



Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring

# Erfolgreich selbstständig – richtig kommunizieren, finanzieren und investieren



Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring

# Erfolgreich selbstständig – richtig kommunizieren, finanzieren und investieren

DATEV eG, 90329 Nürnberg (Verlag)

Erfolgreich selbstständig – richtig kommunizieren, finanzieren und investieren

© 2021 Alle Rechte, insbesondere das Verlagsrecht, allein beim Herausgeber.

Die Inhalte wurden mit größter Sorgfalt erstellt, erheben keinen Anspruch auf eine vollständige Darstellung und ersetzen nicht die Prüfung und Beratung im Einzelfall.

Dieses Buch und alle in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung der DATEV eG unzulässig.

Im Übrigen gelten die Geschäftsbedingungen der DATEV eG.

Printed in Germany

CPI Books GmbH, Birkstraße 10, 25917 Leck (Druck)


Angaben ohne Gewähr

Stand: Januar 2021

DATEV-Artikelnummer: 35466/2021-01-01

E-Mail: [literatur@service.datev.de](mailto:literatur@service.datev.de)

ISBN 978-3-96276-036-6

 Auch als E-Book erhältlich (Art.-Nr.: 12473)

ISBN 978-3-96276-037-3

## Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring



Dipl.-Kfm. Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring hat Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim studiert und dort auch im Fach Betriebswirtschaftliche Steuerlehre zum Dr. rer. pol. promoviert.

Sie ist ordentliche Professorin an der SRH Hochschule Heidelberg Campus Calw. Über 10 Jahre lang war Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring Chefredakteurin für Steuerfachliteratur und GmbH-Publikationen. Seit 1992 führt sie ein Redaktions- und Herausgeberbüro und ist freie Fachjournalistin sowie Referentin vor allem in den Bereichen GmbH, Steuern, Personal und Kommunikation.

Frau Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring ist darüber hinaus Unternehmensberaterin für Existenzgründung und Unternehmensnachfolge sowie Lehrbeauftragte an weiteren Hochschulen.



## Vorwort

Angeblich soll das chinesische Schriftzeichen für „Krise“ auch „Chance“ umfassen. Dass wir Krisenzeiten erlebt haben und noch erleben, wird wohl niemand bestreiten, wenn auch der Grad der Betroffenheit durchaus variierte und noch variiert.

Vieles musste auf den Prüfstand gestellt werden. So auch die „gewohnte“ und deshalb als „selbstverständlich“ angesehene Kommunikation innerhalb eines Unternehmens (interne Unternehmenskommunikation), aber auch die Kommunikation mit den Kunden und der interessierten Öffentlichkeit, den sogenannten Stakeholdern, den Eigenkapitalgebern und Investoren sowie den Gläubigern (Lieferanten) und den Fremdkapitalgebern (externe Unternehmenskommunikation).

Die Covid-19-Pandemie hat gezeigt, wie wichtig eine strukturierte Unternehmenskommunikation ist – gleichgültig, ob nach innen oder nach außen. Sie hat aber auch gezeigt, wie wichtig persönliche Kontakte und gegenseitiges Vertrauen sind, ob beim Arbeiten im Homeoffice, ob bei der Rücksichtnahme auf andere, ob im Gespräch mit Kunden, ob bei den Verhandlungen über neue oder das Erfüllen bestehender Verträge mit Lieferanten, ob bei Gesellschaftern, Investoren oder Fremdkapitalgebern und Gläubigern. Die Corona-Krise hat uns aber auch gelehrt, dass wir bereits bekannte, aber bislang wenig genutzte Formen der Kommunikation anwenden müssen. Mitarbeiterführung, Team-Building, Motivation sowie Vertrauensbildung werden auch in Zukunft – dann in hoffentlich wieder „normalen“ Zeiten – vermehrt digital erfolgen.

Eine gute, verlässliche und damit auch vertrauenswürdige Unternehmenskommunikation basiert auf soliden, nachprüfbaren Zahlen und vertrauenswürdigen Quellen, logischen Schlüssen und – vor allem bei Gründungen und Erweiterungsinvestitionen – zu einem gewissen Maß auch auf dem „Prinzip Hoffnung“, sofern die Schätzungen mit Augenmaß erfolgen.

Des Weiteren ist die Wichtigkeit von Kommunikationsformen, die kleine und mittelgroße Unternehmen bislang eher bei „den Großen“

verortet haben, in den Fokus gerückt, beispielsweise Lobbying und Public Relation (PR). Die Aufmerksamkeit der Politik, der Meinungsmacher allgemein, vor allem auch der lokalen Presse, ist deutlich gestiegen. Die sozialen Medien haben es auch kleinen und mittelgroßen Unternehmen möglich gemacht, die Öffentlichkeit, aber auch ganz gezielt die eigenen Kunden und Lieferanten über die Probleme, Anliegen sowie Neuerungen und Änderungen zu informieren. Die Zeiten, in denen Unternehmenskommunikation auf Marketing und Werbung reduziert wurde, sind eigentlich schon lange vorbei, nur jetzt müsste auch wirklich jeder den „Warnschuss“ gehört und erkannt haben, wohin das „Schweigen der Unternehmer“ führen würde.

Dieses Buch soll Ihnen einerseits die harten Faktoren einer guten Unternehmenskommunikation mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Investoren und Banken darlegen, andererseits aber auch die oft vernachlässigten weichen Faktoren nahe bringen und erläutern. Nur wer in der Kommunikation harte und weiche Faktoren überlegt einsetzt, hat gute Aussichten auf Erfolg.

*Ihringen, im Januar 2021*

*Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring*

## Der Inhalt im Überblick

<b>1</b>	<b>Externe Unternehmenskommunikation .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Marketing, Werbung und Vertrieb .....</b>	<b>13</b>
2.1	Kundengewinnung .....	14
2.2	Kundenbindungsmanagement .....	15
2.3	Marketing-Mittel Kundenbefragung .....	18
2.4	Kundenbindung durch professionelles Beschwerdemanagement .....	25
2.5	CRM (Customer Relationship Management) durch Events .....	26
2.6	Werbung .....	27
2.7	Messeplanung .....	35
2.8	Preisgestaltung .....	44
2.9	Organisationsformen im Vertrieb .....	50
<b>3</b>	<b>Öffentlichkeitsarbeit (Public Relation) .....</b>	<b>58</b>
3.1	Marketing kontra Öffentlichkeitsarbeit? .....	59
3.2	Pressearbeit .....	60
3.3	Mitgliedschaft in konventionellen Netzwerken als Teil der Öffentlichkeitsarbeit .....	68
3.4	Pressekonferenzen .....	69
3.5	Unternehmenshomepage und Suchmaschinen-Optimierung (SMO) .....	74
<b>4</b>	<b>Social Media .....</b>	<b>78</b>



4.1	Social Media zur Kommunikation mit (potenziellen) Kunden .....	80
4.2	Social Media zur Kommunikation mit (potenziellen) Mitarbeitern.....	85
4.3	Namensschutz bei Social Media .....	88
4.4	Nachrichtendienste? Blogs und Twitter .....	90
<b>5</b>	<b>Kommunikation zwischen Unternehmen und Umfeld bei Konflikten und Krisen .....</b>	<b>98</b>
<b>6</b>	<b>Erfolgreiche Gespräche .....</b>	<b>101</b>
6.1	Körpersprache als Kommunikationsmittel.....	102
6.2	Internationale Parkettsicherheit .....	103
6.3	Chancen und Risiken der Interpretation körpersprachlicher Signale .....	107
6.4	Signale achten, Signale senden.....	109
6.5	Reden und reden lassen .....	110
6.6	Bei Reden und Kundengesprächen eine „gute Figur“ abgeben.....	112
6.7	Vielredner ausbremsen.....	113
6.8	So führen Sie die Gespräche .....	115
6.9	Fünf Grundregeln für erfolgreiche Gesprächsführung.....	119
6.10	Zeit nehmen für Kundengespräche.....	125

<b>7</b>	<b>Professionelle Korrespondenz .....</b>	<b>126</b>
7.1	Die Anrede entscheidet .....	127
7.2	Präsentationen .....	130
<b>8</b>	<b>Visualisierungen Ihrer Botschaften.....</b>	<b>140</b>
8.1	Grundtypen von Schaubildern.....	142
8.2	Die drei häufigsten Fehler bei der Visualisierung von Befunden.....	149
8.3	Farbwahl .....	149
<b>9</b>	<b>Kommunikation über Telefon .....</b>	<b>153</b>
<b>10</b>	<b>Menschen-Typologie zur Stabilisierung der Kommunikation nutzen .....</b>	<b>158</b>
<b>11</b>	<b>Interne Unternehmenskommunikation .....</b>	<b>162</b>
11.1	Erfolgreich sein – gerade als Chef.....	162
11.2	Kommunikation als Führungsmittel.....	167
11.3	Denkweisen beeinflussen die Kommunikation .....	167
11.4	Gefühle managen? .....	172
11.5	Positive und negative Folgen der Aggressivität.....	173
11.6	Aggressivität im Unternehmen .....	174
11.7	Mitarbeiter-Entlohnung.....	180
11.8	Begeisterung wecken ist Chef-Aufgabe .....	183
11.9	Nicht-finanzielle Mitarbeiter-Motivation.....	184
11.10	Leistungsreserven mobilisieren .....	186
11.11	Kommunikation mit Mitarbeitern über Controlling und Kostenrechnung .....	188

<b>12</b>	<b>Besprechungsorganisation.....</b>	<b>189</b>
12.1	Möglichkeiten der Besprechungsoptimierung .....	190
12.2	Neun Fehler der Besprechungsleitung .....	193
12.3	Kreativitätstechniken .....	200
12.4	Die zehn Killerphrasen (nicht nur) der internen Kommunikation.....	204
<b>13</b>	<b>Führen mit Zielen.....</b>	<b>209</b>
<b>14</b>	<b>Der Zusammenhang zwischen Investition und Finanzierung .....</b>	<b>214</b>
14.1	Investitionen planen und berechnen.....	216
14.1.1	Finanzplan.....	226
14.2	Kapital planen und berechnen .....	228
14.3	Eigenkapital-Fremdkapital-Überblick .....	229
<b>15</b>	<b>Das eigene Kapital .....</b>	<b>231</b>
15.1	Wege zu höherem Eigenkapital.....	233
15.2	Mezzanine-Finanzierung: Stille Gesellschafter aufnehmen ..	235
15.3	Finanzinvestoren und strategische Investoren .....	236
15.4	Crowdfunding .....	238
15.5	Auch Eigenkapitalgeber können aussteigen.....	238
<b>16</b>	<b>Fremdes Kapital .....</b>	<b>240</b>
16.1	Schnell, aber teuer: Kontokorrentkredit.....	241
16.2	Der Investitionskredit .....	242
16.3	Gesellschafter-Darlehen .....	245

<b>17</b>	<b>Finanzierung aus dem laufenden Geschäftsbetrieb .....</b>	<b>248</b>
17.1	Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement .....	248
17.2	Zahlungsvorgänge .....	254
17.3	Forderungsverwaltung .....	257
17.4	Factoring .....	259
17.5	Forfaitierung .....	264
17.6	Lieferantenkredite .....	264
17.7	Leasing .....	266
17.8	Überblick über die laufende Finanzierung .....	268
<b>18</b>	<b>Kreditrating .....</b>	<b>272</b>
18.1	Die Systematisierung der Ratingsysteme .....	274
18.2	Vorbereitung auf ein Rating .....	279
18.3	Gliederung der Unternehmenspräsentation .....	284
18.4	Vier Hinweise für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Kreditgebern .....	287
18.5	Optimierungsansätze im quantitativen Rating .....	289
18.6	Werte zur Selbsteinstufung .....	290
<b>19</b>	<b>Fördermittel .....</b>	<b>291</b>



Unternehmenskommunikation ist die Kommunikation des Unternehmens, allgemeiner gesagt einer Organisation (Corporation), die entweder nach außen (Kunden, Lieferanten, Stakeholder, interessierte Öffentlichkeit ...) oder nach innen (Mitarbeiter, Shareholder ...) gerichtet ist.

Unternehmenskommunikation schließt die verbale (mündlich) und nonverbale (schriftlich, digital) Kommunikation ein. Die externe Unternehmenskommunikation umfasst Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations), Marketing und Werbung, aber auch den Vertrieb, etwa, wenn er über Außendienstmitarbeiter erfolgt, aber auch das „Tracking“ ist eine Form der externen Unternehmenskommunikation.

In der Unternehmenskommunikation spielen Glaubwürdigkeit, Konsistenz und Ehrlichkeit eine große Rolle. Nicht weniger wichtig sind simultane Botschaften und Zielgruppenkonformität. Dies umfasst auch die visuellen Botschaften, die nicht im Widerspruch zu den gesprochenen oder geschriebenen Botschaften stehen dürfen.

Die formelle Unternehmenskommunikation ist meist dauerhaft und personenunabhängig organisiert, sie unterliegt vorgegebenen Strukturen und Abläufen. Grundsätzlich bestimmt die Organisation der formellen Kommunikation jedes Unternehmen selbst. Herkömmliche Medien der formellen Kommunikation sind beispielweise Bilanzpressekonferenzen, Pressekonferenzen ganz allgemein, Ad-hoc-Mitteilungen, das Schwarze Brett, Veranstaltungen (z. B. Betriebsveranstaltung), Management-Informationsbriefe, Mitarbeitergespräche, Newsletter, Mitarbeiterzeitschriften sowie Rundschreiben.

Als informelle Kommunikation bezeichnet man den oft privaten, ungeplanten Austausch der Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter untereinander. Sie unterliegt den normalen Regeln der zwischenmenschlichen Kommunikation. Jedoch messen z. B. Mitarbeiter dem „Flurfunk“, Gesprächen in „privater“ Umgebung und der Kaffeeküche, dem Schwätzchen beim Kopierer und die harmlosen Lästereien im Konferenzraum

sowie den Gerüchten aus dritter, vierter und fünfter Hand oft mehr Bedeutung zu, als der offiziellen formellen Kommunikation der Unternehmensführung, z. B. in der Kunden- oder Mitarbeiterzeitschrift. Diese informelle Kommunikation wurde in Vor-Corona-Zeiten deutlich unterschätzt. Der „Flurfunk“ war einerseits ein Stimmungsbarometer der Belegschaft, aber vor allem: Über ihn werden oft wichtige Informationen fast „nebensächlich“ ausgetauscht. Dieser Aspekt fehlt natürlich, wenn Mitarbeiter und Chef in den eigenen vier Wänden eingeschlossen sind. Virtuelle „Pausenräume“ sorgen da nur bedingt für Abhilfe, denn das Wichtigste am Flurfunk ist, dass er ungezwungen ist. Vielleicht freuten sich deshalb auch laut einer Umfrage der Stellenbörse „Hokify“ 90 % der Befragten auf eine Rückkehr ins Büro – wann und in welchem Ausmaß auch immer.

Durch soziale Netzwerke, Foren und Blogs im Internet erfahren Gerüchte und Falschmeldungen innerhalb von Unternehmen eine ganz neue Dynamik. Innerhalb kürzester Zeit können auf diese Weise Informationen ausgetauscht werden, die unter Umständen Einfluss auf den Geschäftsbetrieb nehmen können. Zudem verschwimmen in sozialen Netzwerken häufig die Grenzen zwischen geschäftlich und privat, wenn Kunden mit Kunden, Kunden mit Mitarbeitern, Lieferanten mit Kunden, Lieferanten mit Mitarbeitern oder Mitarbeiter mit Mitarbeitern „befreundet“ sind.

# 2

## Marketing, Werbung und Vertrieb

---

Wie kommt ein Unternehmer zu Umsatz? Indem er seine Produkte und Leistungen absetzt. Absatz ist die Menge dessen, was ein Unternehmer am Markt „los wird“, Umsatz ist der in Geldeinheiten ausgedrückte Absatz. Umsatz steht als Ertrag in der Gewinn- und Verlustrechnung. Damit aber überhaupt etwas umgesetzt wird, ist Marketing notwendig, es muss geworben werden und die Güter oder Leistungen müssen „irgendwie zum Kunden“ kommen, müssen also vertrieben werden. Diese letztgenannten Aktivitäten schlagen sich als Kosten in der Gewinn- und Verlustrechnung nieder und werden dem Umsatz gegengerechnet. Nur das Unternehmen, dessen Umsatz höher ist als die Kosten, macht Gewinn aus seiner Geschäftstätigkeit. „Dumm“ ist nur, dass man nie so ganz genau weiß, welche Kosten denn nun tatsächlich notwendig waren und welche nicht. Henry Ford soll einmal gesagt haben: „Die Hälfte meiner Werbung ist rausgeschmissenes Geld. Ich weiß nur nicht, welche Hälfte.“

**Marketing** beschäftigt sich intensiv mit dem Markt, genauer mit der marktgerechten Gestaltung eines Produkts oder einer Dienstleistung, dem besten Preis, der Kommunikation und den optimalen Distributionswegen.

**Werbung** ist auf ein konkretes Produkt bezogen. Werbung ist eine kommerzielle Botschaft, die sich an einen bestimmten Adressatenkreis richtet. Ihr Ziel ist es, ein bestimmtes Produkt vorzustellen und dadurch mittelbar zum Erwerb anzuregen.

**Vertrieb** befasst sich mit dem Umsatz, dem Umsetzen von Produkten und Dienstleistungen in Geld, kurz: Der Vertrieb bringt das Bestellte zum Kunden – gleichgültig, ob der Kunde selbst ein Unternehmer ist (B2B-Geschäft) oder ein Endverbraucher (B2C-Geschäft).



### Praxishinweis

In der Praxis werden Marketing, Werbung und teilweise auch Vertrieb oft „in einen Topf geworfen“, frei nach dem Motto „gleichgültig warum und wie, Hauptsache, wir machen Umsatz.“ Das ist anfangs auch nicht weiter schädlich. Je etablierter das Unternehmen jedoch ist, desto klarer sollte der Unternehmer diese drei Bereiche der externen Unternehmenskommunikation unterscheiden.

### 2.1 Kundengewinnung

Der Standard-Aufbau eines Marketingkonzepts zur Kundengewinnung – und die Fragen, die man sich stellen und sie tunlichst selbstkritisch beantworten sollte – sind wie folgt:

- **Ausgangslage/Ist:** Wurden bereits Marketingmaßnahmen ergriffen? Wenn ja, welche? Welchen Erfolg hatten die jeweiligen Maßnahmen?
- **Zielsetzungen/Soll:** Was soll mit den einzelnen Marketingmaßnahmen erreicht werden? Welche Zielgruppen stehen im Fokus? Wie stark soll die Durchdringung dieser Zielgruppen sein? Welche Marktanteile werden angestrebt?
- **Strategien:** Welches grundsätzliche Verhalten soll langfristig dazu beitragen, die gesteckten Ziele zu erreichen?
- **Maßnahmen:** Welche Maßnahmen sind strategisch geplant? Welche Maßnahmen sollen kombiniert werden? Wann werden welche Maßnahmen umgesetzt?
- **Organisation:** Wer macht was wann und wo?
- **Budget:** Wieviel Geld steht für die einzelnen Kampagnen für welchen Zeitrahmen zur Verfügung? Welche Obergrenze gibt es? Kann der Zeitrahmen geändert werden?
- **Erfolgskontrolle:** Welche Maßnahme oder welche Maßnahmenkombination hat den prognostizierten Erfolg gebracht / übererfüllt / untererfüllt? Welche Gründe gab es für das Ergebnis?

## Differenzenanalyse

	Ziel/ Monat ...	Ist/ Monat ...	Diffe- renz	Ist/Vor- monat	Diffe- renz	Ist/ Monat Vorjahr	Diffe- renz
Absatz (Menge)							
Umsatz (Wert)							
Marktanteil (mengenmäßig)							
Marktanteil (wertmäßig)							
Numerische Distribu- tionsquote (Anzahl Verkaufsstätten)							
Gewichtete Distribu- tionsquote (Umsatz/ Verkaufsstätte)							
Bekanntheitsgrad/ Produkt (prozentual)							
Umsatzrentabilität							

## Marketing-Maßnahmenplan

	Was?	Wer?	Wann?	Wie?	Wie viel?
Aktionsfeld					
Produktfeld					
Programm					
Preis					
Absatzweg/e					
Vertriebsorganisation					
Logistik					
Werbung					
Verkaufsförderung					

## 2.2 Kundenbindungsmanagement

„Zufriedenheit heißt, dass der Kunde zurück kommt und nicht die Ware“. Ein zwar alter, aber immer noch wahrer Spruch! Und wenn auch nur ein zufriedener Kunde wieder kommt, müssen Sie permanent dafür sorgen, dass er zufrieden ist und bleibt. Und sie dürfen über die Pflege der aktiven Kunden nicht vergessen, auch immer neue Kunden zu ge-

winnen. Neue Kunden sind in aller Regel solche Kunden, die bei Ihrer Konkurrenz unzufrieden waren. Die Gewinnung von neuen Kunden ist in aller Regel erheblich – teilweise bis zu 1.000 % – teurer, als Kunden zu behalten. Es gilt also auch umgekehrt: Vergessen Sie über alle Anstrengungen, die Sie unternehmen, um neue Kunden zu gewinnen, nicht Ihre Bestandskunden. Um hier Klarheit und Sicherheit zu gewinnen und zu behalten, sollten Sie regelmäßig Ihre Kunden analysieren. Dazu sollten Sie sich beispielsweise folgende Fragen stellen:

### Kundenmarkt-Analyse

- Wie hoch ist das Kundenvolumen (Marktvolumen) auf dem interessierenden Markt (regional/nach Fachgebieten)?
- Wie hoch ist das eigene, derzeitige Kundenvolumen?
- Wie hoch ist das Verhältnis des eigenen Volumens zum Marktvolumen? Wie hoch ist Ihr Marktanteil?
- Wie groß ist Ihr theoretisches Marktpotenzial?
- Wie groß ist Ihr realistischerweise erreichbare Anteil am Marktpotenzial (Absatzpotenzial)?

### ABC-Analyse der Kundenstruktur und Umsatzentwicklung:

- **ABC-Analyse der Unternehmensleistungen:** Durch diese Analyse erhalten Sie Hinweise auf wenig umsatzträchtige Leistungen. Oft wird mit 20 % der Leistungen 80 % des Umsatzes erreicht (Pareto-Prinzip).
- **ABC-Analyse der Deckungsbeiträge:** So erfahren Sie, ob es in Ihrem Unternehmen gefährliche Deckungsbeitrags-Konzentrationen gibt oder sie sich abzeichnen. Ähnlich wie bei den Umsätzen verhält es sich mit den Deckungsbeiträgen (Pareto-Prinzip: 80:20-Regel)
- **Umsatz nach Kundengruppen:** Hier erhalten Sie Hinweise auf Schwächen, Lücken und Unstimmigkeiten in Ihrer Kundengruppenstruktur. Gleichzeitig haben Sie hier eine Möglichkeit, neue Akquisitionsfelder aufzudecken.

- **Marktanteile nach Kundengruppen:** Ermitteln Sie die Schwachstellen bei den Kundengruppen und stellen Sie fest, ob sich wesentliche Umstrukturierungen in den von den jeweiligen Kundengruppen nachgefragten Leistungen ergeben haben. Hilfreich für die Festlegung Ihrer weiteren Akquisitionsstrategie wäre es hier auch, wenn Sie die möglichen Gründe für die Umstrukturierung notieren würden.
- **Entwicklung der Kundenzahl:** Mit dieser Analyse stellen Sie fest, ob und wenn ja, wie viele Kunden Sie mit welchem Umsatzvolumen verloren haben. Analysieren Sie in diesem Zusammenhang auch, ob Kundenkonzentrationen vorhanden sind.
- **Kundenpotenzialanalyse:** Identifizieren Sie Aufbau-Kunden. Checken Sie ab, wie gut Ihre bisherige Potenzialausschöpfung pro Kunde ist. So erhalten Sie auch Anregungen für den weiteren Bedarf Ihrer Kunden.
- **Kundenstandortanalyse (örtlich/sachlich):** Weiße-Flecken-Analyse (Kundendichte, örtliche Konzentrationen, sachliche Konzentrationen, Branchenkonzentrationen). Durch diese Analyse erhalten Sie Hinweise auf mögliche weitere Ausschöpfungspotenziale.
- **Entwicklung der Umsatzverteilung Alt- und Neu-Kunden:** So gewinnen Sie Hinweise auf Markt-Entwicklungen.

#### Daten und Informationen:

- Allgemeine Entwicklung, Trends, Zukunftsaussichten, Bevölkerungsentwicklung, Einkommensentwicklung,
- Anzahl Einwohner, Haushalte, Ehepaare und andere soziodemografische und sozioökonomische Daten,
- Marktgröße und Marktwachstum, nach Menge und Wert,
- Größe und Entwicklung von Marktsegmenten und Zielgruppen,
- Anzahl Geschäfte in der Branche, Größen und Verkaufsflächen, Anzahl Beschäftigte, Kennziffern aller Art und andere Daten,
- Distributionsdichten und Marktanteile bestimmter Firmen und Produkte,

- Kaufkraft der Bevölkerung, Industriepotenziale, Investitionstätigkeit und Investitionsneigung,
- Trendaussagen zu bestimmten Branchen oder Produktgruppen,
- Prognosen über die allgemeine Entwicklung und Trends,
- Prognosen für bestimmte Branchen oder Produktgruppen,
- Zukunftsszenarien für Länder, Branchen oder Firmen,
- Verbraucherverhalten und Verbrauchergewohnheiten,
- Verbraucherwünsche und Verbrauchereinstellungen,
- Anzahl und Standorte von Abnehmern oder Absatzmittlern, Branchenschwerpunkte,
- Stärken und Schwächen von Produkten und Konkurrenzprodukten,
- Stärken und Schwächen der eigenen Marktstrategien und von Konkurrenzstrategien,
- Aussagen über Produktimages, Firmenimages.

### 2.3 Marketing-Mittel Kundenbefragung

Nur Kundenzufriedenheit beschert einem Unternehmen dauerhaft wirtschaftlichen Erfolg. Nichts gefährdet den Erfolg mehr als eine falsche Einschätzung der Kundenzufriedenheit oder eine Missachtung der Unzufriedenheit der Kunden.

Kundenzufriedenheit hat aber nichts damit zu tun, die „Unverschämtheit“ mancher Kunden, die „den Hals nicht voll genug“ bekommen können, zu akzeptieren. Legen Sie für sich die absolute Unter- oder je nach Standpunkt Obergrenze fest, bis zu der Sie auf Preisvorstellungen oder Änderungs- oder Zugabewünsche eingehen. Drohen diese Grenzen gesprengt zu werden, ist es besser, zunächst einmal die Gespräche zu unterbrechen und mit zeitlichem Abstand und unter Umständen geänderten Konditionen weiterzuführen.

Eine Kundenbefragung ist dabei ein exzellentes – wenn auch in aller Regel teures – Mittel, um den tatsächlichen Grad der Kundenzufriedenheit zu erfahren. Kundenbefragungen reichen von informellen Blitzumfragen bis zur repräsentativen Studie. Es gilt jedoch, Vorsicht walten zu lassen, damit die erhobenen Daten nicht wertlos sind, weil sich methodische Fehler eingeschlichen haben. Diese Vorsicht muss sich auf das Erarbeiten der Fragestellung, der Bestimmung der Zielgruppe und der Konzeption des Fragebogens erstrecken.

### Häufige Fehler bei Kundenbefragungen:

- Der Interviewpartner hat keinen Vorteil davon, dass er Ihnen Rede und Antwort steht.
- Die Fragebogen sind zu umfangreich.
- Es werden allgemeine Fragen und spezielle Fragen so gemischt, dass kaum eine Person allein den Fragebogen beantworten kann, weil entweder der Überblick (zur Beantwortung der allgemeinen Fragen) oder das technische Wissen (zur Beantwortung der Spezialfragen) fehlen.
- Es fehlen kompetente und tatsächlich ansprechbare(!) Ansprechpartner in den jeweiligen Abteilungen, die den Kundenbefragern (Interviewern) für schnelle Problemlösungen oder Rückfragen zum Fragebogen zur Verfügung stehen.
- Es wird nicht rechtzeitig daran gedacht, dass das technische Know-how zur statistischen Auswertung bereitgestellt werden muss.
- Es wird nicht beachtet, dass manche Kunden sich vor lauter Befragungen nicht mehr retten können und deshalb keine Fragebogen mehr beantworten.
- Branchenbesonderheiten, wie beispielsweise „Boom-Zeiten“ in der einen und „Saure-Gurken-Zeit“ in der anderen, werden nicht beachtet.

### So sollten Sie vorgehen

- Definieren Sie die Zielgruppe Ihrer Befragung genau. Sollen es die Kunden (Einkäufer) oder die Anwender sein?
- Bestimmen Sie die Größe der Zielgruppe genau. Eine zu große Zielgruppe ist dabei ebenso schädlich wie eine zu kleine. Die Auswahl der zu Befragenden aus einer großen Zielgruppe muss repräsentativ für Ihren Kundenkreis sein.
- Definieren Sie das konkrete Ziel der Befragung. Nur wenn Sie das Ziel kennen, können Sie die Daten richtig interpretieren und Konsequenzen aus den Ergebnissen ziehen.
- Stellen Sie die Fragen so, dass die Kunden sie inhaltlich oder sprachlich verstehen. Lassen Sie „nachbessern“, wenn bei den ersten Kunden-Interviews zu bestimmten Fragen häufige Nachfragen kommen oder die Interviewer häufig Zusatzerläuterungen geben müssen.
- Stellen Sie keine Fragen, die für Ihre Interviewpartner so „kitzlig“ sind, dass sie sie nur dann beantworten (können), wenn sie entweder ihre Kompetenzen überschreiten oder Betriebsgeheimnisse verletzen.
- Stellen Sie keine Fragen, die aus der Sicht Ihrer Kunden zu differenziert sind. Die Gefahr besteht, dass Sie sonst lediglich pauschale oder gar keine Antworten erhalten.
- Stellen Sie sicher, dass die Themenbereiche, die für Ihre Kunden interessant sind, auch tatsächlich abgefragt werden. Bessern Sie den Fragebogen nach, wenn sich in den ersten Interviews entsprechende Anhaltspunkte ergeben. Das ist beispielsweise, wenn die Kunden häufig nach bestimmten Themenbereichen fragen oder überhaupt nicht gestellte Fragen von sich aus beantworten.
- Schalten Sie eine Pilotphase vor, in der Sie den Fragebogen an einem kleinen Kreis echter Kunden erproben. So können Sie Fehler und Unstimmigkeiten ohne großen Kostenaufwand beseitigen.



Unser Buchtipp

## Know-how etablierter Geschäftsmodelle nutzen

Selbstständig sein und das Know-how bereits etablierter Geschäftsmodelle nutzen: Das ist das Prinzip beim „Franchising“. Aus Sicht des Franchise-Gebers eröffnet das Franchising eine lukrative und risikoarme Ausweitung des Vertriebes seiner Waren oder Dienstleistungen.

Die Firmen mit ihren vielen Ablegern sind beliebter denn je. Das Fachbuch zeigt die Vorteile auf und befasst sich mit dem Begriff sowie unseriösen Franchise-Systemen.

### Das Buch auf einen Blick

- Grundlagenwissen Franchising
- Praxistipps und Checklisten
- Muster-Franchise-Vertrag

### Mit Franchising in die Selbstständigkeit

ISBN Print:

978-3-944505-83-1

ISBN E-Book:

978-3-944505-84-8

19,99 Euro (brutto)

### Neugierig auf mehr?

DATEV-Bücher finden Sie unter [www.datev.de/buch](http://www.datev.de/buch) oder im Buchhandel unter [www.schweitzer-online.de](http://www.schweitzer-online.de) [www.sack.de/datev-buch](http://www.sack.de/datev-buch) [www.amazon.de/datev](http://www.amazon.de/datev)

**Übrigens:** Sie können unsere Bücher auch im Buchhandel vor Ort erwerben.