



Prof. Dr. Anna Nagl



Dipl.-Kffr. Verena Rath

DIE RICHTIGEN DINGE RICHTIG MACHEN: KONZENTRIEREN SIE ALLE KRÄFTE AUF DAS WESENTLICHE!

Die allgemein bekannte Ausgangssituation in der Augenoptik mit erhöhter Wettbewerbsintensität, veränderten gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen und gewandeltem Nachfrageverhalten stellt enorme Ansprüche an ein exzellentes Marketing. Dabei verlangen Krisensituationen insbesondere, dass die verfügbaren Marketingmittel einen möglichst effizienten und effektiven Einsatz erfahren. Im Bemühen um größtmögliche Effizienz werden Marketingetats oftmals kurz-erhand ersatzlos gekürzt, weil – so die weitverbreitete Meinung – Marketing ohnehin lediglich einen diffusen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leistet. Kostenmanagement alleine ist aber nur bedingt effektiv, da es keine langfristigen, schwer von der Konkurrenz imitierbaren Wettbewerbsvorteile generiert. Radikale Kostensenkungen stellen eher eine manchmal nicht zu umgehende Übergangslösung als einen wachstumsförderlichen Weg aus der Krise dar.

Daneben gilt es allerdings auch, die – in der Krise zugegebenermaßen stark beanspruchten – unternehmerischen Kräfte auf die richtigen Ziele zu konzentrieren. Demzufolge steht nicht die ausschließliche Mittelkürzung, sondern der zieladäquate Mitteleinsatz im Zentrum der Überlegungen, so dass gegebenenfalls mit denselben Mitteln mehr absatzpolitische Wirkung erreicht werden kann.[1] Dieser Beitrag soll Ihnen Ansatzpunkte liefern, wie Sie Ihr Marketing bei gegebenem Mitteleinsatz so professionalisieren, dass vor dem Hintergrund rationaler Kosten-Nutzen-Erwägungen die richtigen Dinge richtig gemacht werden können (vgl. Abb. 1).

■ 1 Klare Kundenorientierung

Marketing hat die Umsetzung der strategischen Unternehmensziele zu unterstützen. Dementsprechend sind Marketingmittel konsequent auf die Erreichung langfristiger Ziele, wie z. B. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, zu konzentrieren. Dafür ist es notwendig, dass Sie Ihre Kommunikationsstrategie einer bewussten Prüfung unterziehen, die schlussendlich zu strategiekonformen Budgetverlagerungen führt. Fragen Sie sich, welche Kundengruppen für Ihr Unternehmen wirtschaftlich attraktiv sind und auf wen Sie infolgedessen Ihre Marketingbemühungen konzentrieren sollten. Im Hinblick auf eine Erhöhung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung empfiehlt es sich beispielsweise, Marketinggelder von der klassischen Massenkommunikation nach dem Gießkannenprinzip auf eine direkte, dialogorientierte Kundenansprache zu verlagern. Diese zeichnet sich durch weitaus geringere Streuverluste als klassische Werbeanzeigen aus und

nimmt den Nachfrager zudem als Persönlichkeit wahr. Legen Sie hierfür eine Kundendatenbank an, in der Sie das Wissen über Ihre Kunden speichern. Darunter fallen neben Informationen zu Umsätzen, Wiederbeschaffungsrhythmen und Bestellmengen insbesondere auch persönliche Daten. Diese umfassen neben Wünschen, Bedürfnissen und Beschwerden Informationen zu Geburtstagen, Kindern oder Hochzeitstagen. Des Weiteren sind in Bezug auf den Verkauf von Sonnen- und Sportbrillen sowie Kontaktlinsen z. B. auch Angaben über bevorzugte Urlaubsorte oder Hobbys relevant. Auf Basis dieser Daten wird eine individuelle Kundenbearbeitung möglich, wie sie über kostenintensive Massenmedien nie erreicht werden könnte.

■ 2 Klare Dienstleistungsorientierung

Wenn Kostensenkung und Preisorientierung zum dominierenden Marketingziel avancieren, nimmt die für die Ausrichtung

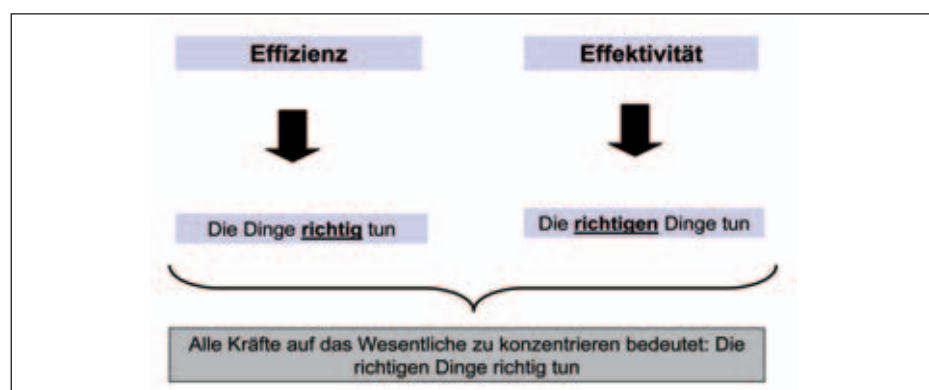


Abb. 1 Effizienz und Effektivität

des Unternehmens auf die Kundenbedürfnisse notwendige Kreativität Schaden. Dieser Zusammenhang wirkt sich umso problematischer auf kleine und mittlere Augenoptiker aus, die sich in den Preiswettbewerb mit den „Großen“ der Branche hineinbegeben. Einerseits erlauben es ihnen ihre Kostenstrukturen nicht, langfristig im Preiswettbewerb zu bestehen, andererseits haben sie infolge von Rationalisierungsmaßnahmen an Sympathie und Kundenorientierung eingebüßt. Sie sind in einer „Strategie zwischen den Stühlen“ gefangen, die nur schwerlich zu unternehmerischem Erfolg führen kann. Setzen Sie sich daher als mittelständischer Augenoptiker nicht dem Preiswettbewerb aus, betonen Sie Ihre Kompetenzen in fachlicher und persönlicher Beratung, schaffen Sie emotionale Einkaufserlebnisse, kurz: Setzen Sie konsequent auf Dienstleistung. Die Dienstleistungsziele bestehen in der Erreichung einer langfristigen Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit, in der Gewährleistung einer permanenten Kundenpflege, die Neu- und Stammkunden sowie auch abgewanderte Kunden einschließt, und in der Erschließung von Up- und Cross-Selling-Potenzialen.

In diesem Zusammenhang sollte schließlich nicht unerwähnt bleiben, dass 94% der Kunden ihren Augenoptiker gerade wegen der besonders kompetenten Beratung frequentieren und nur für 19,4% die dort gebotenen hohen Preisnachlässe den Grund für die Wahl des Augenoptikers darstellen.[2] Diese Zahlen belegen, dass Dienstleistung in einem so erklärungsbedürftigen Konsumbereich wie der Augenoptik auch von den Kunden gewünscht und honoriert wird.

■ 3 Klare Mitarbeiterorientierung

Schließlich hängt effizientes Marketing von der Aufgabenausführung des einzelnen Mitarbeiters ab, wobei dessen Effizienz entscheidend von der Förderung durch den Vorgesetzten beeinflusst wird.[3] Gerade in dienstleistungsorientierten Unternehmen ist infolge der Interaktionssituation zwischen Augenoptiker und Kunde der Mensch die eigentliche Wertschöpfungsquelle. Vor diesem Hintergrund ist erstens eine aufgabenkonforme Stellenbesetzung sicherzustellen. Ein Mitarbeiter kann nur dann effizient arbeiten, wenn er den Anforderungen seiner Tätigkeit gewachsen ist. Durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sollte dem einzelnen Mitarbeiter frühzeitig die Möglichkeit zum Kompetenzerwerb für künftig anfallen-

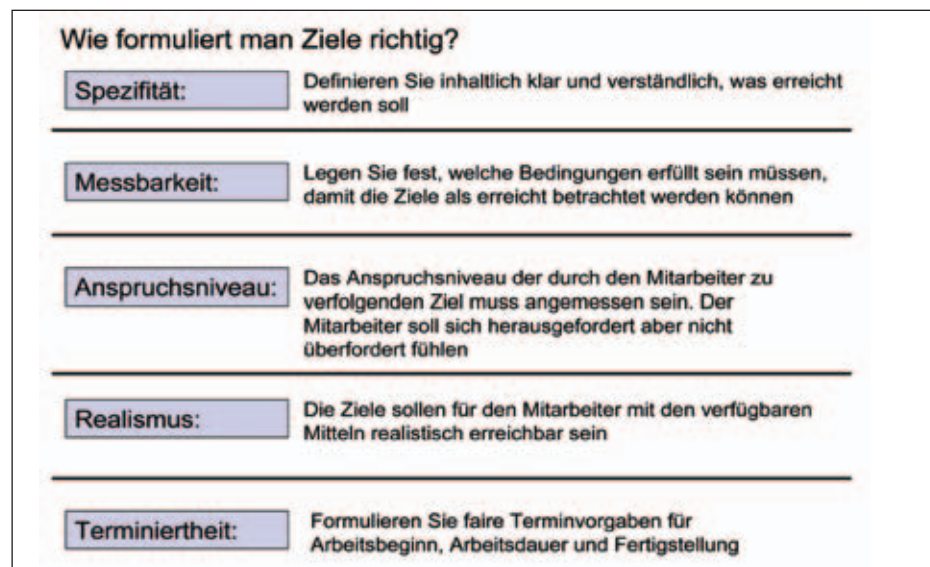


Abb. 2 Smarte Zielformulierung

de Tätigkeiten gegeben werden. Zweitens ist im Hinblick auf ein effizienzwirksames Arbeiten die Motivation der Mitarbeiter zu aktivieren bzw. zu stabilisieren. Diese ist in entscheidendem Maße abhängig von der Mitarbeiterzufriedenheit, welche insofern direkt auf die Kundenzufriedenheit zurückwirkt, da nur zufriedene Mitarbeiter im Dienstleistungskontakt Höchstleistungen erbringen können. Zur Förderung von Erfolg und Leistung ist die Aufmerksamkeit der Angestellten auf die für die Kunden wichtigen Ergebnisse auszurichten. Erstrebenswerte Ziele sind zusammen mit den Mitarbeitern auszuarbeiten. Dabei ist wichtig: Die Ziele müssen eindeutig formuliert, die Vorteile der Zielerreichung für die Mitarbeiter erkennbar und die Ziele müssen erreichbar sein. Abb. 2 zeigt Ihnen, wie Ziele motivationsfördernd formuliert werden können.

Außerdem ist im gesamten Betrieb für die Herstellung einer motivierenden Arbeitsatmosphäre zu sorgen. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass den Angestellten persönliche Anerkennung für ihre Leistungen gezollt wird, der Arbeitgeber regelmäßig das Gespräch unter vier Augen mit allen Mitarbeitern sucht, Mitarbeiterbesprechungen stets für den Mitarbeiter klare Ergebnisse und Arbeitsanweisungen enthalten und dass auch zu den Familienmitgliedern der Mitarbeiter Kontakt gesucht wird. Letzteres

kann beispielsweise im Rahmen gemeinsamer Betriebsausflüge und -feiern geschehen. Je nach Unternehmensgröße kann motiviertes Handeln zusätzlich über monetäre Anreize wie z. B. finanzielle Beteiligungen oder Bonuszahlungen gefördert werden.

■ 4 Fazit

Effizientes und gleichzeitig effektives Marketing lässt sich anhand von drei Determinanten umreißen: Klare Kundenorientierung, klare Dienstleistungsorientierung und klare Mitarbeiterorientierung. Insbesondere ist zu beachten, dass nicht alleine Kostensenkungen und Rationalisierungsmaßnahmen zielführend sind, sondern dass vielmehr ein zieladäquater Mitteleinsatz anzustreben ist. Dies kann nur gelingen, wenn sämtliche Aktivitäten des Unternehmens auf die für den Augenoptiker wichtigen Kunden konzentriert werden und die Mitarbeiter für ihre Rolle als Wertschöpfungstreiber sensibilisiert und motiviert werden.

In der nächsten Ausgabe lesen Sie:

Klare Strategieformulierung und -kommunikation mit der Balanced Scorecard

Anschrift der Autorinnen:

**Prof. Dr. Anna Nagl,
Dipl. Kffr. Verena Rath,
FH Aalen, Studiengang Augenoptik,
Gartenstr. 135, 73430 Aalen**

[1] Vgl. Meyer, A. (2004): No ranks, no titles, in: Marketingjournal, 6/2004, S. 28.

[2] Vgl. Töpfer, A. (2003): Gutachten: Kundenanforderungen, Situation der augenoptischen Betriebe, Handlungsempfehlungen, ZVA, Dresden, S. 102.

[3] Hierzu und im Folgenden vgl. Nagl, A./Rath, V. (2004): Dienstleistungscontrolling: Liquidität sichern, Effizienz steigern, Kosten senken, Freiburg u. a., Haufe, S. 117 ff; Meyer, A. (2004): No ranks, no titles, in: Marketingjournal, 6/2004, S. 28 ff.