

Andreas Buhr

VERTRIEB GEHT HEUTE ANDERS

Wie Sie
den **Kunden 3.0**
begeistern

GABAL

Vorwort von Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Simon

Der Vertrieb ist so alt wie die Menschheit. Verkäufer, Reisende, Vertreter gibt es, seit die ersten Menschen Waren erzeugten, die sie nicht selbst verbrauchten, sondern mit anderen tauschten. Man kann wohl auch sagen, dass sich über Jahrtausende am Vertrieb wenig änderte. Entweder kam der Kunde zum Verkäufer, der einen Laden, eine Werkstatt, ein Kontor betrieb – man denke beispielsweise an einen orientalischen Basar –, oder der Verkäufer kam über Land zum Kunden und bot vor Ort seine Waren an. Zentrale Elemente von Vertrieb und Verkauf waren die persönliche Präsenz und Kommunikation. Mit dem Entstehen der Post im 16. Jahrhundert dürfte es in sehr eingeschränktem Maße auch Vertrieb per Brief oder Postsendung gegeben haben.

Die wirkliche Revolution des Vertriebs setzt gerade erst ein. Wie lässt sich diese kühne Behauptung begründen? Das Telefon gibt es zwar seit mehr als hundert Jahren, das Fax seit etwa drei Jahrzehnten. Doch in der Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie für Vertrieb und Marketing stehen wir erst ganz am Anfang. Die Auswirkungen des Internets auf diese Bereiche machen heute vielleicht 10 Prozent dessen aus, was kommen wird. Allein das sogenannte Suchmaschinen-Marketing ist mittlerweile zu einer regelrechten Wissenschaft geworden. Von den aussagekräftigen Daten, die das Internet heute liefert, konnten Vertriebler früherer Generationen nur träumen. Die zielführende In-

terpretation dieser Daten bildet eine große Herausforderung und gleichzeitig eine riesige Chance. Die totale Verfügbarkeit der richtigen Informationen zu jeder Zeit und an jedem Ort versetzt Vertriebler in die Lage, ihren Kunden schneller bessere, relevantere Informationen zu bieten. Wer hier besser ist als seine Konkurrenten, wird einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil besitzen. Mit Blick auf die sozialen Netzwerke besteht die Zukunft von Vertrieb und Marketing in einer möglichst optimalen Verlinkung. Die Wege zu einem Angebot führen oft über Zwischenstationen und -personen. In der Studie »VertriebsIntelligenz®« von Professor Schmäh von der ESB Business School Reutlingen, die diesem Buch unter anderem zugrunde liegt, gelten Empfehlungen von Kunden als das stärkste Verkaufsargument überhaupt. Je stärker ein Kunde mit anderen Kunden oder Meinungsführern, und zwar mit den richtigen, verlinkt ist, desto größer sind die Chancen, dass ein Interessent ein Produkt oder eine Dienstleistung kauft. Eine Schlüsselrolle spielen hierbei personen- und verhaltensbezogene Daten, wobei der Vertrieb zunehmend an Grenzen stößt, die durch Persönlichkeits- und Datenschutzrechte definiert werden – ein Thema, das immer wichtiger wird. Das Vertrauen der Nutzer, dass ihre Daten nicht missbraucht werden, bleibt in diesem Kontext ein heikles Gut, das auf keinen Fall verspielt werden darf.

Das ist die neue Seite von Vertrieb: die technologische Revolution und ihre heute nicht absehbaren Auswirkungen. Diese Seite – und das ist das Erstaunliche – mindert aber keineswegs die Bedeutung traditioneller Werte im Vertrieb. Ich spreche hier ausdrücklich von »Werten«. Denn Vertrieb beinhaltet immer die Interaktion zwischen Menschen, egal ob mit oder ohne zwischengeschaltete oder unterstützende Medien. Und auch hier liefert die Studie der ESB Business School Reutlingen bestätigende Resultate. Fähigkeiten im Umgang mit Menschen, Vertrauen, Zuverlässigkeit und Nachhaltigkeit sind die Eigenschaften, auf die es im Vertrieb

ankommt und die den langfristig erfolgreichen Verkäufer auszeichnen. Es sind eben nicht Schläue, Schau und faule Verkaufstricks, sondern Ehrlichkeit und echte Leistung für den Kunden, die zählen.

So kann man in der Tat sagen, dass Vertrieb heute anders geht als früher – aber gleichzeitig gilt auch das Gegenteil. Vertrieb muss die alten Tugenden bewahren und ständig an ihrer Verbesserung arbeiten. Und gleichzeitig muss Vertrieb die ungeheuren Möglichkeiten der neuen Technologien in den Verkaufs- und Interaktionsprozess mit dem Kunden integrieren. Das ist eine außerordentlich herausfordernde Aufgabe, denn zwischen beidem gibt es erhebliche Konfliktpotenziale. Das lässt sich an einem einfachen Beispiel eindrücklich illustrieren: Schaut der Verkäufer dem Kunden in die Augen oder auf den Bildschirm seines Computers? Hierauf gibt es natürlich keine standardisierte Antwort. Und genauso wenig ist allgemein definierbar, wie Emotionen und rationale Informationen in den Vertriebsprozessen der Zukunft koexistieren. Eines steht fest: Vertrieb bleibt spannend. Das belegt nicht zuletzt das vorliegende Buch von Andreas Buhr.

San Francisco, im März 2011

Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Simon

Auf ein Wort mit dem Autor

»Wenn Kunden die Zukunft vor Ihnen erreichen,
sitzen Sie in der hintersten Reihe!«

FAITH POPCORN

Ich sitze in einer Hütte. Und das ist schon geschmeichelnd. Die Hütte soll ein Hotel sein – hier, wo 3800 Höhenmeter nicht viel sind. Das ist eben Hotelstandard in Gulmarg. Aber es ist in Ordnung, denn ich bin am Rande des Himalaya. Der Ausblick auf den Nanga Parbat ist unfassbar! Schön! Erhaben!

Ich schaue vor mir auf die Inhaltsangabe, den roten Faden, die Idee für mein neues Buch. Jetzt kann es losgehen mit dem Schreiben. Und es geht los ... und wie! Ich denke zurück an meine ersten Erfahrungen im Vertrieb. An mein erstes Verkaufsgespräch, meinen ersten Kunden in der Nähe von Bremen. Das war vor 30 Jahren. Ich war beseelt von meiner Idee, begeistert und beflügelt. Mein erster Kunde. Er vertraute mir, kaufte und profitierte.

Vertrauen war und ist noch heute die Basis für Geschäfte, denke und schreibe ich. Menschen machen mit Menschen Geschäfte für Menschen. Das war schon früher so. Und so ist es heute.

Und dennoch: Es hat sich viel verändert. Vertrieb geht heute anders! Und wie?!

Das Skiteam um mich herum bloggt und twittert. Im Himalaya. Der Skiführer Chris stellt die Filme des Tages bei YouTube ein. In der Blechhütte gegenüber sitzen zwei alte Einheimische mit langen Kutten gegen die klirrende Kälte vor dem Lagerfeuer, sind über WiFi im Netz und spielen auf dem MACBook. Selbst hier hat sich viel verändert, die Menschen sind »on« und »in« – hier am Ende der Welt, in Grenznähe zu China, nicht weit weg von Afghanistan.

Verkäufer verändern, sehen Dinge, die andere noch nicht sehen, sind beseelt von dem, was sie tun, sind verliebt in das Gelingen, schreibe ich auf. So habe ich das auch meinen Söhnen erklärt, als sie mich gefragt haben.

Und all das wünsche ich Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, bei dem, was Sie tun. Heute und morgen!

Vertrieb findet heute immer und überall statt und: Vertrieb geht heute anders!

Ihr Andreas Buhr

a.buhr@go-akademie.com
www.facebook.com/Andreas.Buhr.Speaker

EINFÜHRUNG

Vertrieb geht heute anders ...

... weil der Kunde von gestern verschwindet.

Sind Sie dem Kunden 3.0 gewachsen?

Google hat mit 24 Prozent Wachstum beim Umsatz und 30 Prozent beim Gewinn nicht erst 2010 gezeigt, wie sich mit innovativen Ideen das Geschäft ankurbeln lässt. Die E-Plus-Gruppe schloss das Jahr 2010 mit einem Rekordergebnis ab. Einer der Umsatztreiber waren Smartphones und Daten-dienste, die über alle Marken hinweg stark nachgefragt wurden. Die Sonova-Gruppe, einer der größter Hersteller von Hörgeräten weltweit und Marktführer in der drahtlosen Kommunikation für audiologische Anwendungen, steigerte ihren Umsatz in den ersten sechs Monaten des Geschäftsjahres 2010 / 2011 um über 17 Prozent. Das Besondere daran: Gut 80 Prozent des Umsatzes wurden mit Produkten erzielt, die innerhalb der letzten zwei Jahre lanciert wurden. Allied Vision Technologies (ATV), Hersteller von Digitalkameras für Bildverarbeitung, erreichte 2010 ein Umsatzwachstum von 58 Prozent. Begründet wird dieser Erfolg unter anderem mit neuen Produkten, der Konjunktur in Asien und der Erschlie-ßung neuer, nichtindustrieller Anwendungsgebiete für digi-tale Bildverarbeitung. Neben der medizinischen Bildgebung – einem Segment, in dem das Unternehmen traditionell stark vertreten ist – hat ATV den Markt für intelligente Verkehrs-leit- und -überwachungssysteme stark ausgebaut und knapp 20 Prozent mehr Mitarbeiter eingestellt.

Umsatzrekorde in schwierigen Zeiten

Vier Unternehmen aus vier unterschiedlichen Branchen – und eine Gemeinsamkeit: In einer wirtschaftlich mehr als angespannten Zeit sind sie gewachsen, haben mehr Umsatz generiert. Was haben diese Unternehmen und all die anderen, die ihren Umsatz und ihren Gewinn erfolgreich steigern konnten, anders gemacht als diejenigen, die Insolvenz anmelden mussten? Anders als Märklin, Schiesser oder Hertie? Die Antwort klingt einfach: Sie haben sich an den Bedürfnissen ihrer Kunden orientiert. Sie sind neue Wege gegangen. Haben neue Produkte entwickelt, in neue Märkte und Vertriebswege investiert. Sie haben erkannt, dass sich Gesellschaft und Wirtschaft gewandelt haben. Und sie sind diesem Wandel gerecht geworden.

Willkommen in der Social Economy

Was hat sich in den letzten Jahren geändert? Warum verschwinden die Dinosaurier der Wirtschaft vom Markt? Dank zahlreicher technischer Möglichkeiten, dank eines veränderten Verbraucherbewusstseins leben wir heute in einer Social Economy. Darin nimmt der Kunde einen aktiven Part ein. Er beteiligt sich am Serviceprozess oder am Produktgestaltungsprozess, ermöglicht höhere Effektivität und damit Effizienz. Der Kunde als wichtiger Bestandteil des Innovationsprozesses – das war früher undenkbar. Heute fordert er als solcher mehr Aufmerksamkeit, mehr Wertschätzung.

Der Kunde wartet nicht länger

Mit der Social Economy hat eine neue Ära begonnen. Vorbei ist die Zeit, in der Kunden sich gedulden mussten, Wochen, manchmal Monate darauf gewartet haben, dass ihr Pkw, ihre Küche, ihr Sofa lieferbar ist. In der sie Kompromisse eingegangen sind, weil bestimmte Produkte eben nur in dieser Form oder dieser Farbe erhältlich waren. In der sie sich – bei nahe brav – danach richteten, wann der Verkäufer für sie Zeit hat. Der Kunde als König? Regiert haben lange eher Pro-

duktentwicklung und Vertrieb. Abseits jeder klassischen Zielgruppedefinition, die sich in Grenzen von Alter, Einkommen oder Bildungsniveau bewegt, hat sich ein neuer Kundentyp entwickelt, selbstbewusst und präsent: Der Kunde 3.0 geduldet sich nicht. Er fordert. Er reagiert nicht. Er agiert. Und wenn der Vertrieb nicht aufpasst, hechelt er dem Kunden in naher Zukunft hinterher. Das Dumme daran: Der Kunde wird nicht auf ihn warten.

Mehr als nur neue Vertriebswege

Natürlich hat der Vertrieb in den letzten Jahren nicht nur geschlafen. Neue Vertriebswege wurden entwickelt, neue Serviceangebote aus dem Boden gestampft. Kaum ein Buchhändler, kaum ein Friseur, der heute keine Website hat. Nur – die allein reicht nicht. Haben Sie schon einmal versucht, ein Buch bei Ihrer Buchhandlung »um die Ecke« zu bestellen? Oder einen Friseurtermin über das dafür eingerichtete Kontaktformular zu vereinbaren? »Unsere Website? Ja, da schauen wir kaum rein.« So oder ähnlich lauten die Antworten, wenn der verdutzte Kunde ohne Termin im Salon steht.

Aber nicht nur der kleine Händler hat den Anschluss verpasst. Große Online-Shops, Immobilienanbieter oder auch der stationäre Handel – sie alle verharren offenbar in verkrusteten Strukturen, darauf wartend, dass der Kunde sich zurückbesinnt. Davon zeugt zumindest das Projekt »Mystery Shopping« von Studierenden der Hochschule Jade: Aus den Immobilienanzeigen in drei norddeutschen Tageszeitungen wurden gezielt 89 Inserenten kontaktiert. Am Tag der Anzeigenschaltung, einem Samstag, klingelte bei ihnen zwischen 9 und 13 Uhr das Telefon. Erreichbar waren nur 39. Und dies auch nur bedingt: Bei mehr als der Hälfte nahm der Anrufbeantworter das Gespräch entgegen. Potenzielle Mieter, die sich

**Oft scheint der
Kunde im Weg zu
stehen**

auf einen Rückruf gefreut hatten, wurden enttäuscht. Nicht einmal ein Drittel der Anbieter rief am nächsten Werktag zurück. Bei zwei Dritteln blieb auch nach drei Werktagen der Rückruf aus. Nur in 19 Fällen – also in weniger als 50 Prozent der Kontakte – wurde der Interessent zu einer Besichtigung der Immobilie oder einem persönlichen Gespräch eingeladen. Kundenorientierung? Wofür? – Noch scheinen potenzielle Mieter Schlange zu stehen.

Auf Desinteresse stieß auch ein (fiktives) IT-Unternehmen auf der Suche nach Netzwerkdruckern und NAS-Servern: Von 40 Online-Shops reagierten innerhalb von drei Tagen nur 22 auf die Anfrage des potenziellen Käufers, in der bestimmte technische Probleme angesprochen wurden. Auch hier scheint Reichtum das Arbeiten zu verbieten. Wer bei so viel Desinteresse lieber den stationären Handel aufsucht, wird ebenfalls enttäuscht – so die Erfahrung von sechs potenziellen Kunden, die insgesamt 30 Autohäuser besucht haben. Zwei Drittel von ihnen wurden in den Geschäftsräumen schlicht ignoriert. Der Kunde – ein unsichtbares Wesen?

Wie viele dieser Kunden werden sich wohl ein zweites Mal auf den Weg machen, um sich vor Ort über einen Neuwagen zu informieren? Wie viele potenzielle Mieter werden sich ein zweites Mal an Immobilienanbieter wenden, die scheinbar so viel Umsatz machen, dass sie keine Kunden mehr brauchen? Und welcher Bücherwurm ist bereit, dem kleinen Buchhändler eine weitere Chance einzuräumen, wenn Amazon doch zuverlässig liefert?

Es geht um die Zukunft des Vertriebs

Die Bandbreite der Beispiele zeigt: Es geht nicht um eine Branche. Es geht auch nicht um 20-, 30- oder 40-jährige Kunden. Nicht um Autofans, Unternehmensgründer oder Freizeitjunkies. Der Kunde 3.0 lässt sich nicht auf Alter, Einkommen oder Interessen reduzieren. Er gehört nicht automatisch der Generation der Digital Natives an. Er erwartet Kun-

denorientierung auch, aber nicht nur im Internet. Und deshalb geht es in diesem Buch auch nicht um eine neue Zielgruppenbeschreibung – es geht um die Zukunft des Vertriebs.

Das Ende einer Ära?

Hat der Vertrieb denn eine Zukunft? Und wenn ja: Wie lässt sich diese Zukunft gestalten? Welche Aufgaben und Herausforderungen erwarten den Vertrieb von heute? Kann Vertrieb heute überhaupt erfolgreich sein? Diesen Fragen sind wir gezielt nachgegangen. Auch weil es neben den zahlreichen Fällen von kränkelnden, erfolglosen Unternehmen viele andere Beispiele gibt – von Unternehmen, die trotz Krise erfolgreich sind. Die neuen Mitarbeiter einstellen, die über Fachkräftemangel klagen, die neuen Produkte entwickeln und auf den Markt bringen. Die mit ihrem Angebot den Zeitgeist treffen.

Was machen diese Unternehmen anders? Setzen sie weiterhin auf den klassischen Vertrieb? Oder haben sie neue Erfolgsrezepte der Kundenansprache? Gemeinsam mit der ESB Business School Reutlingen haben wir das Forschungsprojekt *VertriebsIntelligenz®* durchgeführt, um Antworten auf diese Fragen zu erhalten.

Das Forschungsprojekt VertriebsIntelligenz®

Was verbirgt sich hinter dem Begriff Vertriebsintelligenz? Er meint ein ganzheitliches, wertebewusstes Kompetenzmodell für Unternehmen. Es umfasst die vier Kompetenzfelder *Marktstrategie*, *Vertriebsvermögen*, *Lean leadership* und *Gestalterkraft*. Hinter jedem der vier Felder verbirgt sich eine Kompetenzmatrix mit einem aufgeschlüsselten Set an Einzelkompetenzen.

Wie muss der moderne Verkäufer ticken?

Wir wollten wissen, wie sich diese Kompetenzfelder und die damit verbundenen Einzelkompetenzen auf den Unternehmenserfolg auswirken. Dazu haben wir rund 250 Führungskräfte und Geschäftsführer aus unterschiedlichen Branchen befragt. Sie wissen, dass nicht die tollen Produkte oder die bunte Werbung Geld in die Kassen bringen, sondern nur der Kunde. Dementsprechend sensibilisiert sind sie für die Kompetenz ihrer Vertriebsmitarbeiter und die Erwartungen ihrer Kunden. Von ihnen wollten wir wissen, was einen erfolgreichen Verkäufer ausmacht. Wie muss er »gestrickt« sein, um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen? Welche Eigenschaften muss er haben, um eine »Umsatz-Maschine« im positiven Sinn zu werden? Wie kann er dazu beitragen, dass ein Unternehmen zur »Kunden-Maschine« wird? Und wie geht er mit dem neuen Kunden – dem Kunden 3.0 – um?

Diese Fragen lassen sich nicht leicht beantworten, weil es eben nicht die eine Antwort, das eine Patentrezept gibt. Weil nicht eine bestimmte Kompetenz für einen erfolgreichen Vertrieb ausreicht. Vielmehr sind zahlreiche Einzelaspekte für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich. Deshalb haben wir genauer hingeschaut. Unsere Fragen decken die vier genannten Kompetenzfelder Marktstrategie, Vertriebsvermögen, ©lean leadership und Gestalterkraft ab. Konkret wollten wir Angaben zu folgenden Themenkomplexen erhalten:

Fragestellungen der Studie Vertriebs- Intelligenz®

1. *Marktstrategie*: Wie positionieren Sie Ihr Unternehmen am Markt?
2. *Vertriebsvermögen*: Auf welche Weise nutzen Sie vorhandenes Vertriebswissen optimal für Ihren Erfolg?
3. *©lean leadership*: Wie leben und setzen Sie Führung in die Praxis um?
4. *Gestalterkraft*: Mit welcher Motivation und Einstellung handeln Sie zielorientiert?

Unsere Fragen drehten sich unter anderem darum, wie neue Kunden akquiriert und Bestandskunden gehalten werden können. Welche Faktoren tragen maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens bei? Sind Werte wie Zuverlässigkeit, Vertriebsintelligenz und Nachhaltigkeit wichtig für den langfristigen unternehmerischen Erfolg? Wir wollten es sehr genau wissen. Deshalb wurde jede Frage in Detailfragen gesplittet. Kenntnisse eines erfolgreichen Verkäufers, seine Charaktereigenschaften, das strategische Vorgehen – all das wurde untersucht und ausgewertet. Ein wichtiges Ergebnis: Nicht nur die Kunden, auch die Unternehmen selbst definieren Vertrieb heute anders.

Was Sie von diesem Buch erwarten dürfen

Ausgehend von den bisher unveröffentlichten Ergebnissen des Forschungsprojekts VertriebsIntelligenz® erfahren Sie in diesem Buch, vor welchen neuen Herausforderungen der Vertrieb heute steht. Welche Qualifikationen und welche Eigenschaften braucht ein erfolgreicher Verkäufer? Welche Vertriebsphilosophie muss im Unternehmen verankert sein, um den Verkäufer entsprechend zu fördern und zu fordern? Welche Rolle spielt der Kunde 3.0? Welche Produkte und Dienstleistungen lassen sich überhaupt noch verkaufen? Und vor allem: Was bedeutet Kundenorientierung heute? Wie wird sie erfolgreich gestaltet? Auf diese und viele weitere Fragen geht dieses Buch ein – und dies nicht nur theoretisch, sondern darüber hinaus anhand von zahlreichen praktischen Beispielen.

**Vor welchen
Herausforderungen
steht der Vertrieb?**

Und auch das dürfen Sie erwarten: Einblicke in das neue Kundendenken, in ein werteorientiertes und Sinn suchendes Verbraucherverhalten und eine markt- sowie werteorientierte Unternehmensführung. Denn Vertrieb ist nur dann erfolgreich, wenn er all diese Aspekte berücksichtigt. Dass

Vertrieb erfolgreich sein kann, zeigt unter anderem das erste 24-Stunden-Webinar für den Vertrieb der Wirtschaftsweiterbildungsinitiative »Wir sind Umsatz« (www.wir-sind-umsatz.de), das am Deutschen Weiterbildungstag 2010 als Charity-Aktion auf Anhieb einige Tausend Teilnehmer begeistert hat.

Sind Sie fit für den Kunden 3.0?

Ob Sie Ihren Gewinn steigern oder Ihre Marke beerdigen müssen, hängt davon ab, ob und wie Sie Ihren Kunden, den Kunden 3.0, erreichen. Welche Fehler Sie vermeiden und welche neuen Vertriebswege Sie nutzen. Sechs Thesen führen durch dieses Buch. Sie sind das Ergebnis der Studie, die ich Ihnen auf den nächsten Seiten vorstellen werde. Die Kernaussage dieser Thesen lautet: *Vertrieb geht heute anders.*

Der neue Vertrieb ist so anspruchs- voll wie der neue Kunde

Er findet im persönlichen Gespräch und über neue, digitale Kommunikationsformen statt. Es ist ein Mix aus Ansprache und Zuhören, aus Aktion und Reaktion, wie die Wirtschaft es bisher nicht kannte. Der Kunde 3.0 ist selbstbewusst geworden. Er hat sich von seiner traditionellen Rolle des Verbrauchers verabschiedet. Er fordert aktiv Produkte ein, gestaltet sie mit. Und er wendet sich von allen ab, die an alten Rollenschemen festhalten. Marken, die sich auf ihrem ehemaligen Erfolg ausruhen, Unternehmen, die darauf vertrauen, dass der Kunde alten Produkten gegenüber loyal ist, und Manager, die nach dem Motto »Das haben wir immer schon so gemacht« führen – sie alle werden zu Verlierern der Social Economy. Diejenigen unter uns, die die neue Wirtschaft als Chance sehen und die neuen Vertriebswege zu nutzen wissen, werden hingegen als Gewinner dastehen. So wie Google und E-Plus und viele andere Marken, denen Sie in diesem Buch begegnen werden.

1. KAPITEL

VERTRIEB GEHT HEUTE ANDERS ...

**... weil Kunden sich nicht kaufen lassen:
Selbstverwirklichung statt Schnäppchenjagd**

In diesem Kapitel lesen Sie, wie sich der Kunde 3.0 von den klassischen Zielgruppen unterscheidet, was ihn auszeichnet und worauf er beim Konsum achtet. Der Kunde 3.0 lässt sich nicht gern nur mit Rabatten kaufen – er verfolgt andere Interessen.

Haben Sie in den letzten Monaten einmal versucht, einem Geschäftspartner mit einem Super-Sonderangebot die Entscheidung zu erleichtern – und haben dann doch den kompletten Ausschreibungsprozess mitmachen müssen, bei dem Ihre Extras für die Fachabteilung keinen Wert, weil keine Relevanz mehr hatten? Wahrscheinlich wurden Sie höflich darauf hingewiesen, dass Freundschaft eben Freundschaft ist und Geschäft Geschäft. Punkt! Dass man sich gegenseitig keine Gefallen mehr tut und die Entscheidung für das eine oder andere Angebot lieber sachlich und fachlich begründen möchte als mit einer Aussage wie: »Machen wir doch seit Jahren so.«

**Vitamin B genügt
nicht mehr**

Was ist passiert? Korruptionsskandale, Bestechungsaffären, Bevorzugung persönlicher Freunde bei der Auftragsvergabe – das alles hat die Rahmenbedingungen Ihrer Geschäfte verändert. Und dies nicht erst seit WikiLeaks und einigen Whistleblower-Plattformen. Die Menschen sind kritischer geworden, im privaten und im beruflichen Bereich, als Konsumenten und als Bürger.

Das Internet fördert eine kritische Haltung

Ein wichtiger Treiber dieser Entwicklung ist das Internet. Für unsere Eltern war Russland noch weit weg, Amerika ein Traum, Asien beinah unerreichbar. Heute sind 70 Prozent der Menschen online aktiv. Damit sind die Menschen auf anderen Kontinenten nur noch einen Mausklick entfernt. Wir holen sie zu uns nach Hause oder ins Büro – wenn auch nur virtuell. Und wir wissen mehr als die Generationen vor uns darüber, wie sie leben. Aber auch darüber, mit welchen Umweltbelastungen die Produktion von Textilien, Autos oder Computern verbunden ist. Wir erfahren es, wenn sich Arbeiter aufgrund ihrer schlechten Lebensbedingungen vom Dach stürzen – so geschehen bei Foxconn, der »chinesischen Bastelstube« für iPhone und iPad.

Das hat Folgen – für unser eigenes Konsumverhalten ebenso wie für Marketing und Vertrieb. Denn vor dem Hintergrund radikaler gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Änderungen steigt in Deutschland und Europa die Angst vor der eigenen Zukunft. Vor Arbeitslosigkeit. Vor dem Karriere-Aus. Vor der Belanglosigkeit und davor, die (eigene) Welt nicht mehr aktiv mitgestalten zu können. Mit Unsicherheit schauen wir auf die Fabriken in China und Malaysia, hören von Übersee-Containern mit Textilien, die nur mit Atemmaske geöffnet werden dürfen.

»Geiz ist geil« hat vor diesem Hintergrund einen Schmuddel-Charakter bekommen. Geiz in Europa bedeutet Armut und Umweltverschmutzung in anderen Ländern und betrifft damit auch uns. Denn Giftwolken und Überschwemmungen machen nicht an Grenzen halt.

Geiz ist nicht mehr geil

HINTERGRUND: Internetnutzung in Deutschland

Das Internet ist aus unserem privaten und beruflichen Alltag nicht mehr wegzudenken: Für 73,3 Prozent der Deutschen ist das World Wide Web privat eine unverzichtbare Informationsquelle. Gegenüber dem Vorjahr haben vor allem die über 60-Jährigen bei der Internetnutzung zugelegt. Ihr Anteil liegt bei mittlerweile 34,5 Prozent. Damit erreicht das Internet in Deutschland eine neue Rekordmarke. Annäherungen gibt es bei dem Anteil weiblicher und männlicher Nutzer: 68,5 Prozent der Frauen und 78,3 Prozent der Männer gehen online.

(Quelle: ARD/ZDF-Online-Studie 2011, Frühjahr 2011;
www.ard-zdf-onlinestudie.de)

... und lässt Zielgruppendefinitionen verschwimmen

Als Folge dieses Wissens haben die Menschen in Europa angefangen, bewusster zu konsumieren. Insbesondere nach der Wirtschafts- und Finanzkrise der Jahre 2008 / 2009 kaufen sie weniger wahllos. Statt Quantität zählt zunehmend Qualität. Der alte Spruch »Was nix kostet, taugt auch nix« hat eine neue Bedeutung bekommen. Die meisten Menschen wissen, dass sie nur dann Qualität erwarten können, wenn sie dafür zahlen. Dass nur dann nachhaltiger Konsum möglich ist, wenn bereits zu Beginn der Produktionskette auf ökologische, ökonomische und gesellschaftspolitische Folgen geachtet wird. Produkte mit Bio-Siegel sind keine Modescheinung, sondern Ausdruck einer Überzeugung, und

dies unabhängig von Alter, Einkommen oder Bildung – klassische Kriterien der Zielgruppenbestimmung. Die Grenzen zwischen Digital Natives, LOHAS, Best Agers und der neu entstehenden Generation 60/90 sind fließend. Gemeinsam ist ihnen der kritische Umgang mit dem Konsum und der Wille, ihre Welt aktiv zu gestalten.

HINTERGRUND: Alte und neue Zielgruppen – welche Menschen bestimmen unsere Gesellschaft?

Digital Natives: 250 000 E-Mails oder Kurznachrichten, über 10 000 Stunden Handynutzung, 5000 Stunden Videospiele und 3500 Stunden in sozialen Netzwerken – so schaut nach den Ergebnissen der Ericsson-Studie 2008 (siehe Literaturverzeichnis) die Bilanz eines typischen 21-Jährigen heute aus. Die sogenannten Digital Natives sind mit Internet & Co aufgewachsen. Und sie wollen die Medien nicht mehr missen: Rund 18,6 Stunden wöchentlich verbringen sie online, um zu bloggen, zu shoppen, digitale Medien zu lesen und sich via Social Media zu unterhalten.

LOHAS steht für »Lifestyle of Health and Sustainability«. Diese Zielgruppe entspricht nicht den typischen, als »Ökos« oder »Müslis« belächelten Alternativen, die wir von früher kennen. LOHAS achten auf weit mehr als Bio-Gemüse und Bio-Fleisch: Sie möchten ohne schlechtes Gewissen genießen. Sie reisen gerne um die Welt – aber bitte klimaneutral. Sie sind häufig gut ausgebildet und interessieren sich für alles bewusst. Sie haben Geld und lieben es, es auszugeben – allerdings mit einem guten Gefühl! Dies beinhaltet den Aspekt des eigenen Wohlbefindens und die Herstellung der Produkte. Durch kritische Auswahl möchten LOHAS nachhaltig auf Produktionsbedingungen oder die Schonung natürlicher Ressourcen Einfluss nehmen (www.zukunftwissen.org).

Best Agers, auch Generation 50+: Zu ihnen zählen etwa 33 Millionen Deutsche oder 40 Prozent der Bevölkerung. 2020 wird ihr Anteil bereits bei 47 Prozent liegen, Tendenz steigend. Damit gewinnt diese

Bevölkerungsgruppe zunehmend an Bedeutung für die Unternehmen, was sich bereits heute an der Marketingstrategie zahlreicher Firmen zeigt. Nicht nur Pharmakonzerne widmen der älteren Generation besondere Aufmerksamkeit. Da sie als kaufkräftig, konsumfreudig und qualitätsbewusst gelten, möchten auch andere Branchen diese Käufer für sich gewinnen (www.bestager.org).

60 / 90: Aufgrund der stetig wachsenden Lebenserwartung entsteht eine neue Generation, die Menschen zwischen 60 und 90. Statt wie die Generationen zuvor mit 60 Jahren passiv zu werden, starten diese Menschen noch einmal neu durch – mit neuen beruflichen Aufgaben, neuen Ansprüchen, neuen Partnern oder einem neuen Heim (Janszky: Vom Internet zum Outernet, 2010).

Das Besondere an diesen Zielgruppen sind ihre Überschneidungen beim kritischen und werteorientierten Konsum. Das haben Werbung und Marketing jetzt erkannt, wie die Studie »Gesellschaftliche Verantwortung von Werbungtreibenden« von W&V Online mit Brands & Values zeigt: »Nachhaltigkeit nützt der Marke – aber Werbetreibende haben auch eine Verantwortung!«

Schauen wir uns die oben genannten Zielgruppen an, wird auch klar: Wir reden mehr über Interessengruppen, die sich über klassische Grenzen hinaus nach ihren Gemeinsamkeiten und Aktivitäten zusammenfassen lassen. So gibt es beispielsweise keine homogene Zielgruppe der Best Ager. Auch den typischen »60 / 90er« wird es nicht geben. Natürlich: Die Oma mit Kittelschürze und grauem Dutt is gone with the wind, die gibt es fast nur noch im Weihnachtsfilm. Und doch wird auch unter den »neuen wilden Omas« nicht jede mit 70 Jahren noch einmal von vorn anfangen wollen. Aber sie wird sich tendenziell eher wie früher eine 40- oder 50-Jährige verhalten: Sie wird Neues lernen und mit der Zeit mitge-

**Interessengruppen
zählen mehr
als Zielgruppen**

hen. Kurz: »Oma« kann mit 70 oder 75 genauso gut zur Gruppe der Kunden 3.0 gehören wie ein Digital Native im Alter von 25 – oder ein Best Ager oder einer der LOHAS. Durch den selbstverständlichen Umgang mit dem Internet und den Netzwerken ändert sich aber noch mehr: Der Trend geht zum Gemeinschaftsgefühl, zur »Generation Wir«. Nachwuchskräfte lehnen Autoritäten und Hierarchien ab – sie arbeiten projektbezogen in Teams, teilen Informationen offen und beziehen andere mit ein: Solidarität und Kollektiv sind Begriffe, die ins Selbstverständnis der nachwachsenden Generation wieder viel stärker eindringen. Und das hat nicht nur Auswirkungen auf ihr Verhalten in der Business- und Arbeitswelt (»»Generation Wir« stellt die Führungsfrage«, Handelsblatt, 05.05.2011), sondern auch als Verbraucher, Käufer, kritischer Konsument.

Der Kunde 3.0 – das unbekannte Wesen?

Dies alles wirkt sich auch auf das Verbraucherverhalten der Kunden 3.0 aus. Anders als die oben vorgestellten Kundengruppen lässt sich der neue Kunde nämlich keiner Generation, keiner Gesellschaftsschicht oder politischen Einstellung zuordnen. Er steht für sich selbst und damit für seine individuellen Einstellungen, die er gemeinsam im Team von Freunden und Kollegen auslebt. Er ist informiert, individualistisch, investigativ, ich-bezogen, international, intuitiv und idealistisch. Und er ist zugleich auch »wir-bezogen«. Als Mensch und Verbraucher repräsentiert er seine Lebensphilosophie, die von seinen individuellen Werten geprägt ist. Umweltschutz, nachhaltige Produkte, faire Bezahlung von Arbeitskräften und das No-go für Kinderarbeit sind nur einige Beispiele. Und dies kombiniert er mit genauen Vorstellungen hinsichtlich Design, Nutzerführung von technischen Geräten und der gewünschten Qualität.

Beispiel Textilien: Anders als noch vor ein paar Jahren spielen hier nicht nur Schnitte und Stoffe eine große Rolle. Spätestens seit dem Bestseller »No Logo« von Naomi Klein achten immer mehr Verbraucher darauf, unter welchen Bedingungen T-Shirts, Hosen, Kleider oder Blusen hergestellt werden. Und sie verzichten auf Marken, die nicht ihren Wertvorstellungen entsprechen. Sie wollen – jedenfalls sofern die materielle Not sie nicht dazu zwingt – keine asiatischen Textilien, die in giftgefüllten Containern unsere Häfen erreichen.

Wer wo wie produziert – dies erfährt der kritische Kunde aus den Medien. Fernsehsendungen, Wirtschaftsmagazine und Blogs dienen als Informationsquelle. Dabei nimmt sich der Kunde 3.0 mehr Zeit, sich zu informieren, als Otto Normal in früheren Jahren. Kein Wunder, denn heute liegen die Fakten, das Hintergrundwissen nur einen Mausklick entfernt. Das Fahren von Anbieter zu Anbieter fällt damit ebenso häufig weg wie langwierige Beratungsgespräche für Alltagsprodukte. Gekauft wird dort, wo die Produkte angeboten werden – vor Ort oder über das Internet. Damit erweitert der Kunde nicht nur aktiv seine Auswahlmöglichkeiten, er übt auch Druck auf den stationären Handel aus. Denn anders als die Generationen zuvor ist er nicht mehr auf das Angebot vor Ort oder den Katalog angewiesen – er kann weltweit einkaufen. Maßgeschneiderte Hochzeitskleider aus China sind ebenso selbstverständlich wie das T-Shirt aus Leipzig oder die Fußmatte aus Langenzenn. Mit Rückgaberecht und Bezahlung per Mausklick. Nur: Ob der Kunde 3.0 dieses Angebot annimmt, hängt nicht mehr allein vom Preis ab, sondern vom Mehrwert des Produkts. Davon, ob und wie die Marke auf ihn zurückstrahlt, ebenso wie von der Einhaltung der eigenen Werte durch den Hersteller. Um dies zu gewährleisten, sucht der Kunde 3.0 aktiv nach Informationen. Und diese drehen sich nicht nur um das Produkt selbst, sondern auch um das Image des Unternehmens, das die Ware herstellt. Politisch korrekte Schokolade – unsere Großeltern hätten den

**Hintergrund-Infos
recherchieren:
einfach wie nie**

Kopf darüber geschüttelt. Der Kunde 3.0 gibt dafür bewusst mehr Geld aus. Klimaneutral versendete Bücher, produziert aus Holz aus nachhaltiger Waldwirtschaft? Auch dafür greift der moderne Kunde gern tiefer in die Tasche, und sei es nur, um ein Zeichen zu setzen.

HINTERGRUND: Ethischer Konsum – auch in Krisenzeiten

Wie wichtig sind die neuen alten Werte für den Kunden 3.0? Auskunft darüber gibt unter anderem die »Otto Group Trendstudie 2009: Die Zukunft des ethischen Konsums«. Die Ergebnisse der Befragung, die in Zeiten der Wirtschaftskrise 2008/2009 durchgeführt wurde:

- 90 Prozent der Befragten interessieren sich für das Thema »ethischer Konsum«.
- 82 Prozent geben (während der Wirtschaftskrise 2009) genauso viel oder mehr Geld für ethischen Konsum aus wie vor der Wirtschaftskrise.
- 67 Prozent kaufen gelegentlich oder häufig ethische Produkte.
- 65 Prozent wollen zukünftig noch stärker ethisch konsumieren.
- 40 Prozent überzeugen ihr soziales Umfeld davon, ihr Konsumverhalten zu ändern.

Frauen sind Vorreiterinnen beim ethischen Konsum

Vorreiter in Sachen ethischer Konsum sind übrigens die Frauen, auch das ist ein Ergebnis der Otto Group Trendstudie 2009. Die Männer holen jedoch auf. Ihre Motivlage unterscheidet sich dabei von der der Frauen: Männer wollen sich mit dem ethischen Konsum etwas Gutes tun, weniger die Welt verbessern. Damit steht der Belohnungsmodus stärker im Vordergrund als bei weiblichen Kunden.