



PCP-Newsletter 02/2019

Zielgruppen professionell erschließen und bearbeiten

Zielgruppenbearbeitung kann unter den richtigen Voraussetzungen sehr lukrativ sein und das eigene Wachstum stark beeinflussen. In der Praxis ist das aber nicht immer der Fall.

Warum: nicht die richtige Zielgruppe oder die verkehrte Vorgehensweise? Oftmals ist es eine Mischung aus vielen Faktoren bzw. Elementen. Drei wesentliche Erfolgsfaktoren für das Zielgruppengeschäft haben sich in der Praxis besonders bewährt. Es sind die Erfolgsfaktoren für die Zielgruppe und das Marktumfeld im engeren Sinne, der eigenen Leistung zur Wettbewerbsdifferenzierung und der permanenten Steuerung und Umsetzung aller notwendigen Aktivitäten. Die Bausteine innerhalb der Erfolgsfaktoren muss man sich als eine Reihe von Puzzleteilen vorstellen, die sorgfältig aufeinander abgestimmt werden müssen, damit das gesamte Konstrukt „Zielgruppe“ eine ausreichende Stabilität und Erfolgsaussicht hat.

Was ist in diesem Sinne eine Zielgruppe?

Die am Markt üblichen Definitionen sind für Vermittlerbetriebe vielfach wenig hilfreich. „Die Zielgruppe besteht aus potenziellen zukünftigen Kunden“ ist eine gängige Definition. Aus unserer Erfahrung ist diese Sichtweise viel zu einengend, bietet der Kundenbestand (sowohl bei den Privat- als auch bei den Firmenkunden) doch viele Ansätze zur Zielgruppenbearbeitung. Nicht immer erschließt sich das sofort, weil manchmal ein Zwischenschritt über einen sogenannten „Trojaner“ gegangen werden muss. Das bestehende Kundenpotenzial bietet vielfach ungeahnte und damit ungenutzte Wachstumschancen.

Eine weitere häufige Definition ist folgende: Eine Zielgruppe ist eine Gruppe von Personen bzw. Unternehmen mit vergleichbaren Merkmalen, die gezielt auf etwas angesprochen werden soll. Dann sind wir aber häufig bei einem der Geburtsfehler im Zielgruppengeschäft, nämlich der Annahme, dass wir mit einem Produkt das Problem einer Zielgruppe allein lösen.

Erfolgreich in einer Zielgruppe können nur die Vermittlerbetriebe bestehen, die vollumfänglich die Wünsche, Bedürfnisse und Probleme von Personen und/oder Unternehmen verstehen und lösen. Nun ist in diesem Business vielen Kunden gar nicht klar, welche Risiken auf der privaten oder beruflichen Seite überhaupt bestehen und wie damit umzugehen ist. Genau da kann aber Zielgruppenbearbeitung einen wichtigen Beitrag leisten und zur eigenen Profilierung beitragen. Sehen wir uns dies im Detail an.

Erfolgsfaktoren für die Zielgruppe bzw. das Marktumfeld

Bei der Zielgruppenererschließung steht die Gewinnung neuer Kundensegmente in bisher nicht bearbeiteten Bereichen im Vordergrund. Ein häufiger Fehler liegt in der zu schnellen Annahme, die richtige Zielgruppe schon gefunden haben, zum Beispiel nach einer Produktschulung. Folgende Punkte sollten aber vorher sorgfältig geprüft werden: wie groß ist das Marktwachstum innerhalb der Zielgruppe, wie ist der Lebenszyklus des Marktes, trete ich in den Markt als Nachahmer oder als einer der Vorreiter ein, wie ist die Anzahl der Wettbewerber regional/überregional, wie ist das Reaktionsprofil der Hauptwettbewerber, wie groß ist die Macht der Produktgeber bzw. Kunden und wie ist die Substitutionsgefahr im Markt?

Ein Praxisbeispiel auszugsweise: Einer unserer Mandanten wollte sich, nachdem er über private Kontakte ein im kommunalen Besitz befindliches Altenheim versichert hatte, diesen boomenden Markt der Altenheime für sein Unternehmen als Zielgruppe erschließen. Starten wollte er rund um seinen Geschäftssitz in drei Bundesländern. Unsere Analyse brachte aber schnell folgendes an den Tag: der Anteil der kommunalen Träger liegt bei nur 4,3%, 43,1% sind bei gemeinnützigen und 52,6% bei privaten Trägern. Da die gemeinnützigen Träger aber auch nur auf wenige Institutionen (erschwerter Marktzugang) verteilt sind, kam in der Startphase als Zielgruppe nur die privaten Träger in Frage. In den drei anvisierten Bundesländern lag deren Anteil aber auch mit einer Streuung von 35 bis 73% weit auseinander, so dass, um Streuverluste in der Marktbearbeitung so gering wie möglich zu halten, nur in dem Bundesland mit dem höchsten Anteil privater Träger begonnen wurde.

Erfolgsfaktoren der eigenen Leistung zur Wettbewerbsdifferenzierung

Hier muss man auf einer Skala von negativer bis positiver Ausprägung sein eigenes bzw. künftiges Profil ermitteln. Wie ist der gestiftete Kundennutzen, wie die vom Kunden wahrgenommene Innovation, wie das vom Kunden wahrgenommene Image, wie die relative Kundenausschöpfung, wie die Kapazitäten und das Know-how, wie die relativen Vertriebs- und Vermarktungsausgaben und wie sind die Produkte und die Risikoklassen in den Arbeitsprozessen? Die genaue bzw. ungenaue Erhebung dieser Punkte ist Erfolgsgarant oder erfolgsgefährdend.

Ein weiteres Praxisbeispiel auszugsweise: Ein Mandant wollte seine ca. 3000 Privatkunden und 350 Firmenkunden im Thema „Empfehlungsnahme“ erschließen. Da die übliche Ansprache wenig Erfolg zeigte, versuchten wir es mit „Trojanern“. Diese waren schnell gefunden:



Betreuungsvollmacht und Unternehmensvollmacht sollten die Trojaner sein.

Um die Verkaufsmannschaft nicht allzu stark in den Prozess einzubinden, musste ein externer Dienstleister her, der bei Interesse der Kunden, die damit anstehenden Arbeiten vollumfänglich übernahm. Nach einer kurzen Marktrecherche war der Partner schnell gefunden. Bei dieser Zielgruppe war das Problembewusstsein so evident, dass die anfallenden Kosten für den Dienstleister von den Kunden übernommen wurden. Nach einer gewissen Anlaufphase kommen jetzt im Monat durchschnittlich dreißig Empfehlungsadressen. Und diese Personen haben im Sinne der Zielgruppenansprache eine ganz andere Qualität, da sie ja bereits im Prozess integriert waren.

Der eigene Bestand bietet also Zielgruppen, wenn man sich von der Definition her die Probleme und Wünsche seiner Kunden ansieht. Die „Trojaner“ brachten den Kunden die Lösung eines akuten (meist nicht bewussten) Problems und steigerten durch diese Dienstleistung die Kundenzufriedenheit in dieser Gruppe enorm.

Erfolgsfaktoren für die Steuerung und Umsetzung aller notwendigen Aktivitäten

Das folgende Schaubild zeigt die relevanten Faktoren in einer abzuarbeitenden Darstellung. Wichtig ist hier, wie bei den beiden vorher beschriebenen Erfolgsfaktoren, dass im Zweifel (weil zum Beispiel Zahlen oder Fakten nicht genau ermittelt werden können) beim Profil immer die schwächere Ausprägung angenommen wird, um das Projekt realitätsnah zu bewerten bzw. nicht in eine typische Falle zu geraten. Der Blick durch die „rosarote“ Brille ist hier gefährlich und hat schon viel Schaden angerichtet, weil Zeit, Ressourcen und Kosten falsch eingesetzt wurden.

Fazit

Wer sich bei der Zielgruppenerschließung bzw. Zielgruppenbearbeitung an diese Erfolgsfaktoren orientiert, hat einen Kompass in der Hand, um das Vorhaben durch unbekanntes Terrain ertragreich zum Ziel zu bringen. Und wer ganz sicher gehen will, nimmt sich dafür einen Unternehmensberater an die Seite. Da dies noch vom Bund mit 50 bis 80% Zuschuss zu den Beratungskosten gefördert wird, sollten Sie mit der Umsetzung gleich beginnen. Jetzt.

Hartmut Pfaffinger
Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben

