderer zu regelnder Leistungen und Gegenleistungen wird man oft zu vertraglichen Bindungen kommen. Sie müssen für den Partner-Kunden vor allem die Positionierung des eigenen Unternehmens als Partner und die Kanalisierung der neu zu schaffenden Nachfrage regeln, denn das ist für die meisten direkten Kunden letztlich der wesentliche Nutzen aus einer gemeinsam umgesetzten Mehrstufigen Marketingstrategie.

Wenn die Erwartung nach mehr Nachfrage, höherem Bekanntheitsgrad und der hervorgehobenen Position des Partners erfüllt werden, ist die Basis für eine dauerhaft intensivierte Kundenbeziehung gegeben, auf der gemeinsam weitere Maßnahmen aus dem besseren gegenseitigen Verständnis und zur besseren Markt- und Potentialausschöpfung entwickelt werden können.

Weitere Informationen

Holm G. Diedrichs
Höltinghauserstraße 53
49661 Cloppenburg

Telefon 04471 – 170 170
Telefax 04471 – 170 425
Mobil 0174 – 933 1609
E-Mail diedrichs@accordis.de

Biographie

Holm Gerd Diedrichs, Jahrgang 1952, steht freiberuflich als Berater für Strategie und Unternehmensführung mit den Schwerpunkten Kundenbeziehungsmanagement (CRM), Mehrstufiges Marketing, Direktmarketing und Systemverkauf als Projekt- und Interim Manager dem Mittelstand mit Rat und Tat zur Seite.

Vorherige Tätigkeiten

Leitung Zentrales Marketing, Vertriebscontrolling und Vertriebsleiter in der **chemischen Industrie** bei einem internationalen Zulieferer der **Bauwirtschaft**. Planung der Vertriebstochter in Singapur. Projektleitung Internet – 2003: > 100.000 visits/Monat. Gründung des ersten **CRM-Kundenverbands** mit dem **Bauhandwerk**. 2001 Auszeichnung als CRM-Innovation für das erste integrierte mehrstufige Marketing-Konzept. Umsatzwachstum trotz Baukrise von 45 auf 136 Mio. € von 1993 - 2003.

Ressortleiter Vertrieb und Marketing international, verantwortlich für über 200 Mitarbeiter in Direktvertrieb und Service bei international operierenden Hersteller von **Präzisions-Werkzeugen** als Zulieferer für die **Holz verarbeitende Industrie**. Aufbau Joint Venture in Japan. Virtuelle Neupositionierung von Commodities. 15 Prozent Kostenreduzierung in Marketing/Vertrieb. 10 Prozent Umsatzsteigerung p. a. entgegen stark rückläufiger Branchenumsätze.

Leiter Key Account Management und Marketingleitung bei Marktführer der **Foto-Papier-Industrie**, verantwortlich für mehrere Großabnehmer der **Fotoindustrie** u. a. Agfa-Gevaert AG (Bayer) mit Steigerung Lieferanteil von 43 auf 70 Prozent u. a. durch integrierte Qualitätssicherung, Erarbeitung von Pricing-Strategien mit Rohstoff-Benchmarking; erfolgreiches Krisenmanagement einer Großreklamation. Umsatzverantwortung über 100 Mio. Euro.

International Product Line Manager bei einem Konzern der **Bürotechnik** in den Niederlanden. Entwicklung eines internationalen Planungstools für das Bestandsmanagement von Lichtpausmaschinen; Integration von Produkt und Service mit Verdreifachung der Service-Umsätze; in Personalunion **Area Manager** Budget-verantwortlich für die Tochtergesellschaften in Südost Asien und Australien.

Produkt Manager für Investitionsgüter; in Personalunion **Verkaufsleiter** bei einem führenden **Handelsunternehmen** für **Werkzeugmaschinen** und **DIY-Handel** (Franchisegeber für OBI). 20 Prozent Umsatzsteigerung p. a. im Verantwortungsbereich.

Kaufmann im Groß- und Außenhandel; Auslandsaufenthalt 1979 – 1985; systematische Weiterbildung u. a. im Zentrum für Unternehmensführung, Schweiz, Management Centre, Brüssel, Management Circle in Verkauf, Finanzen, Total Quality Management, Produkt- und Service Management sowie strategische und operative Führung.

Lehraufträge

Seit 2002 Privatdozent an norddeutschen Fachhochschulen, u. a.

- Business-to-Business Marketing
- Customer Relationship Management (CRM)
- Empfehlungsmarketing
- Produkt Management

Autorentätigkeit

CRM System-Handbuch; Verkäufer Handbuch Direktvertrieb; diverse Fach-Beiträge

Diedrichs
Kundenbeziehungsmanagement
Direktmarketing
Systemverkauf

Weitere Informationen

Holm G. Diedrichs
Höltinghauserstraße 53
49661 Cloppenburg

Telefon 04471 – 170 170
Telefax 04471 – 170 425
Mobil 0174 – 933 1609
E-Mail diedrichs@accordis.de

www.accordis.de