

Der Weg zur Entscheidung

Sachlich-informative Mailings haben bei Entscheidern hohes **AKTIVIERUNGSPOTENZIAL**. Dialogmaßnahmen sollten aber auch relevante Beeinflusser ansprechen.

Autor: Florian Allgayer

Sie besetzen einflussreiche Positionen, befinden über Kauf oder Nichtkauf von Investitions- und Gebrauchsgütern sowie über Geschäftsbeziehungen und die strategische Ausrichtung ganzer Unternehmen: die Entscheider.

Die Kommunikation mit dieser einflussreichen Zielgruppe gilt als die Königsdisziplin des Marketings. Denn diese Kunden sind höchst begehrt. Und wird vom Entscheider gesprochen, so weckt dies oft Assoziationen wie die vom viel fliegenden Manager im feinen Anzug mit großer Dienstlimousine und ausgestattet mit teuren Prestigeobjekten.

Doch so eindeutig ist das Bild von den Entscheidern in Wahrheit nicht, die Zielgruppe ist längst nicht so homogen, wie sie auf den ersten Blick erscheinen mag. Denn Entscheider übernehmen die verschiedensten Funktionen und haben höchst unterschiedliche Kompetenzen innerhalb ihrer jeweiligen Organisation. Der Geschäftsführer eines mittelständischen Industrielieferers ist in seinem Bereich ebenso Entscheider wie der leitende Angestellte in einem Konzern, der Rechtsanwalt, der Apotheker, der Unterneh-

mensberater, der Einkäufer bei einem Handelsunternehmen oder der Inhaber eines kleinen Handwerksbetriebs.

Als Entscheider definiert die Studie „Communication Networks“ Selbstständige mit mindestens zwei Beschäftigten, Freiberufler mit mindestens einem Beschäftigten, leitende Angestellte sowie höhere Beamte. Ob eine Person zur Zielgruppe der Entscheider gehört, hängt von ihrer beruflichen Position, aber auch von der Höhe ihres verfügbaren Einkommens ab (siehe auch „Entscheider unter der Lupe“, Seite 11).

Entscheider aller Führungsebenen

Eine Differenzierung nach Funktionen und Führungsebenen, wie sie etwa die Schober Group vornimmt, ist zur Zielgruppenansprache im Business-to-Business-Bereich sinnvoll. Auf der ersten Führungsebene stehen demnach Geschäftsführer, Inhaber, Direktoren, Vorstände oder Aufsichtsratsvorsitzende. Die zweite Führungsebene besteht aus Personen, die im Unternehmen an Entscheidungsprozessen beteiligt sind, also Führungskräfte wie Abteilungsleiter,

Personalleiter, Werbeleiter oder Verkaufs- und Vertriebsleiter. Darüber hinaus zielen Werbungtreibende klassischerweise auch auf Selbstständige, Freiberufler, Einzelhändler oder Inhaber von Kleinbetrieben.

Fallbeispiele vermitteln Kompetenz

Die Vielschichtigkeit der Entscheiderzielgruppe spiegelt sich in den Dialogmarketingaktivitäten der international tätigen Managementberatung Horváth & Partners aus Stuttgart wider. In den regelmäßigen Mailings zielt das Unternehmen auf Entscheidungsebenen vom Topmanager über Geschäftsführer und Bereichsleiter bis zur leitenden Fachkraft in Unternehmen und öffentlichen Organisationen. Kommunizieren die Berater hier vor allem ihre Consultingangebote, stehen sie bei Angeboten der unternehmenseigenen Horváth-Akademie auch mit Personalleitern im Dialog.

Die richtigen Themen zur richtigen Zeit bei den richtigen Personen zu platzieren, das macht für Oliver Weber, Marketingleiter bei Horváth & Partners, den Dialog mit den Entscheidern erfolgreich. Zudem müsse



Entscheidungsstrategien: Individualisten fällen ihre Beschlüsse im Alleingang, Teamplayer prüfen Entscheidungen gemeinsam



Entscheiderdialog: Mehrstufige Strategien wirken besser

man den Nutzen des Angebots klar darstellen, einen echten Dialog suchen, also keine „Einbahnstraßenkommunikation“ führen, sowie die eigene Kompetenz glaubhaft durch Referenzen oder konkrete Fallbeispiele vermitteln. Dabei lässt sich durchaus auch mit einem Schuss Humor arbeiten.

Partnerschaftlicher Dialog als Ziel

Dialogmarketingmedien gehören laut einer Untersuchung der Deutschen Fachpresse in Frankfurt neben Internet und Fachmedien aus der jeweiligen Branche zu den wichtigsten Informationsquellen von Entscheidern.

Denn bei dieser Kommunikation haben Anbieter die Chance, „auf gleicher Augenhöhe“ in einen individuell gestalteten Dialog mit den anspruchsvollen Kunden zu treten. Von einem derartigen partnerschaftlichen Dialog profitiert auch der Sanitärtechnikanbieter Geberit. Mehrmals im Jahr kontaktiert das Unternehmen per Mailing seine Kunden, zumeist Entscheider in Installateurbetrieben wie auch Fachplaner oder Architekten. Dabei segmentiert das Unternehmen die Entscheider in Abhängigkeit von der Größe des Betriebs, nach der Auftragsstruktur, der Verarbeitung der Produk-

te, nach Auftragspotenzial sowie nach regional-geografischen Gesichtspunkten, um Streuverluste zu minimieren – und gestaltet die Mailings zielgruppenindividuell.

Branchenthemen als Dialoganlass

Die Anlässe und Zielsetzungen sind bei den Dialogmarketingaktionen ganz verschieden, erklärt Volker Röttger, Leiter Marketing Services B-to-B bei Geberit. So werden Besucher von Kundenveranstaltungen, Messen oder Roadshows meist in mehrstufigen Dialogmarketingaktionen aktiviert – mithilfe einer Einladung plus nachfolgendem Reminder. „Zudem sensibilisieren wir unsere Kunden für bestimmte Themen, etwa bei aktuellen Vermarktungschancen oder Normänderungen“, sagt Röttger. Ein personalisiertes Response-Element unterstützt hier das Generieren von Außendienst-Leads. Für regelmäßige Präsenz bei Fachentscheidern sorgt Geberit zudem durch die Kundenzeitschrift „dialog“.

Die klassische Mailingansprache ist nach Röttgers Erfahrung bei den Entscheidern im Bereich Installation hoch wirksam: „Der Brief und die persönliche Ansprache transportieren eine Wertschätzung, die bei unseeren Kunden ankommt“, sagt der Geberit-Mann, „ein in Haptik und Tonalität ansprechendes Mailing hat hohes Aktivierungspotenzial in dieser typischerweise haptisch veranlagten Zielgruppe.“ Meist bindet das Sanitärtechnikunternehmen das Mailing crossmedial ein. Dann wird etwa auf eine inhaltlich vertiefende Seite im Onlineangebot von Geberit verwiesen.

ENTSCHEIDER UNTER DER LUPE

Studien segmentieren die Zielgruppe nach unterschiedlichen Kriterien. Mit sieben Entscheidertypen arbeitet die Typologie, die das Marktforschungsinstitut TNS Emnid in Zusammenarbeit mit der Deutschen Fachpresse in Frankfurt entwickelt hat. Je nach Entscheidungsstrategie unterscheiden die Marktforscher dabei Typen wie den „Hüter bewährter Standards“, den „Delegierer mit letztem Wort“, den „Teamarbeiter“, den „Beschaffungsscout“ oder den „umsichtigen Strategen“. Eine andere Einteilung liefert die Entscheidertypologie des Managementexperten Rolf Berth, die Entscheider in gewissenhafte, aber eigenbrötlerische „Transformatoren“, übergenaue „Analysierer“ oder „robuste Macher“ einteilt. Aussagen über berufliche wie private Konsumpräferenzen von Entscheidern, aber auch zu deren Informations- und Leseverhalten treffen Markt-Media-Studien wie die „Communication Networks“ oder die „Leseranalyse Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung“ (LAE). Die Zielgruppe wird von der LAE nach wissenschaftlichen Kriterien und nach Vorgaben des Zentralverbands der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) und der Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse (AG.MA) analysiert.

Gerade bei spezifischen und fachlich anspruchsvollen Themen oder bei großen Projekten werden die Kaufentscheidungen allerdings häufig nicht von einer Person im Alleingang gefällt, sondern in Fachausschüssen oder innerhalb eines Teams ausgiebig diskutiert. So nehmen Mitarbeiter, die möglicherweise selbst gar keine Weisungsbefugnis haben, auf Entscheidungen Einfluss. Unter Umständen kann es für einen Anbieter also von Vorteil sein, nicht den eigentlichen Entscheider, sondern gezielt die Einflussnehmer anzusprechen.

»Wirksame Entscheideransprache sucht echten Dialog – und vermeidet Einbahnstraßenkommunikation.«

Oliver Weber, Marketingleiter, Horváth & Partners

Eine solche „Beeinflusser“-Strategie sollte allerdings genau geplant werden, empfehlen Wolfgang Schwenk und Bernhard Bartsch vom Münchner Beratungsunternehmen Co-Matrix im „Praxishandbuch Key Account“. Denn: Stellt man den Kontakt zu dem Beeinflusser zu früh her, kann die Zeitspanne zwischen dem Dialog und der eigentlichen Entscheidung im Unternehmen zu lang werden, weil die Argumente für das beworbene Produkt nicht mehr präsent sind. Andererseits ist auch eine zu späte Kontaktaufnahme mit dem Entscheidungsbeeinflusser nicht ratsam, weil dann wichtige Informationen oder Erfahrungswerte vor dem Zeitpunkt der Entscheidung nicht mehr gesammelt werden können.

Um Beeinflusser im Kundenunternehmen erkennen und fokussieren zu können, ist eine Einteilung in unterschiedliche Typen hilfreich. Eine zentrale Rolle spielt dabei der sogenannte Co-Entscheider. Dieser Mitarbeiter ist fast so wichtig wie der eigentliche Entscheider. Meist hat er die Aufgabe, das Angebot zu prüfen, vorzuselektieren und uninteressante Aspekte herauszufiltern. Im Hinblick auf das angebotene Produkt verfolgt er auch eigene Interessen – sei es im fachlichen oder im kaufmännischen Sinn. Eine weitere Gruppe von Beeinflussern sind die eigentlichen Nutzer, also Anwender und mit der Umsetzung betraute Mitarbeiter eines Projekts. Diese Personen entscheiden mit unmittelbarem Blick auf ihre eigene Tätigkeit. Diese Mitarbeiter, die als Spezialisten für einen bestimmten Bereich gelten, können in der Rolle des Ratgebers einen erheblichen Einfluss auf Projektentscheidungen nehmen.

Sachliche und klare Information

Dass Entscheidungen der Zielgruppe oft von erheblicher Tragweite sind, macht den Dialog mit den Topmanagern und Geschäftsführern mitunter zu einer sehr sensiblen Angelegenheit. Wie etwa im Bereich Versicherungen. Um GmbH-Geschäftsführer über Maßnahmen zur Minderung von Risiken bei betrieblichen Fehlentscheidungen sowie zu Produkten der betrieblichen Altersvorsorge von Geschäftsführern zu informieren, verschickte die Versicherungskammer Bayern ein Mailing an die Zielgruppe. Der sachliche Brief mit Produktfol-

ANSPRACHE VON ENTSCHEIDERN

Die sieben Erfolgsfaktoren für den Dialog mit einer der begehrtesten Zielgruppen

1

PASSGENAUE INHALTE

Mailing sorgfältig auf die Empfängerzielgruppe abstimmen, denn: Allgemein gehaltene Informationen werden von den „zeitarmen“ Entscheidern schnell ausgeblendet.

GLEICHE AUGENHÖHE

Der Dialog muss „auf gleicher Augenhöhe“ stattfinden. Angebote an Geschäftsführer etwa sollte eine gleichrangige Person unterbreiten.

2

SACHLICHKEIT UND KLARHEIT

Das Angebot im Brief an den Entscheider sachlich und gestrafft formulieren, dabei mit wenigen, aber sehr klaren Informationen arbeiten

3

BEEINFLUSSER ERKENNEN

Fachliche Informanten und potenzielle Beeinflusser im Kundenunternehmen in die Dialogstrategie mit dem Entscheider einbeziehen

4

5

FEEDBACK-MÖGLICHKEIT

Die Möglichkeit zur Response möglichst bequem gestalten – etwa mit vorformulierter Antwortpostkarte, Fax oder Hotline

6

DIALOGVERLÄNGERUNG

Das Informationsverhalten und die Onlineaffinität von Entscheidern nutzen und die Ansprache des Mailings zur Vertiefung des Dialogs ins Internet verlängern

7

LANGFRISTIGKEIT

Nachhaltigkeit, Relevanz und Verlässlichkeit vermitteln durch eine langfristige Ausrichtung des Dialogs mit dem Entscheider

INTERVIEW

„PASSENDE FRAGESTELLUNG, RICHTIGER MOMENT“

Wie entscheiden Führungskräfte wirklich? Was erwarten sie vom Dialog mit Anbietern? Wie wichtig sind Mailings bei der Informationsbeschaffung? /Direkt+ hat zwei Entscheider aus unterschiedlichen Branchen gefragt.

/DIREKT + Wie oft wollen Sie bei Fachangeboten per Mailing angesprochen werden?

STEFAN KÖMMERLING: Ich bevorzuge eine Frequenz von drei bis sechs Monaten, da es ja meist um Produkte und Dienstleistungen geht, die man nicht permanent benötigt.

THOMAS GUTBERLET: Das ist weniger eine Frage der Frequenz als vielmehr eine Frage der Nützlichkeit zum Zeitpunkt des Eintreffens. Hier gilt: Qualität vor Quantität.



Thomas Gutberlet ist Vorstand Sortiment & Marketing bei tegut in Fulda. Das Lebensmittelhandelsunternehmen betreibt mehr als 300 Märkte in Hessen, Thüringen, Nordbayern und dem südlichen Niedersachsen.

Was erwarten Sie von einem Mailing in puncto Tonalität und Bildsprache?

T. GUTBERLET: Die Aufmachung sollte künstlerisch sein, nicht bieder, sondern aufweckend. Damit ist nicht grell oder witzig gemeint – gerne aber mutig.

S. KÖMMERLING: Natürlich hilft der klassische Eyecatcher, aber entscheidend ist, dass die Kernaussage sehr schnell klar wird und man nicht viel Zeit zum Lesen benötigt. Bei der Tonalität bevorzuge ich – als Naturwissenschaftler –

eher sachliche Aussagen, finde aber auch etwas Humor ganz positiv.

Wie wichtig ist es, dass das Angebot individuell auf Ihre Bedürfnisse als Entscheider zugeschnitten ist?

S. KÖMMERLING: Je eher das Schreiben meinen Bedürfnissen entspricht, desto größer ist auch die Chance, dass es vollständig gelesen wird. Fehler in der persönlichen Ansprache oder auch Hinweise darauf, dass es sich dabei um ein „One size fits all“-Schreiben (ein Schreiben für alle Zielgruppen, Anm. d. Red.) handelt, beschleunigt den Prozess der Ablage P wie Papierkorb.

T. GUTBERLET: Gesucht sind die für die jeweilige Situation, Branche oder – auch hier wieder – für den jeweiligen Moment richtigen Fragestellungen, die mich aufhorchen lassen und deren Beantwortung mir in diesem Moment wichtig erscheint.

Sind Mailings nützlich bei Informationssuche und fachlichen Entscheidungen?

S. KÖMMERLING: Es gibt häufig Situationen, bei denen Mailings nützlich sind. Beispiel: Ein Kunde hat eine spezielle Anforderung. Oder in einem Projekt ergeben sich spezielle Anforderungen, die wir als Beratungsunternehmen nicht direkt abdecken können. Dann kann es durchaus hilfreich sein, wenn man sich erinnert: Da war doch vor Kurzem etwas ... Daher auch die Frequenz von drei bis sechs Monaten: häufiger ist nervend, seltener reduziert den Erinnerungsfaktor.

Beeinflussen Mitarbeiter Ihre fachlichen Entscheidungen über Produkte oder Services, wenn sie diese selbst einsetzen und anwenden?

T. GUTBERLET: Alle Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft beeinflussen das



Dr. Stefan Kömmerling ist Direktor bei Agamus. Schwerpunkte der Unternehmensberatung sind das Management von Lieferketten und Veränderungs- sowie effizienten Herstellungsprozessen.

eigene Entscheiden durch Gespräche, durch ihr Verhalten oder durch Anfragen. Das notwendige Wissen ist generell breit in unserem ganzen Unternehmen verteilt.

S. KÖMMERLING: Die Mehrzahl meiner Mitarbeiter beeinflusst meine Entscheidungen, da man als Unternehmensberater darauf angewiesen ist, immer so weit als möglich up to date zu sein, und deshalb generell Neuem immer aufgeschlossen ist.

Wie nutzen Sie als private Konsumenten Angebote per Dialogmarketing?

S. KÖMMERLING: Privat erhalte ich viele Mailings zum Thema Finanzanlagen, wobei allerdings die meisten davon für meinen Geschmack schlecht aufgemacht sind und dementsprechend wenig Beachtung finden.

T. GUTBERLET: Je wichtiger bei einem Angebot Bilder und Beschreibungen sind, je anspruchsvoller die Texte sind, desto lieber suche ich diese Informationen in klassischer Printform.

der verwies darauf, dass für schuldhaftes Pflichtverletzungen der Entscheider persönlich und unbeschränkt mit seinem Privatvermögen haftet – und bot als Lösung eine D & O (Directors & Officers)-Versicherung, an. Damit können Geschäftsführer Schadensersatzansprüche prüfen, unberechtigte Forderungen abwehren oder Schäden bis zu einer versicherten Summe ersetzt bekommen. Da die Zielgruppe Wert auf persönliche Ansprache legt, kontaktierte das Unternehmen im Nachgang zum Mailing die Interessenten direkt.

Ein langfristig angelegter, wertiger Dialog ist bei der Kommunikation mit den Entscheidern eine wichtige Voraussetzung, um das Interesse und die Aufmerksamkeit dieser Kunden zu gewinnen.

Affinität zu Premiumautomarken

Die Hersteller von Premiumfahrzeugen haben es da vergleichsweise einfach: Entscheider gelten als automobilaffin, nicht nur deshalb, weil ein entsprechendes Fahrzeugmodell oft in Verbindung mit der beruflichen Position steht. Laut Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA) ist der Anteil der Kunden, die sich ein Auto der Luxusklasse anschaffen wollen, in der Entscheiderzielgruppe fast achtmal höher als beim durchschnittlichen Autokäufer. Neben dem Wunsch nach neuester Technik „achten Entscheider beim Autokauf besonders auf das Image der Marke“, heißt es in einer Analyse der Bayerischen Rundfunkwerbung.

»Der Brief und die persönliche Ansprache der Entscheider transportieren eine Wertschätzung, die bei unseren Kunden gut ankommt.«

Volker Röttger, B-to-B-Marketingleiter, Geberit

Um die Zielgruppe adäquat anzusprechen, entwickelte Mercedes-Benz zur Einführung der neuen E-Klasse eine Dialogmarketing-Toolbox, die über einen mehrstufig aufgebauten Dialog bestehende und neue Kunden anspricht. Zum Start der Kampagne wurde im Januar dieses Jahres ein Teasermailing in Form eines Folders an Interessenten verschickt. Dieser Folder sollte



Informationsdichte: Vermeiden Sie zu viele Details

zunächst auf die Innovationen der neuen E-Klasse aufmerksam machen.

Das Produktmailing folgte in der Prelaunch-Phase ab Mitte Februar: Eine hochwertige Broschüre, eingelegt in einen Einband, auf dem die Historie der E-Klasse dargestellt war, zeigte Scribbles zur Erläuterung der Komfort- und Sicherheitsinnovationen und präsentierte das neue Design des Fahrzeugs auf über 30 Seiten. An Interessenten, die sich offline und online registrieren ließen, wurde zudem das Historienbuch „Zeit.Reise“ verschickt. Flankierend setzte Mercedes-Benz ein hochwertig gestaltetes Poster sowie eine „Zauberkarte“ ein, auf der eine Skizze der neuen E-Klasse zu sehen war, die durch einen Schuber zu einem Foto des neuen Fahrzeugs verwandelt werden konnte. Zusätzlich wurde auf ein Webspecial hingewiesen sowie auf eine eigene E-Klasse-Zeitung, „The Automotive Star“, in einer Auflage von über einer Million Exemplaren. Zur Markteinführung im Handel Ende März erhielt die Entscheiderzielgruppe schließlich eine Einladung, die erneut die neuen Ausstattungsmerkmale aufgriff und so den Bezug zum vorausgegangenen Dialog und zum aktuellen Anlass herstellte.

Entscheider auch beim Privatkonsum

Nicht nur bei beruflichen Kaufüberlegungen sind die klassischen Topentscheider eine begehrte Zielgruppe. Auch mit Blick auf private Konsumangebote lohnt es sich, diese wertvolle Klientel anzusprechen und passende Angebote zu machen. Denn hier werden Konsumententscheidungen getroffen, die

nicht nur den Entscheider selbst, sondern auch seine Familie betreffen. Dabei unterscheiden sich die Vorstellungen der Zielgruppe, wie Werbung treibende Unternehmen kommunizieren sollten, nicht wesentlich von den Anforderungen in beruflichen Fragen. In verschiedenen Zielgruppenstudien hat sich gezeigt, dass Entscheider auch im privaten Bereich seriös aufgemachte und klar strukturierte Werbeanzeige bevorzugen.

Mailings wirken hier besonders gut. Denn ihnen kommt bei der Zielgruppenansprache die Funktion zu, ein Angebot vorzusortieren und allzu viele Details auszublenden.

Wertige Markenangebote bevorzugt

Wie bei beruflichen Angelegenheiten möchten Entscheider auch vor dem privaten Konsum kurz, klar und präzise informiert werden. Dass ein Mailing im Gegensatz zu Maßnahmen, die auf ein Massenpublikum zielen, den Kunden individuell anspricht, wird von der Zielgruppe zusätzlich als wertsteigernd wahrgenommen.

Wenn es Marken gelingt, sich jenseits von Preisdiskussionen als werthaltige Angebote zu positionieren, ist dies auch ein Verdienst anspruchsvoller, kritischer Entscheiderzielgruppen. Die Qualität einer Marke ist für Entscheider weit überdurchschnittlich häufig das wichtigste Kriterium für einen Kauf. Ganz gleich, ob dies eine berufliche oder private Markenentscheidung ist. <

/DIREKT + Mehr

www.direktplus.de