

Hans-Jürgen Borchardt

# Marketing für Klein- und Familienbetriebe

Konzepte, Ideen, Beispiele, Checklisten



PUBLICIS

Hans-Jürgen Borchardt  
Marketing für Klein- und Familienbetriebe



# Marketing für Klein- und Familienbetriebe

Konzepte, Ideen, Beispiele, Checklisten

von Hans-Jürgen Borchardt



PUBLICIS

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Autor und Verlag haben alle Texte in diesem Buch mit großer Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht ausgeschlossen werden. Eine Haftung des Verlags oder des Autors, gleich aus welchem Rechtsgrund, ist ausgeschlossen. Die in diesem Buch wiedergegebenen Bezeichnungen können Warenzeichen sein, deren Benutzung durch Dritte für deren Zwecke die Rechte der Inhaber verletzen kann.

[www.publicis.de/books](http://www.publicis.de/books)

**ISBN 978-3-89578-349-4**

Verlag: Publicis Publishing, Erlangen  
© 2010 by Publicis KommunikationsAgentur GmbH, GWA, Erlangen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Bearbeitungen sonstiger Art sowie für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Dies gilt auch für die Entnahme von einzelnen Abbildungen und bei auszugsweiser Verwendung von Texten.

Printed in Germany

# Marketing ist Krieg. Du oder ich.

Wenn Sie an Marketing denken, fallen Ihnen wahrscheinlich Begriffe wie Wettbewerber, Marktpartner oder auch noch Marktbegleiter ein, wie sie immer wieder in der Literatur zu lesen und in Seminaren zu hören sind.

Aber denken Sie mal nach. Was ist ein Wettbewerber, ein Marktpartner oder ein Marktbegleiter?

Der Reihe nach:

Ein *Wettbewerber* ist einer, mit dem man mit gleichen Mitteln um den Sieg kämpft, um festzustellen, wer der Bessere ist. Und in einem fairen Wettbewerb treten Gleichberechtigte gegeneinander an. 100-m-Läufer gegen 100-m-Läufer, Kanuten gegen Kanuten und Boxer in der gleichen Gewichtsklasse. Der Sieger gewinnt, aber vernichtet nicht seinen Gegner.

Auch wenn der Begriff „Wettbewerb“ nicht sportlich interpretiert, sondern im Sinne eines kreativen Leistungsvergleichs gesehen wird, wie z. B. bei Architektur-Wettbewerben, sind die Chancen gleich und die Verlierer nicht generell aus dem Markt entfernt.

Noch fairer müssten *Marktpartner* oder *Marktbegleiter* miteinander umgehen. Sie würden sich, wenn sie wirklich Partner oder Begleiter wären, gegenseitig unterstützen und helfen, weil sie das gleiche Ziel haben.

Im wirtschaftlichen Bereich wird aber der Begriff „Wettbewerb“ von den Volkswirtschaftlern mit Verdrängung, Abnahme von Marktanteilen, schöpferischer Zerstörung, Preiskrieg usw. gleichgesetzt.

Noch konkreter und direkter ist der Begriff Konkurrenz. Die Ökonomen erklären dieses Wort so: *„Konkurrenz ist der Kampf verschiedener Anbieter um die Kunden.“*

Diese stark vereinfachten, aber dennoch richtigen Interpretationen zeigen deutlich, dass Marketing eben kein Wettbewerb ist, sondern Krieg. Das beweisen schon die wichtigsten Handlungsoptionen, die es im Marketing gibt: „Strategie“, „Taktik“ und „operative Maßnahmen“, drei militärische Begriffe, die – richtig eingesetzt – das Ziel haben, die Schlachten und damit letztendlich den „Krieg“ zu gewinnen.

Marketing ist kein Wettbewerb und schon gar nicht fair. Marketing hat immer das Ziel, zu siegen und – wenn möglich – den oder die Gegner vom Markt zu verdrängen, und zwar definitiv und endgültig.

Rufen Sie sich mal die letzten 20, 30 Jahre in Erinnerung, wie viele Unternehmen es in dieser Zeit nicht geschafft haben, sich gegen die Strategien großer Wettbewerber zu behaupten und vom Markt verschwunden sind.

Marketing ist also erlaubter und unvermeidbarer Krieg. Es gilt eindeutig: „du oder ich“.

Großunternehmen wissen das und beschäftigen Spezialisten, deren Aufgabe einzig und allein darin besteht, neue Strategien, neue Taktiken und neue operative Maßnahmen zu entwickeln, um dem Gegner die Kunden wegzunehmen.

Ganz anders die Klein- und Familienbetriebe. Die wenigsten Inhaber wissen überhaupt, was Marketing ist. Sie verwechseln Marketing mit Werbung, Vertrieb, Service usw. Ihnen ist die Komplexität dieses Begriffes nicht bewusst und es gibt kaum jemanden, der sie richtig und umfassend aufklärt.

Weil viele Inhaber von Kleinbetrieben heute immer noch glauben, Marketing sei nicht so wichtig, sondern „Qualität verkaufe sich von selbst“, arbeiten sie fleißig *im*, statt *für* den Betrieb. Sie sind nicht vom Glauben abzubringen, dass die Arbeit im Betrieb das Wichtigste ist. Und wenn sie dann durch ihre Mitarbeit 200 oder 300 Euro am Tag verdient haben, glauben sie, das Beste für sich und ihren Betrieb getan zu haben.

Mitarbeit muss sein, aber wie kann ein Betrieb überleben, wenn der Inhaber oder Chef nur dann über die Zukunft nachdenkt, wenn er aufgrund der Entwicklungen dazu gezwungen wird? Wenn er nur reagiert, aber nicht agiert? Wenn er immer nur „hinterherläuft“?

Das Grundproblem für diese Einstellung vieler Firmeninhaber liegt im Wesentlichen in der mangelhaften Ausbildung. Die meisten Inhaber kleiner Betriebe verstehen von Marketing wenig oder manchmal sogar gar nichts. Nach wie vor stehen die betriebswirtschaftlichen, die organisatorischen Themen und die Finanzierung im Mittelpunkt des Denkens und Handelns. Und es gibt immer noch Handwerkskammern, die bei der Ausbildung zum Meister nichts über Marketing lehren. Das ist ebenso erstaunlich wie befremdend, denn beim Rating für Basel II ist Marketing ein Hauptthema, weil die Banken wissen wollen, wie „zukunftsfähig“ der Betrieb ist.

Wenn sich dann die Inhaber notgedrungen dann doch einmal mit den verschiedenen Teilgebieten des Marketings befassen müssen, werden aufgrund der Unkenntnis fast immer die falschen Entscheidungen getroffen.

Bei Fragen der Werbung ist vielen die Ästhetik wichtiger als die konsequente Darstellung der Vorteile, die man zu bieten hat. Oder man orientiert sich an den visuellen Erscheinungsformen und den Aussagen der Konkurrenten, weil man diese gut findet und so ähnlich im Markt auftreten will. Bei Entscheidungen im Bereich des Service hat die Vermeidung von Leistungen Vorrang vor der Kundenzufriedenheit. Im Vertrieb wird erst über neue Möglichkeiten nachgedacht, wenn die Konkurrenten sich bereits erfolgreich etabliert haben und man feststellen muss, dass die eigenen Kunden abwandern.

Entschließt sich dann ein Inhaber doch einmal, einen Profi zu engagieren, muss er sehr oft feststellen, dass er zwar viel Geld bezahlen muss, aber spürbare Erfolge oft ausbleiben.

Der Grund ist einfach: Die wirklich guten Marketingprofis sind rar und sitzen mehr oder weniger gut bezahlt in den (internationalen) Beratungsfirmen, Agenturen und Großunternehmen. Die, die sich bei Handwerk, Handel und Dienstleistern anbieten und für 30, 50 oder 70 Euro die Stunde arbeiten, sind meistens zweite Wahl. Für sie ist der eigene Verdienst oft wichtiger als der Erfolg ihrer Kunden.

Ganz schlimm wird es, wenn Berater ihre Kompetenz mit Begriffen wie „Columbo-Strategie“<sup>1</sup>, „Trojaner-Flyer“<sup>2</sup> oder „Blue Ocean Strategy“<sup>3</sup> darstellen. Personen, die wenig über Marketing wissen, sind dann oft beeindruckt. Aber im Marketing werden viele Begriffe erfunden, um einfache Sachverhalte interessant(er) darzustellen. Alles kann genau so gut in allgemein verständlichen Worten ausgedrückt werden.

Der Wettbewerb hat sich in allen Branchen und Bereichen in den letzten Jahren dramatisch verändert. Wer vor zehn Jahren über Auftragsvergabe im Internet nach dem Auktionsprinzip oder Bezahlung nach Gefallen gesprochen hätte, wäre wohl für verrückt erklärt worden. Aber die meisten Dienstleister, Handwerker- und Handelsbetriebe verhalten sich immer noch so wie vor 20, 30 oder mehr Jahren. Sie glauben, wenn sie mit einem Auftritt im Internet vertreten sind, sind sie mit ihren Marketingaktivitäten auf dem aktuellen Stand.

---

<sup>1</sup> Columbo-Strategie: Die Kombination von überzeugender Körpersprache, authentischem Auftreten und geschickter Fragetechnik.

<sup>2</sup> Trojaner-Flyer: Ein Prospektblatt mit kostenlosen und unverbindlichen (Informations-)Angeboten, um die Hemmschwelle der ersten Kontaktaufnahme abzubauen.

<sup>3</sup> Blue Ocean Strategy: Märkte neu (er)finden und schaffen und damit neue Nachfrage erschließen.

Dass es gerade in diesem Bereich viele Anbieter gibt, die zwar einen Internetauftritt technisch gestalten können, aber von Marketing keine Ahnung haben, ist den meisten nicht bewusst. Wenn dann aufgrund fehlerhafter Aktivitäten keine Nachfrage entsteht, sehen viele Firmeninhaber ihr Vorurteil bestätigt: „Ich habe es ja schon immer gewusst, Marketing bringt nichts.“

Wenn Sie sich jetzt fragen: „Und wie soll das dann ohne fachliche Unterstützung besser werden? Was kann ich denn gegen die „Großen“ unternehmen?“, dann ist die Antwort einfach:

Kleinbetriebe haben andere Bedingungen. Sie müssen nicht national, international präsent sein, sie haben den direkten Kontakt zum Kunden und, und, und....

Weil Ihre Bedingungen zum Teil völlig anders sind, benötigen Sie nur die Grundkenntnisse. Sie können sich auf die Urform des Marketings konzentrieren, so wie es Handwerker und Dienstleister schon seit ihrer Entstehung getan haben: *Die Wünsche der Kunden erfassen und erfüllen* – Wir nennen dies im Folgenden Urmarketing. Oder anders formuliert, Sie konzentrieren sich auf genau den Kernbereich des Marketings, mit dem Sie Ihren Betrieb wettbewerbsfähig ausrichten.

Dieses Buch bietet Ihnen eine einfache Lösung, weil es nicht für Marketingfachleute geschrieben wurde. Es verzichtet auf wissenschaftlichen Schnickschnack und – bis auf wenige Ausnahmen – auch auf Fachbegriffe. Es zeigt, verständlich und in kurz gefasster Form, wie Sie Ihren Betrieb ohne großen Zeit- und Kostenaufwand für die Zukunft fit machen können.

*Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg.*

Hans-Jürgen Borchardt

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Einführung in das Thema Marketing

Marketing. Was Sie wissen müssen. . . . .	16
Sie können nicht <i>nicht</i> Marketing betreiben. . . . .	20
Warum Marketing unverzichtbar ist. . . . .	25
Wie Kleinbetriebe mit Urmarketing erfolgreich überleben. . . . .	29
Die 11 Vorteile des Urmarketings . . . . .	30

## Teil II Ist-Situation und Tendenzen

Tendenzen und Wettbewerbsbedingungen. . . . .	38
Die klassischen Marketing-Methoden sind für Kleinbetriebe unbrauchbar. . . . .	45
Die sieben Vorteile von Kleinbetrieben. . . . .	51
Vorteil 1: Die Nähe . . . . .	51
Vorteil 2: Der Direktkontakt zum Kunden . . . . .	52
Vorteil 3: Das persönliche Verhältnis . . . . .	53
Vorteil 4: Die Vertrauenswürdigkeit . . . . .	54
Vorteil 5: Die Individualbetreuung . . . . .	54
Vorteil 6: Die Schnelligkeit . . . . .	55
Vorteil 7: Die Flexibilität . . . . .	56

## Teil III So wird es gemacht

Das Urmarketing in der Praxis. . . . .	60
Schritt 1: Selbstcheck: Die Konsequenzen aus der neuen Unternehmensausrichtung . . . . .	60
Schritt 2: Vergessen Sie, was Sie über Marketing wissen . . . . .	63
Schritt 3: Der Start in die neue Zukunft . . . . .	64
Schritt 4: Die Erfassung der Kundenwünsche . . . . .	67
Schritt 5: Realisierung der Kundenwünsche . . . . .	99
Schritt 6: Die Kontrolle . . . . .	110

## Teil IV Was Sie noch wissen sollten

<b>Drei Maßnahmen, die nicht immer zum Erfolg führen.</b> . . . . .	114
Maßnahme 1: Die Steigerung der Qualität . . . . .	114
Maßnahme 2: Die Weiterentwicklung eigener Stärken . . . . .	115
Maßnahme 3: Die Suche nach einer Nische . . . . .	116

## Teil V Empfehlungen, die Fehler vermeiden und Geld sparen.

<b>13 Vorschläge, es besser zu machen.</b> . . . . .	122
Vorschlag 1: Vermeiden Sie Übertreibungen oder falsche Versprechungen . . . . .	122
Vorschlag 2: Glauben Sie nicht, es sei alles in Ordnung . . . . .	124
Vorschlag 3: Machen Sie aus Ihren (zukünftigen) Kunden Marketingberater . . . . .	125
Vorschlag 4: Machen Sie sich durch die Erfüllung der Kunden- wünsche einmalig . . . . .	126
Vorschlag 5: Pflegen Sie die Nachfrage . . . . .	127
Vorschlag 6: Entziehen Sie sich dem Preiswettbewerb . . . . .	128
Vorschlag 7: Optimieren Sie Ihr Marketing . . . . .	129
Vorschlag 8: Nutzen Sie Ihre Zeit . . . . .	130
Vorschlag 9: Gewinnen Sie Ideen und Motivation durch Delegation . . . . .	133
Vorschlag 10: Entwickeln Sie ein „Wir-Gefühl“ durch kooperativen Führungsstil . . . . .	134
Vorschlag 11: Ideen und Impulse durch konstruktive Kritik . . . . .	137
Vorschlag 12: Überprüfen Sie Ihre Einstellung zur Qualität . . . . .	138
Vorschlag 13: Vergessen Sie nicht: Das Wie ist (oft) wichtiger als das Was . . . . .	139
<b>Eine alternative Möglichkeit: Die Entwicklung neuer     Angebote und Leistungen mit Benchmarking.</b> . . . . .	140
<b>Die Vorteile des kooperativen Führungsstils.</b> . . . . .	144
<b>Die Mitarbeiterbeteiligung.</b> . . . . .	148
<b>Empfehlungen, die Fehler vermeiden und Geld sparen.</b> . . . . .	151
<b>Die 11 größten Fehler in der Werbung, die Anfänger und Laien     machen.</b> . . . . .	156
Fehler 1: Die Werbung der Wettbewerber als Vorbild betrachten . . . . .	156
Fehler 2: Mangelnde Konsequenz in der Darstellung . . . . .	157
Fehler 3: Immer etwas Neues wollen . . . . .	157
Fehler 4: Fehlende Planung . . . . .	158

Fehler 5: Nur nicht auffallen	159
Fehler 6: Mehr versprechen als gehalten wird	160
Fehler 7: Die Angst, als Erster neue Wege zu gehen	160
Fehler 8: Kosten für die Werbung nicht planen	161
Fehler 9: Die Zielpersonen bzw. Zielgruppen nicht genau definieren	162
Fehler 10: Das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht prüfen	162
Fehler 11: Die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten überschätzen	163
<b>Drei Möglichkeiten, die von Kleinbetrieben (zu) selten genutzt werden.</b>	169
Möglichkeit 1: Affiliate-Marketing (Vertrieb über das Internet)	169
Möglichkeit 2: Angebote richtig schreiben	176
Möglichkeit 3: Präsentationen erfolgreich gestalten	179
<b>40 Ideen, Anregungen und Beispiele aus den verschiedensten Branchen und Bereichen</b>	190
Idee 1: Zusammenarbeit mit Partnern: Kundengewinnung für hochpreisige Küchen	190
Idee 2: Schnelligkeit als Firmenphilosophie: Das mobile Sekretariat	190
Idee 3: Noch ein Beispiel in Sachen Schnelligkeit: Individuelle Fertigung und Lieferung	191
Idee 4: Neue Kunden durch Besetzung einer Nische	192
Idee 5: Differenzierung durch Perfektion der Gästebetreuung	192
Idee 6: Einzigartig durch Abschaffung der Preisliste: Den Preis von der Zufriedenheit abhängig machen	193
Idee 7: Profilierung durch eigenes Design: Beratung auf einem höheren Niveau	194
Idee 8: Hohe Zuwachsraten durch 3-Preis-Politik	197
Idee 9: Küchen erlebbar machen: Die Live-Simulation	197
Idee 10: Neue Kunden durch ein neues Angebot: Do-it-yourself-Werkstätten	198
Idee 11: Interesse wecken und neue Kunden gewinnen durch intelligente Fahrzeugwerbung: Arbeitsbeispiele auf dem Firmwagen abbilden	198
Idee 12: Differenzierung durch Leistungs- und Termingarantie: Zu spät kommen heißt Rabatt	199
Idee 13: Neue Kunden durch ungewöhnliches Ambiente: Repräsentative Räume für den Kunden kunstvoll gestalten	199
Idee 14: Rabatt für Arbeiten ohne festen Termin: Optimierung der Auslastung	200
Idee 15: Kundengewinnung und -bindung durch ein neues Kommunikationsangebot: Apotheke mit Plauderecke	200
Idee 16: Rabatt bei Unzufriedenheit: Geld zurück bei schlechter Arbeitsleistung	201

Idee 17: Kundenzufriedenheit durch Chefservice: Der Chef am Telefon .....	202
Idee 18: Vom regionalen zum überregionalen Anbieter durch Kooperation mit Künstlern: Die Bäderausstellung als Galerie .....	203
Idee 19: Neue Kunden durch Angebotserweiterung: Cut-and-go .....	204
Idee 20: Mit exklusiven Küchenmöbeln weltweit tätig: Nischen besetzen .....	205
Idee 21: Kundenbindung durch Treuebonus: Freibier und Sonstiges ..	205
Idee 22: Anders als andere durch individualisierten Service: Alle Mitarbeiter sind eine Einheit .....	206
Idee 23: Aktionen, über die man spricht und die Nachfrage auslösen: Der Stuhl im Weinberg .....	207
Idee 24: Aktionen, die an klare Bedürfnisse appellieren: Verkauf von Eigentumswohnungen durch Formulierung des einzigartigen Vorteils .....	208
Idee 25: Wecken von Interesse durch außergewöhnliche Präsentation: Seien Sie anders .....	209
Idee 26: Sich mit außergewöhnlichen Ideen von anderen unterscheiden: Das Bett auf dem Dach .....	209
Idee 27: Innovativ durch systematische Kundenbefragungen: Bei Antwort Dinnerchance .....	210
Idee 28: Normale Angebote außergewöhnlich kommunizieren: Auf das Ungewöhnliche aufmerksam machen .....	210
Idee 29: Gemeinsame Gehaltsfindung: Leistung lohnt sich .....	211
Idee 30: Durch Individualservice zu Dauerkunden: Das Verwöhntaxi ..	212
Idee 31: Vertrauens- und Kompetenznachweis für die Kundengewinnung: Die offene Tür für den Kunden .....	213
Idee 32: Kunden als Entwickler: Gemeinsam Probleme lösen .....	213
Idee 33: Weltweite Resonanz durch ungewöhnliche Werbung .....	214
Idee 34: Bezahlung der Außendienstmitarbeiter nach Kundenzufriedenheit: Kundenbefragung als Basis .....	214
Idee 35: Konzept für eine klar definierte Zielgruppe: Autowerkstatt für Frauen .....	215
Idee 36: Mit Garantien Kunden gewinnen: Ungewöhnliche Versicherungsverträge .....	215
Idee 37: Außergewöhnliche Planungsleistungen: Komplexe Ablaufprozesse vor Produktionsbeginn definieren .....	216
Idee 38: Steigerung der Bekanntheit und der Nachfrage durch Zusatzleistung: Die Schlüsselfunktion .....	216
Idee 39: Andere als Helfer gewinnen: Beispiel Internet-Leitfaden .....	217
Idee 40: Urmarketing funktioniert auch in Großbetrieben: Marketing vor Ort durch die Filialleiter .....	218
<b>Resümee.</b> .....	<b>219</b>

## **Teil VI Anhang**

Polaritätsprofile für Handel, Gastronomie und Dienstleistungen. . . . .	222
Mut zum ersten Schritt. . . . .	228
Schlusswort. . . . .	230

## **Teil VII Marketing in eigener Sache**

Fragebogen. . . . .	234
Literaturhinweise. . . . .	236

