

WITTERN SIE MORGENLUFT

Viele mittelständische Unternehmen schöpfen ihre Marktchancen nicht aus. Die Münchner Kommunikationsfachleute Michael Tescari und Axel Pfeiler haben dazu mit dem Mittelstandsexperten Wolfgang Horn ein offenes Gespräch geführt. Vielleicht erkennen Sie Ihre eigene Situation in manchem wieder und wittern Morgenluft.

„Brachland lässt sich gut beackern“

Horn: Kommen wir gleich zur Sache. Sie sagen, mittelständische Unternehmen kommunizieren nicht gut und verschenken dadurch Marktchancen.

Tescari: Ja, das ist meine Beobachtung seit vielen Jahren. Wenn man weiß, welche Möglichkeiten Kommunikation bietet – also Werbung, Verkaufsförderung, Dialogmarketing, Internet und so weiter – und wenn man sieht, wie mittelständische Unternehmen diese Instrumente nutzen. Da ist viel Luft nach oben. Bei mittelständischen Unternehmen trifft das auf mehr als 80 Prozent der Unternehmen zu. Der Mittelstand ist in weiten Teilen kommunikatives Brachland. Das Positive daran: Brachland lässt sich gut beackern.

Horn: Grundsätzlich stimme ich Ihnen zu, dass in der Kommunikation vieles im Ar-

gen liegt. Ich habe Unternehmen erlebt, da gibt es kein Verkaufsmaterial zur Vorstellung der Produkte bei den Kunden. Und die News auf den Websites sind mehrere Jahre alt.

Tescari: Wir erleben ähnliches. Leider sind das keine Ausnahmen. Aber die Unternehmen leben trotzdem.

Horn: Das sieht manchmal nur nach außen hin so aus. Hinter der Fassade sterben sie einen schleichenden Tod. Meine Erfahrung ist, dass Unternehmer nicht immer das ganze Instrumentarium der Unternehmensführung ausnutzen. Kommunikation ist sicher ein Stiefkind.

Pfeiler: Dafür gibt es auch Erklärungen. Die Hauptursache liegt in den begrenzten personellen und finanziellen Möglichkeiten mittelständischer Unternehmen. Durch die geringen Aktivitäten sammelt man nur wenig Erfahrungen und es bilden sich kaum Kompetenzen heraus. Der Schwerpunkt liegt oft auf der Vertriebsarbeit, darüber hinaus passiert nicht viel.

Horn: Reden wir über die kleinen und mittleren Unternehmen von drei bis 50 Millionen Umsatz.

Pfeiler: Pauschal gesagt, wächst die Qualität der Kommunikation mit der Unternehmensgröße. Die Kleinen kommunizieren schlechter als die Großen. Bei Unternehmen zwischen drei und fünf Millionen Umsatz ist professionelle Kommunikation die Ausnahme. Bei Unternehmen zwischen fünf und zehn Millionen Umsatz gibt es Licht und Schatten. Über zehn Millionen wird es zunehmend professioneller.

Ein Auslöser: „Druck von außen“

Horn: Wie kann man einen Unternehmer davon überzeugen, Kommunikation intensiver zu nutzen?

Tescari: Das kann man nicht. Es braucht immer einen äußeren Anlass. Das kann eine Krise sein, wie die jetzige. Das können

neue Ziele sein. Oder es ist eine Veränderung im Markt.

Wir beraten beispielsweise ein Unternehmen, das hatte nie Werbung gemacht, bis seine Wettbewerber damit angefangen haben. Es kam also Druck von außen und man musste dagegenhalten. Wir haben daraufhin ein paar gezielte Maßnahmen empfohlen wie Newsletter, Aktionen, Überarbeitung des Erscheinungsbildes. Das funktionierte gut und hat einen richtigen Aha-Effekt im Unternehmen erzeugt. Die Maßnahmen haben sich schnell etabliert und werden schrittweise ausgebaut.

„Wir müssen den Kampf um die Aufmerksamkeit gewinnen“

Was macht Kommunikation mittelständischer Unternehmen erfolgreich?

TESCARI: Das ist eigentlich die wichtigste Frage. Es gibt zwei Generalthemen, die alles beherrschen: Erstens Differenzierung vom Wettbewerb und zweitens intelligente Maßnahmen.

Fangen wir mit der Differenzierung an, auch wenn ich mir nichts rechtes darunter vorstellen kann.

Tescari: Bei der Differenzierung vom Wettbewerb geht es darum, die Informationsüberlastung zu überwinden. Wir müssen gegen unsere Wettbewerber den Kampf um die Aufmerksamkeit gewinnen und als einzigartig wahrgenommen werden. Das ist so

wichtig geworden, dass viele große Marken in ihren Werbekampagnen vor allem dieses eine Ziel verfolgen. Die Losung heißt: Aufmerksamkeit über alles. Ein bekanntes Beispiel ist die Werbung für Sixt.

Das Produktangebot kann die Differenzierung oft nicht leisten, aber Kommunikation kann es. Durch einen aufmerksamkeitsstarken Unternehmensauftritt oder durch ungewöhnliche Maßnahmen. Damit kann ich auch in einem wettbewerbsintensiven Umfeld das Kundeninteresse gewinnen. Mittelständische Unternehmen trauen sich das oft nicht – sie sind zu schüchtern.

Wenn ich mir die Auftritte von mittelständischen Unternehmen ansehe, fallen mir vor allem altmodische Logos und verstaubte Erscheinungsbilder auf.

PFEILER: Das ist einer der größten Schwachpunkte vieler Mittelständler. Den Verantwortlichen sind die Chancen eines starken Markenauftritts nicht bewusst. Wir erleben sogar, dass Mittelständler zu unauffälligen generischen Lösungen tendieren, sei es bei Logos, Werbung oder Screendesign. Man will nicht auffallen. Darin drückt sich große Unsicherheit gegenüber dem Instrument Kommunikation aus. Dabei gibt es keinen Grund, warum ein mittelständisches Unternehmen in seinem Markt nicht als starke Marke wahrgenommen werden sollte.

Gerade in mittelständisch geprägten Branchen fällt es leicht, positiv herauszuragen. Weil es so wenige Unternehmen gibt, die sich darum bemühen.

Untersuchungen beweisen immer wieder, dass Kunden bereit sind, für Markenartikel höhere Preise zu zahlen.



KURZCHECK

ERSCHEINUNGSBILD:

Wurde das Erscheinungsbild Ihres Unternehmens in den vergangenen zehn Jahren überarbeitet?

Ragen Erscheinungsbild und Kommunikationsmaßnahmen Ihres Unternehmens im Wettbewerbsumfeld positiv hervor?

KURZCHECK

VERTRIEBSUNTERSTÜTZUNG:



Verfügt Ihr Vertrieb über vollständiges und hochwertiges Verkaufsmaterial wie Broschüren oder Multimediapräsentationen?

Wird Ihr Vertrieb in die Entwicklung von Verkaufsmaterial einbezogen? Arbeiten Marketing und Vertrieb Hand in Hand?

Tescari: Das erleben Sie in jedem Supermarkt, dass die etablierten Marken am teuersten sind. Das kann ein Mittelständler in seinem Markt ebenso gut schaffen.

„Intelligente Maßnahmen statt unkluger Entscheidungen“

Kommen wir zu den „intelligenten Maßnahmen“, wie Sie es nennen. Gibt es auch dumme Maßnahmen?

Tescari: Nennen wir sie lieber unklug. So würde ich Maßnahmen bezeichnen, die aus bloßer Gewohnheit und ohne Erfolgskontrolle entschieden werden. Das wird dann so begründet: „Wir wissen nicht, was die Messe bringt und ich bin eigentlich dagegen. Aber wir gehen trotzdem hin und halbieren das Messebudget.“

Intelligent sind Maßnahmen, bei denen man auf fundierte Erfahrungen zurückgreifen kann. Oder Maßnahmen, die gut aufeinander abgestimmt werden, zum Beispiel Mailing plus Internet. Intelligent ist es auch, zu testen, dabei Erfahrungen zu sammeln und zu optimieren. Auch das wird nur selten getan. Intelligent ist es, Prioritäten zu setzen und Unnötiges zu streichen. Intelligent ist es, neue Wege zu beschreiten, die der Wettbewerb noch nicht ausgetreten hat. Und auch wenn es langweilig klingt, am intelligentesten ist es, zu planen und systematisch vorzugehen. Wenn es um Kommunikation geht, schaffen das nur wenige.

„Wie ein guter Vertrieb noch besser wird“

Lassen Sie uns einmal einzelne Maßnahmen durchgehen. Der Vertrieb ist oft das wichtigste Instrument, wie kann man einen guten Vertrieb noch besser machen?

PFEILER: Sie haben es selbst schon gesagt, der Vertrieb ist manchmal schlecht ausgestattet. Das Verkaufsmaterial – beispielsweise Broschüren – ist unvollständig, veraltet oder mangelhaft. Ich erlebe auch höchst selten eine gute Power-Point-Präsentation. Das ist meistens laienhaft und für den Betrachter langweilig und ermüdend.

Das Material muss so gut sein, dass es die Gespräche erleichtert und natürlich muss es auch selbsterklärend und überzeugend sein. Die Zielreaktion des Betrachters soll Staunen sein. So definieren wir den Anspruch. Wenn wir das erreichen, ist auch das Gebot der Differenzierung erfüllt.

Da hat der Vertrieb aber ein Wörtchen mitzureden, wenn „erstaunliches“ Verkaufsmaterial entwickelt wird.

Tescari: Das sollte man meinen, aber daran hapert es in der Praxis. Ich habe schon erlebt, dass der Vertrieb sich geweigert hat, Broschüren zu verwenden, die das Marketing ohne sein Zutun entwickelt hatte. Die zehntausende Euro teuren Broschüren verrotten seither in einem Lager.

Das ist eine Katastrophe, aber es über- rascht mich nicht. Marketing und Vertrieb sind manchmal wie Hund und Katze.

Tescari: Dabei kann der Vertrieb so viele Erfahrungen beisteuern, er kennt die Kunden ja am besten.



KURZCHECK
DIALOGMARKETING:

Nutzen Sie Dialogmarketing als Instrument der Kundengewinnung oder Kundenbindung?

Verfügen Sie über eine gepflegte Adressdatenbank?

Nutzen Sie ein CRM-System?

KURZCHECK
INTERNET



Ist Ihre Website älter als vier Jahre?

Werden die Inhalte der Website ständig aktualisiert?

Gibt es Dialogangebote auf Ihrer Website, zum Beispiel Produktbewertungen?

Nutzen Sie Blogs, Podcasts und soziale Netzwerke?

Ist Ihre Website für mobiles Internet eingerichtet?

Haben Sie schon über mobile Apps nachgedacht?

Wir machen sehr gute Erfahrungen mit Vertriebsaktionen, die wie kleine Kampagnen inszeniert werden. Der Vertriebsmitarbeiter kommt mit einer Botschaft zum Kunden und bringt ein zur Botschaft passendes nettes Give-Away mit. Vorbereitet wird der Besuch durch ein Mailing. Der Vertriebler hat also etwas zu erzählen, der Kunde hat etwas zu schmunzeln und beide tun sich leichter, ins Geschäft zu kommen.

Dialogmarketing: „Die Chance der großen Zahl“

Auch wenn der Vertrieb sehr aktiv und erfolgreich ist, so sind ihm doch Grenzen gesetzt. Ein Vertriebsmitarbeiter kann keine tausend oder zehntausend Kontakte bearbeiten. Das kann man nur mit Dialogmarketing.

Tescari: Dialogmarketing wird stark vernachlässigt. Erstaunlich viele Leute wissen nicht, dass man sich mit Dialogmarketing neue Kunden praktisch kaufen kann. Das ist die „Chance der großen Zahl“. Ein Mailing an fünf- oder zehntausend Adressen und schon gewinnt man einen Schwung neuer Interessenten, die bearbeitet werden können.

Außerdem hat man immer eine saubere Erfolgskontrolle und kann die Mailings systematisch verbessern. Sie können die Menge der Reaktionen steuern und wissen schon vorher, wie viele Interessenten Ihr Mailing etwa bringen wird.

Wie fängt man mit Dialogmarketing am besten an?

Pfeiler: Angenommen Sie möchten neue Interessenten gewinnen. Dann brauchen Sie zuerst Adressen. Wenn Sie keine haben, mieten Sie welche. Ich kann Ihnen innerhalb von ein, zwei Tagen sagen, welches Adresspotenzial es zu Ihrer Zielgruppe gibt.

Alternativ oder zusätzlich zu gemieteten Adressen führen Sie Maßnahmen zur Adressgewinnung durch. Auf Messen, durch Gewinnspiele, Kennenlern- oder Probieraktionen, Kooperationen mit Zeitschriften – es gibt viele Möglichkeiten.

Jede neue Adresse kommt natürlich sofort in eine Datenbank, die wird von Anfang an aufgebaut. Sie sollten bei Ihrem Mailing aber auch ans Internet denken. Denn inzwischen ist es häufig so: Wenn jemand ein Mailing bekommt, reagiert er nicht mit der Antwortkarte, sondern besucht die Website des Absenders. Oft ist das eine sogenannte „Landingpage“, die eigens eingerichtet wird. Dialogmaßnahmen nutzen fast immer mehrere solcher aufeinander abgestimmter Instrumente.

„Ohne Internet geht nichts mehr“

Sind die Websites der Unternehmen auf der Höhe der Zeit? Und sind sie auf die Vernetzung mit Dialogmaßnahmen wie Mailings vorbereitet?

TESCARI: In vielen Fällen sind sie das nicht. Aber ohne Internet geht nichts mehr. Auch hier haben mittelständische Unternehmen viel Nachholbedarf – und damit viele Chancen. Das Internet ist mittlerweile das zentrale Medium für Dialogmarketing. Mailings

haben oft bloß noch die Aufgabe, auf Websites zu lotsen.

Es gibt immer noch viele Unternehmen, die das Internet nicht ernst nehmen. Ich kann Ihnen massenweise Websites zeigen, die auf dem Stand von vor zehn Jahren sind, als man quasi Broschüren ins Internet stellte. Also statische Websites mit wenigen Inhalten, die zudem selten aktualisiert werden. Ohne Dialogangebote, außer vielleicht einem Kontaktformular. Da sind mehrere Entwicklungsstufen des Internets spurlos vorüber gegangen.

Werden in diesem Zusammenhang auch Web 2.0 und die sozialen Netzwerke immer wichtiger?

TESCARI: Absolut, das ist eine der bedeutendsten Veränderungen. Die sozialen Netzwerke erleichtern es, Kontakte zu knüpfen und zu halten. Und es gibt eine Reihe von Web-2.0-Dialogmöglichkeiten, für die eigene Website: Diskussionen, Produktbewertungen, Empfehlungen, Erfahrungsaustausch innerhalb der Kundschaft, natürlich auch Kritik. Die neue Offenheit schreckt Unternehmen noch ab. Aber mit Offenheit kann man Vertrauen aufbauen.

Die Internetnutzung wird ja noch weiter zunehmen, Stichwort mobiles Internet. Welche Konsequenzen hat das für die Kommunikation von Unternehmen?

PFEILER: Man ist nicht mehr an den PC gebunden, sondern kann überall, wo man geht und steht, mit dem Handy ins Internet. Das klingt vordergründig nicht so umwerfend. Tatsächlich ist damit jedoch eine gravierende Veränderung des Informations- und Kaufverhaltens verbunden.



KURZCHECK

MESSE & PR:

Gibt es ein Messekonzept zur Messenvorbereitung, -durchführung und -nachbereitung?

Informieren Sie Fach-, Publikums-, lokale oder Online-Medien regelmäßig über Neuigkeiten?

Führen Sie Veranstaltungen durch?

KURZCHECK

SELBSTEINSCHÄTZUNG



Sind Sie mit der Kommunikation Ihres Unternehmens zufrieden?

Glauben Sie, dass Sie durch effizientere Kommunikation Ihre Marktchancen besser nutzen könnten?

Zuerst einmal bedeutet es, dass die Kunden viel häufiger ins Internet gehen, es wird folglich noch wichtiger. Das Zweite ist, dass die Inhalte der Unterwegssituation angepasst werden. Sie müssen informativ und nutzerorientiert sein.

Ganz aktuell sind Apps für Smartphones ein brandheißes Thema. Das ist schwer im Kommen.

Apps für mittelständische Unternehmen?

PFEILER: Na klar, im Augenblick ist man damit noch innovativ und kann Vorreiter sein. Nützliche Ideen gibt es bereits jede Menge.

Eine weitere aktuelle Entwicklung im Internet ist der Trend zu Filmen – Unternehmens- und Produktdarstellungen oder Tutorials.

„Messen, PR, Guerillamarketing“

Sind das die wichtigsten Maßnahmen? Erscheinungsbild, Vertriebsunterstützung, Dialogmarketing und Internet?

PFEILER: Wichtig ist relativ, es fehlen noch einige: zum Beispiel PR, Veranstaltungen, Guerillamarketing. Die können ebenso wichtig sein. Das ist aber in jedem Unternehmen unterschiedlich. Kann sein, dass es für ein Unternehmen richtig ist, nur Messen zu besuchen und die entstehenden Kontakte ordentlich abzuarbeiten. Dann muss man sich darauf konzentrieren und einen möglichst starken Messeauftritt hinlegen, mit guter Vor- und Nachbereitung. Auch hier gilt das Gebot der Differenzierung: Wie kann ich mit meinem noch so kleinen Messestand aus der Masse herausragen?

„Gespräche klären die Möglichkeiten“

Wie kommen Sie mit einem Unternehmer zusammen, der Ihren Rat sucht?

TESCARI: Wir führen anfangs ein bis zwei Gespräche mit dem Unternehmer. Welche Ziele hat das Unternehmen? Welche Maßnahmen wurden bisher durchgeführt? Welche Erfahrungen wurden gesammelt?

Diese Erstgespräche sind unverbindlich und kostenlos. Aber da wir viel analytische Erfahrung mitbringen, erkennen wir schnell Möglichkeiten und können früh Empfehlungen aussprechen.

Zum Beispiel zur Kundengewinnung. Das ist das eigentlich Interessante am Mittelstand. Es liegt viel brach, deshalb kann man schnell etwas bewegen. Wie gehen Sie mit dem Interessenkonflikt zwischen Beratung und Verkaufen um. Als Kunde bin ich ja durchaus skeptisch, wenn mir eine Werbeagentur etwas empfiehlt.

TESCARI: In unserer Praxis erlebe ich das nicht. Wir reden mit dem Unternehmer über Lösungswege, um seine Unternehmensziele zu erreichen. Dabei geht es um Märkte, Zielgruppen, den Wettbewerb, um Botschaften und Positionierungen. Dann planen wir die konkreten Maßnahmen, ob Mailings, Messen oder Internetaktivitäten.

In der anschließenden Durchführung der Maßnahmen arbeiten wir mit unserem Netzwerk von Spezialisten, freien Mitarbeitern. Ob ein Projekt groß oder klein ist, spielt keine Rolle. Wir müssen keine feste Mannschaft auslasten. Das macht uns völlig unabhängig.

Hinzu kommt, dass wir nicht an Wettbewerbspräsentationen teilnehmen. Sie führen nur dazu, dass Agenturen gezwungen werden, Vorleistungen wieder reinzuholen. So kann keine uneigennützig Beratung stattfinden.

PFEILER: Dass wir uneigennützig sind, glaubt aber nicht jeder. Wir haben einen Kunden, mit dem wir gelegentlich bis an die Grenze zur Unhöflichkeit streiten. In sein Weltbild passt nicht, dass wir schlicht und einfach Interesse an erfolgreichen Maßnahmen haben.

Das mag daran liegen, dass Sie trotz allem Geld für Ihre Arbeit verlangen.

TESCARI: Wenn wir umsonst arbeiten, würde er uns für blöd halten. Das geht gar nicht.

Das ist ein guter Schluss. Wie wäre es mit einer Schlussbotschaft? Ist die derzeitige Krise für mittelständische Unternehmen eine Chance?

TESCARI: Die Krise zwingt Unternehmen stärker als in normalen Zeiten, sich eine wichtige Frage zu stellen: Schöpft mein Unternehmen seine Möglichkeiten in allen Bereichen aus?

Was die Kommunikation betrifft, kann ich die Frage beantworten, darin sind viele mittelständische Unternehmen nicht gut aufgestellt. Wer nach Chancen sucht, hier findet er sie.



Die Kurzchecks geben Ihnen Anregungen, Ihre eigene Situation zu prüfen. Michael Tescari beantwortet gerne Ihre Fragen dazu.

Rufen Sie Michael Tescari an:

0 89/55 05 78 97

Oder schreiben Sie eine E-Mail an:

tescari@trinidad-muc.de

Oder schicken Sie eine Nachricht über XING^X

www.xing.com/profile/Michael_Tescari

2005 gründeten Michael Tescari und Axel Pfeiler „Trinidad Kommunikation“ als Unternehmensberatung und Werbeagentur für mittelständische Unternehmen. Gemeinsam bringen sie 40 Jahre Erfahrung mit – als Berater, als Kreative und als Unternehmer.

Erfahren Sie mehr auf: www.trinidad-muc.de

Fragen Sie Michael Tescari zu Ihren Möglichkeiten: (0 89) 55 05 78 97

Schreiben Sie an: tescari@trinidad-muc.de

Oder schicken Sie Ihre Nachricht über **XING^X** www.xing.com/profile/Michael_Tescari