



Themen dieser Ausgabe:

- **Warum der direkte Kontakt zu Endkunden immer wichtiger wird**
- **Was läuft falsch in Projekten?**
- **Das 7. CrossMediaForum**

Kontakt und weitere Informationen:

Ehrhardt F. Heinold
Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg
Telefon: 040/3986620, Fax: 040/39866232
E-Mail: Ehrhardt.Heinold@hspartner.de, Internet: www.hspartner.de

Warum der direkte Kontakt zu Endkunden immer wichtiger wird

Von Ehrhardt F. Heinold

Dem Direktkontakt zu den Kunden kommt eine wachsende Bedeutung zu – darin sind sich alle Marketingexperten einig. Die wachsenden Umsatzzahlen für Direktmarketingmaßnahmen belegen diesen Trend. Auch für Verlage wird es zukünftig überlebenswichtig sein, über einen direkten Zugang zu den Endkunden zu verfügen.

Die Fachzeitschrift *werben & verkaufen* beschrieb unlängst in einem Leitartikel die Veränderungen bei den Marketingkonzepten von Markenartiklern. Der Trend lautet zusammengefasst: Weg von der klassischen Markenwerbung, hin zu mehr direkten Zielgruppenkontakten. Auch große Konzerne schichten ihre Werbebudgets um. Was zukünftig immer mehr zählen wird, sind messbare Erfolge von Marketingmaßnahmen. Sogar der Markenaufbau, so der Marketingexperte Reimer Thedens, könne per Direktmarketing unterstützt werden: „Marken entstehen im Dialog mit dem Kunden. Jede Begegnung mit der Marke ist wichtig. Dialogmarketingkontakte sind intensiver, sie dauern länger, sind intimer. Sie machen Marken. Ich wehre mich deshalb gegen den Alleinvertretungsanspruch der Klassik, Marke zu machen....Heute ist nur noch eine dauerhafte Beziehung zum Kunden ein Garant für den Erfolg.“¹ Die verschiedenen Methoden konkurrieren jedoch nicht miteinander, sondern müssen als „integrierte Kommunikation“ zu einem schlüssigen Mix zusammengefasst werden.

Die Kunden frühzeitig einbinden

Der direkte Kontakt zum Kunden wird aber nicht erst bei der Produktvermarktung wichtig, sondern schon vorher. Auch Marktforschung wird eine immer größere Rolle spielen. Dies muss nicht immer mit Hilfe teurer Untersuchungen geschehen, sondern kann auch in Form von Expertenrunden, Fokusgruppen oder Einzelgesprächen stattfinden. Eine zunehmende Bedeutung hat hier das Internet, weil hier zum einen sehr schnell erkennbar ist, wofür sich die User interessieren, zum anderen aber auch gute Feedbackmöglichkeiten geboten werden können.

Auch Verlage profitieren vom direkten Kundenkontakt

Auch für Verlage ist der direkte Kontakt zum Endkunden zukünftig immer wichtiger. Und zwar nicht nur für Fach- und Special-Interest-Verlage, die schon seit einigen Jahren in direkte Kontaktmöglichkeiten investieren. Der Verkauf über den Handel wird immer schwieriger. Für viele Verlage wird es nicht mehr ausreichen, auf die Präsenz der Bücher im Handel zu setzen. Letztlich sind viele „Publikumsverlage“, z.B. wenn sie anspruchsvolle Belletristik verlegen, bei genauerer Betrachtung eher Special-Interest-Anbieter, weil sie sich an eine eher kleine Zielgruppe wenden.

¹ Zitiert nach *werben & verkaufen* 45/2005, S. 38



Durch das Internet sind direkte Kundenkontakte viel leichter und kostengünstiger herzustellen. Mit Hilfe von E-Mail- und Newsletter-Marketing ist auch Direktmarketing für kleine Verlage bezahlbar geworden. Aber auch durch die ständige Analyse der Zugriffszahlen auf der Website lassen sich aktuelle Daten gewinnen.

Der Aufbau von Kundendatenbanken gewinnt somit eine überragende Bedeutung nicht nur für den Verkauf, sondern schon für die Bewerbung von Verlagsprodukten. Informationen über das Kaufverhalten, aber auch über Interessensgebiete ermöglichen kundenorientiertes Marketing. Zukünftig werden Werbebotschaften die Empfänger nur noch erreichen, wenn sie deren Interessen treffen.

Veränderte Anforderungen an interne und externe Dienstleister

Durch die wachsende Bedeutung des Direktmarketings und der elektronischen Marketingwege verändern sich auch die Anforderungen an Werbagenturen. Zukünftig, so werben & verkaufen, muss jede Agentur bzw. Marketingabteilung folgende vier Leitlinien berücksichtigen:

1. Fokussierung: Die Kommunikationsziele müssen erfüllt werden, egal mit welchem Media-mix.
2. Neutralität: Keine Methode hat eine Lead-Funktion, alle Methoden werden nach Effektivität im Sinne der definierten Ziele bewertet.
3. Multichannel: Agenturen bzw. Marketingabteilungen müssen Know-how in allen Disziplinen haben.
4. Integration: Spezialwissen wird im Sinne einer integrierten Kommunikationsdienstleistung gebündelt.

Jeder Verlag sollte deshalb in seiner Marketing- und Vertriebsabteilung den Aufbau einer „integrierten Kommunikation“ fördern. Zukünftig müssen alle Wege, auch die direkten zum Kunden, professionell genutzt werden.

Was läuft falsch in Projekten?

Von Ehrhardt F. Heinold

Unternehmen vernichten jährlich 150 Milliarden Euro in Projekten – so lautet das erschreckende Ergebnis einer aktuellen Studie. Auch in Verlagen ist dieses Phänomen nicht unbekannt: Schnell werden Projektteams gegründet, die Effektivität lässt aber oft zu wünschen übrig. Sitzung reiht sich an Sitzung, und die Teilnehmer verabschieden sich innerlich oft entnervt.

In seiner Studie „Projektmanagement – Abenteuer Wertvernichtung“ untersucht Prof. Manfred Gröger (Fachhochschule München) die Effektivität von Projekten – das Ergebnis war ernüchternd: „Nur 43 Prozent der Projektkosten rentieren sich deshalb, weil die strategisch richtigen Projekte durchgeführt wurden. 31 Prozent der Projekte rentieren sich, weil sie effizient, also operativ richtig durchgeführt wurden. Daraus errechnen wir, dass nur 13 Prozent aller Projekte den erwarteten Gewinn einspielen.“²

Befragt wurden über vier Jahre 962 Führungskräfte aus der deutschen Wirtschaft. Die Zahlen beruhen auf Einschätzungen der Manager, weil, so Prof. Gröger, nur schätzungsweise zehn Prozent der Unternehmen überhaupt eine Übersicht darüber haben, wie hoch ihre Projektkosten tatsächlich sind.

Abhilfe muss in erster Linie durch die Unternehmensleitung kommen. Prof. Gröger: „Wir benötigen ein entscheidungsfriediges Management. Im Top-Management muss die Bereitschaft geweckt werden, sich mit dem Projektmanagement auseinander zu setzen und die Rolle als Projektauftraggeber auszu-

² Zitiert nach *wirtschaft & weiterbildung*, 2/2005.



füllen. Wir brauchen also ein neues Rollenverständnis. Wir brauchen den Mut, Projekte mit Prioritäten zu versehen – und Projekte nicht zu starten, wenn sie keinen Sinn machen.“

Mehr als formales Projektmanagement gefordert

Es reicht also nicht, Mitarbeiter in den Techniken des Projektmanagements zu schulen. Projekte müssen vielmehr im Rahmen der Unternehmensziele strategisch definiert und ausgeführt werden. Aus unserer Beratungspraxis wissen wir, wie viel nutzlose Zeit Mitarbeiter in Projekten verbringen. Ursachen für den Leerlauf gibt es viele – hier einige Beispiele:

- Das Projektziel ist nicht genau definiert.
- Es gibt kein oder ein ungenügendes Projektcontrolling.
- Es gibt keine ausreichende Anbindung an Entscheider, so dass notwendige Entscheidungen sich verzögern und die Projektarbeit darunter massiv leidet
- das Projektteam hat keine klaren Kompetenzen (z.B. in Bezug auf Budgets) und muss immer rückfragen
- Die Projektgruppe verfügt nicht über genügend Know-how in dem Bereich
- Die Projektgruppe ist falsch zusammengesetzt
- Die Gruppe hat zu wenig Zeit.

So kommt es, dass der Aufwand für Projekte immer mehr wächst, ohne dass die gewünschten Ergebnisse erzielt werden. Die Zahl der Sitzungen für Projekte steigt, die Mitarbeiter verbringen mehr Zeit in Projekten als für ihre Tagesarbeit.

Abhilfe durch kritische Überprüfung der Projektarbeit

Eine Überprüfung der Projektarbeit im Unternehmen ist zwar aufwändig, kann aber sehr lohnenswert sein. Folgende Fragen sollten dazu durchgearbeitet werden:

- Welches Projektcontrolling ist erforderlich?
- Wer kann ein Projekt beauftragen?
- Wer definiert die Ziele?
- Welche Kompetenzen soll die Projektgruppe haben?
- Wie werden Projektgruppen zusammengesetzt?

In Zeiten ständig steigender Arbeitsbelastungen müssen vor allem die enormen Aufwände für interne Prozesse und Projekte kritisch auf den Prüfstand gestellt werden. So können Kapazitäten gewonnen werden, ohne die Arbeitsbelastung immer weiter zu erhöhen. Erfolgreiche Projekte steigern zudem die Motivation der Mitarbeiter.

Linkhinweis

Weitere Informationen zur Studie „Projektmanagement – Abenteuer Wertvernichtung“ und eine Kurzfassung finden sie unter:

<http://www.competence-site.de/projektmanagement.nsf/0/a682c6dc7e2e9bd6c125705b0049a313?OpenDocument>.

Das 7. CrossMediaForum

Das nächste CrossMediaForum wird am 31. Januar 2006 in Frankfurt stattfinden und hat das Thema **"Innovative Konzepte für das Crossmedia Publishing und Marketing"**. Folgende Themen sind u.a. geplant:

- Paid Content am Fallbeispiel der Stiftung Warentest
- Paid Content am Beispiel der Makrolog-Rechtsdatenbanken
- Cross Media Publishing am Beispiel des IDG-Fachverlages
- Content-Management am Beispiel des IDW-Verlages



HSP-Newsletter Ausgabe Dezember 2005

- Digital Asset Management am Beispiel von zwei internationalen Verlagen
- Publishing-Management mit Open Source-Software am Beispiel des Schäffer-Poeschel-Verlages
- Die zehn Herausforderungen für das innovative Verlagsmanagement

Noch zum Frühbucherrabatt buchen und 25% sparen!

Die Teilnahmegebühr beträgt € 75,00 zzgl. Mehrwertsteuer für alle Anmeldungen, die bis zum 31.12.2005 eingehen, danach € 100 (jeweils zzgl. Mehrwertsteuer), und beinhaltet die Tagungsunterlagen (in digitaler Form), das Mittagessen und die Pausengetränke. Melden Sie sich noch heute an - die Zahl der Plätze ist wie immer begrenzt ([E-Mail](#)).