

## **Erfolgsfaktoren für Vermarktungskonzepte**

**Von Dr. Robert Dekena im Mai 2009**

**([www.dokulog.de](http://www.dokulog.de); [RDekena@dokulog.de](mailto:RDekena@dokulog.de); Tel. 02202 239838)**

Mit erfolgreichen Vermarktungskonzepten sind Anbieter von Multifunktionssystemen zum Marktführer geworden. Ohne ein solches Konzept kann kein Unternehmen anspruchsvollen Lösungen mit Erfolg an den Kunden bringen. Anbieter ohne Konzept bleiben auf der Stufe der reinen Hardware-Verkäufer stehen. Nun prognostizieren Marktforschungsinstitute bei insgesamt steigenden Umsätzen im Markt für Multifunktionssysteme für die Papierausgaben sehr deutliche Rückgänge der Hardware-Umsätze zugunsten von Software-Lösungen und professionellen Serviceleistungen. Hardware-Verkäufern und Boxenschiebern werden massive Einbußen vorausgesagt. Um die sinkenden Umsätze aufzufangen sind die Anbieter gezwungen, neue Ansätze für die Vermarktung ihrer Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und zu implementieren. Die üblichen Seitenpreiskonzepte sind inzwischen ausgelutscht, neue Konzepte sind notwendig. Anspruchsvolle Vermarktungskonzepte sind unerlässlich, um sich im umkämpften Markt für Multifunktionssysteme behaupten zu können.

Inzwischen wachsen im Markt Ansätze, die über die allgemeine Seitenpreisdiskussion hinausgehen. Neue Konzepte heißen beispielsweise nicht mehr Pay-per-Page oder Easy Charge, sondern Managed Document Services und FlexibleFlow. Diese Konzepte müssen sich, wie alle anderen Ansätze auch, an drei Erfolgsfaktoren messen lassen: **Kreativität**, **Konsequenz** und **Kontinuität**. Anhand dieser drei Faktoren lässt sich der zu erwartende Erfolg von Vermarktungskonzepten bewerten. Grundlage aller Überlegungen ist und bleibt die Ausrichtung an den Kunden.

Kreativ müssen die technischen Möglichkeiten der Systeme und ihrer Integration in die Unternehmensinfrastruktur in den Vermarktungsansätzen berücksichtigt werden. Innovative Ansätze sind gefragt. Sie können dabei unterschiedliche Aspekte in den Vordergrund stellen, z.B. verbesserte bzw. vereinfachte Analyseverfahren, optimierte Administration von Systemlandschaften oder auch verbesserte Integration in neue Anwendungsbereiche. Moderne technische Lösungen können genauso eine Rolle spielen wie innovative Vertrags- und Finanzierungsformen oder neue Dienstleistungen. Letztlich geht es immer darum, den Kunden ein verbessertes Angebot zu unterbreiten, die eigenen Stärken auszuspielen und sich durch eine deutliche Positionierung vom Wettbewerb abzusetzen. Und wie kreativ sind die neueren Ansätze im Markt? Sie gehen über den reinen Seitenpreisansatz hinaus indem sie zusätzliche Aspekte wie z.B. erweiterte Vertragsmodelle oder zusätzliche Dienstleistungen integrieren. Aber was ist daran wirklich neu? Wo bleiben innovative Ansätze, die den Kunden einen echten zusätzlichen Nutzen versprechen? Welcher Anbieter reizt die Potentiale moderner Systeme und Lösungen wirklich im Sinne der Kunden aus? Selbst wenn sich ein Anbieter einen

Claim wie z.B. „Leading Innovation“ gibt, heißt das noch lange nicht, dass sein neues Vermarktungskonzept wirklich innovativ ist. Zumeist werden bestehende Angebote einfach unter einem neuen Label zusammengefasst oder altbekannte Vertragsbestandteile als der Weisheit letzter Schluss verkauft. Wirklich Neues wird viel zu selten geboten. Wenn die Unternehmen das kreative Potential der eigenen Mitarbeiter, der Kunden oder externer Spezialisten wirklich ausnützen würden, dann könnten die Vermarktungsansätze noch viel innovativer ausfallen. Vorhandene Ideen müssten nur aufgegriffen werden. Und selbst wenn kreative Pflänzchen blühen, hapert es oft am nächsten Erfolgsfaktor: Konsequenz.

Viele Ansätze werden nicht zu Ende gedacht. Dabei hat doch gerade die Erfahrung der letzten Jahre gezeigt, dass man mit Vermarktungskonzepten nur erfolgreich sein kann, wenn man sie konsequent umsetzt. Vermarktungsansätze dürfen nicht nur an der Oberfläche kratzen. Sinn machen sie erst, wenn sie konsequent durchdekliniert werden und alle Aspekte der Angebots- und Leistungsstruktur durchdringen. Dazu kommt, dass jeder - wie auch immer geartete - Ansatz nicht nur auf dem Papier stehen bleiben darf. Er muss konsequent umgesetzt und gelebt werden. Der Vermarktungsansatz wird das gesamte Unternehmen neu ausrichten, das Portfolio und das Mitarbeiter-Know how genauso anpassen wie interne Steuerungs- und Bewertungssysteme. Er muss sowohl vom Management als auch von den Mitarbeitern, egal ob im Vertrieb, im Service oder im Innendienst verstanden und vertreten werden. Nachahmenden Me-too-Ansätzen - wie sie bei den Seitenpreiskonzepten häufig zu beobachten sind - fehlt zumeist die erforderliche Konsequenz. Sie werden dem Anbieter nie und nimmer Vorteile im härter werdenden Wettbewerb eröffnen. Nur kreative Ansätze, die konsequent zu Ende gedacht und umgesetzt werden, eröffnen die Möglichkeit, sich im umstrittenen Markt zu profilieren. Wer für nichts steht, der wird von den Kunden nicht ernst genommen. Solche Anbieter werden auch in Zukunft immer nur dem billigsten Preis hinterherlaufen. Damit kommen wir zum dritten Erfolgsfaktor: Kontinuität.

Innovative Vermarktungskonzepte zeigen nicht unbedingt sofort die gewünschten Erfolge. Es ist durchaus ein längerer Atem gefragt. Leider fehlt bei vielen Anbietern das Verständnis für die erforderliche Kontinuität in der Ausarbeitung und Umsetzung der Vermarktungsansätze. Da werden zwar mit einigem Aufwand innovative Ansätze entwickelt, die den Kunden reale Nutzenpotentiale eröffnen, aber schon bald fällt das Unternehmen in den alten Trott zurück. Gute Ideen sowie ganze Konzepte mit einsatzfähigen Argumentationslinien und Unterstützungswerkzeugen verlaufen im Sande. Umfangreiche Umfragen und Analysen werden beauftragt, aber die Ergebnisse zu wenig genutzt. Anspruchsvolle Veranstaltungsreihen gehen nach der ersten - obwohl sehr erfolgreichen - Event einfach unter. Prioritäten ändern sich. Strategien werden laufend überarbeitet, angepasst über den Haufen geworden und neu aufgesetzt. Wie soll sich bei dem ganzen Hin-und-her überhaupt ein Vermarktungskonzept in den Köpfen der Mitarbeiter oder gar der Kunden festsetzen? Wenn ständig alles geändert wird, dann macht doch jeder weiter wie bisher. Es lohnt sich nicht, sich auf etwas Neues einzustellen. Wer weiß schon, wie lange das diesmal Bestand haben wird? Ohne Kontinuität verfällt alles in Hektik und letztlich passiert wenig.

Ohne die drei Erfolgsfaktoren Kreativität, Konsequenz und Kontinuität kann kein Vermarktungskonzept erfolgreich angewendet werden. Dann bleibt dem Anbieter doch nur wieder nichts anderes übrig, als sich auf den rigorosen Preiskampf einzulassen, ohne für diesen wirklich gewappnet zu sein. Natürlich kann die Strategie auch auf die Erlangung von Kostenvorteilen abzielen. Dann aber bitte über ein kreatives, konsequentes und kontinuierliches Vermarktungskonzept.

Anbieter, die ihr kreatives Konzept konsequent und kontinuierlich umsetzen, heben sich deutlich vom Wettbewerb ab. Sie profilieren sich in einem hart umkämpften Markt gegenüber den anderen Anbietern mit ihren durchaus vergleichbaren Geräten. Sie versprechen ihren Kunden nicht nur einen speziellen Nutzen, sondern können ihr Versprechen auch halten. Ihre Margen fallen deutlich höher aus als bei Anbietern, die ihr Fähnchen nach dem Wind richten und mal über Kostenreduzierung, mal über Lösungen, mal über ganz andere Argumente beim Kunden landen wollen. Wer in Zukunft erfolgreich sein will, der muss unbedingt fallende Hardware-Umsätze über Lösungen und Dienstleistungen kompensieren. Diese verkaufen sich aber nur mit einem entsprechenden Vermarktungskonzept.

Nun ist im Markt reichlich Platz für völlig unterschiedliche Vermarktungskonzepte. Nicht alle Anbieter müssen auf die gleiche Art und Weise ihre Systeme und Lösungen unter das Kundenvolk bringen. Die Herausforderung besteht gerade darin, das für einen Anbieter am besten passende Konzept zu finden, zu definieren und umzusetzen. Das wird unabhängigen Fachhändlern vielleicht besser gelingen als den Vertriebseinheiten großer Konzerne. Fachhändler können ihre Strategie langfristiger anlegen und konsequenter umsetzen als die deutschen Niederlassungen großer Unternehmen, die an der Leine der Europeaniederlassungen oder weit entfernten Muttergesellschaften geführt werden. Aber für alle besteht die große Herausforderung darin, sich über ein innovatives Vermarktungskonzept im Markt zu profilieren und dieses dann auch konsequent und kontinuierlich umzusetzen.