



Hochleistungs- marketing für KMU

Marketing für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist spannend: Jedes Unternehmen setzt in seinen Märkten besondere Schwerpunkte, um erfolgreich vorzugehen. Diese Thexis taucht in die vorhandene Vielfalt ein.

Manche Herausforderungen teilen aber die KMU in ihrem Marketing. Im Verhältnis zu grösseren Unternehmen sind die Ressourcen beschränkt, es gilt, mit Lösungen beim ersten Mal Erfolg zu haben, weil sich Misserfolge nicht einfach in einem anderen Bereich kompensieren lassen. Wir schreiben auch deshalb von Hochleistungsmarketing, weil mit wenig Mitteln viel erreicht werden muss. KMU-Marketing ist skeptisch gegenüber Scheinwelten und Hochglanzbroschüren und geht pragmatisch, bodennah und ergebnisorientiert vor. Erfolgreiche KMU widerstehen der Versuchung nach schönem, aber verschwenderischem Marketing. Gute Unternehmer sind auch geschickte Unterlasser.

Ebenso nutzen erfolgreiche KMU einige Chancen. Stichworte sind Unternehmertum und Glaubwürdigkeit, konsequente Orientierung am Kunden (und nicht an den zahlreichen Abteilungen mit Spezialisten), Beweglichkeit oder persönliche Beziehung. Dieses Heft zeigt die wichtigen Bedingungen für den Erfolg.

Einige Grundsätze für erfolgreiche KMU lauten:

- Marketing macht der Chef. Die Kunden- und Marktorientierung wird gelebt und ist authentisch.
- Marketing wird ebenso entwickelt und erneuert wie Technik und Produkte. Innovation ist für alle Aufgaben ein Schlüssel. «Geht nicht – gibt's nicht.» Die Kreativität und Einzigartigkeit entscheiden, ebenso wie Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit.
- Sie betreiben adaptives und vielfältiges Marketing und fokussieren trotzdem ausdauernd auf ihre Werte und Lösungen. KMU-Marketing braucht Herzblut.
- Sie konzentrieren sich auf attraktive Kunden und arbeiten mit Schlüsselkunden intensiv zusammen.
- Sie nutzen die Netzwerke in den Märkten, bauen persönliche Beziehungen auf und pflegen sie. Sie kooperieren gezielt mit Distributionspartnern und Ergänzungsanbietern.
- Sie sind oft in Nischen tätig, suchen das Premium und profilieren sich mit umfassenden Lösungen für Kundenvorteile.
- Sie bearbeiten die Märkte im Spannungsfeld von Markenführung und individuellem Kundenkontakt. Dialogmarketing, Emotionen und Events begleiten sie durch kompetente Beratung und Lösungsofferten.
- Sie fördern den Stolz auf ihre Firma, den Spass und das Engagement, kurz: die Vorteile für Mitarbeiter. Marke-

ting nach innen und aussen verzahnen sie geschickt. Teams werden für die besten Kundenlösungen gebildet.

- Sie nutzen die Chancen der Elektronik, vom Internet über Mobile Marketing bis zu Kundeninformationssystemen und der ergebnisorientierten Informatik.

In manchen KMU-Veranstaltungen und -Veröffentlichungen werden Unternehmen gezeigt, die inzwischen gross geworden sind. Die Aussage: Sie haben klein begonnen und waren erfolgreich. Wichtig ist aber auch die Frage, wie Unternehmen klein und erfolgreich bleiben. Die kleineren Anbieter selektieren ihre Kunden und Leistungen und verlagern sich laufend auf die attraktivsten Teile des Geschäfts.

Die vorliegende Thexis ist aus der Zusammenarbeit des Instituts für Marketing und Handel und des Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) an der Universität St. Gallen entstanden, speziell im Hinblick auf den KMU-Tag 2005. Es macht Spass und ist ergiebig, gemeinsam zu lehren, zu forschen und zu publizieren. Herzlich danken wir den zahlreichen Autoren, die in kurzen Beiträgen beschreiben, auf was es in ihrem KMU-Marketing ankommt. Wir wünschen dem Leser wichtige Impulse, um eigene Akzente im Marketing zu setzen.



KMU-Marketingfundus

Abläufe, 37

Adaptives Marketing, 7
Alternative Werbung, 34
Anspruchsvolle Kunden, 6
Architekten, 14
Architekturmarkt, 40
Ästhetik, 14
Aufbau externer Märkte, 30
Auktionen, 11
Ausdauer, 52
Auswechselbarkeit, 5

Baugewerbe, 12

Begehrlichkeit, 12, 27
Belz Ch., 1, 4
Beratung, 8, 31, 33, 48
Beschaffung, 11, 13
Beziehungsmanagement, 13, 24, 31, 33, 38
Biermann P., 50
Bornett W., 15
Bosch GmbH, 19
Bottom-up-Marketing, 6
Bouquet & Partner GmbH, 8
Bouquet B., 8
BSG Unternehmensberatung, 10
Büchner M., 46
Businessplan, 47
Bying Center, 26

Chef, 10, 18

Community-Building, 11
Convenience-Produkte, 20
Corporate Design, 41
Customer Relationship Management, 7, 32, 37
Customer-Life-Cycle-Management, 11

Dauererfolg, 10

Dauerhaftigkeit, 31
Degener Lehrmittel GmbH, 46
Delance Swiss Watches, 12
Di+zahnärzte, 29
Dialogfähigkeit, 22
Dialogmarketing, 36, 37
Dienstleistungssektor, 9
Differenzierung, 40
Direkter Kundenkontakt, 15
Direktmarketing, 32, 37, 41
Distributionspartner, 24, 31
Doppelstrategie, 9
Druckbranche, 44
Dürsteler R., 12

Egger S., 6

Einzigartigkeit, 5, 24, 40
Emotion, 25, 41
Engineering, 25
Entrepreneurship, 48
Erfolgsgeschichten, 41
Erlebnismarketing, 11
Ethik, 23
Eugster Kommunikation AG, 40
Eugster R., 40
Eventmarketing, 20, 35
Exklusives und knappes Angebot, 12
Expo-Projekt, 8

Fabrikbesichtigung, 35

Feinwerktechnik, 30
Flache Hierarchien, 32, 37
Fleisch, 16
Flexibilität, 10, 36
Fokus, 20, 47, 52
Food, 20, 34
Food-Safety-Unternehmen, 23
Forscher, 23
Franke Holding, 19
Frenkenklinik, 26
Fueglistaller U., 1

Geschäftsmodelle, 29

Gesundheitswesen, 31
Gezielte Marktansprache, 10
Gleichgültigkeit, 22
Global Marketing, 23
Gruber M., 47
Gründerteams, 48
Gründung und Start, 21, 47

Happy AG, 4

Harreither GmbH, 15
Haustechnik, 15
Hautle + Partner, 40
Heizung, 15
Hemden, 27
Herzblut, 15, 18
Holzbau, 14
Husain H., 23

Image, 8

Individualisierung, 36, 38
Ineichen Auktionshaus, 11
Ineichen F., 11
Informationstechnologie, 9, 50
Informationsverlust, 40
Innovation, 9, 10, 15, 23
Institut für Innovationsforschung,
Technologiemanagement und Entrepreneurship, 47
Institut für Klein- und Mittelunternehmen, 1
Institut für Marketing und Handel, 1, 4, 45, 48
Internationaler Vertrieb, 46
Internationales Marketing, 45
Internationalisierung, 23
Internet, 37
Internet-Auktionen, 12
IT-Outsourcing, 48

Kadi AG, 20

Kauf AG, 27
Kauf M., 27
Kennermarketing, 16, 27
Key Account Management, 32, 45
Kleiber M., 16
Kleiber Metzgerei GmbH, 16
KMU-Forschung Austria, 15
Köche, 20
Kommunikation, 23, 30, 31, 34, 36, 40, 52
Konsensteam, 48
Konsumgütermarketing, 9
Kontinuität, 7, 11,
Kooperationsmarketing, 8, 24, 29, 38, 46
Kosteneffiziente Instrumente, 8
Kreativität, 16, 21, 41

Kundenakquisition, 6

Kundenforschung, 48
Kundenstruktur, 30
Kundenvielfalt, 8
Kundenvorteile, 15, 22, 26, 43
Küng, P., 44
Kunststofftechnik, 25
Künzler O. P., 32
Kuratli P., 30

Lammoth F., 37

Lammoth Mailkonzept, 37
Leistungsspektrum, 40
Leistungssysteme, 5, 13, 15, 25, 28, 30, 44
Less is more, 20
Leuchtturm, 6, 32
Lignatur AG, 14
Litterer M., 48
Lokales Marketing, 23, 32
Lösungsofferten, 44
Ludwig-Maximilians-Universität München, 47

Maestrani AG, 34

Mailing, 36, 37
Mann A., 36
Markenstrategie, 14, 17, 33
Marketing als Chefsache, 32
Marketing nach innen, 17, 34
Marketing Services AG, 51
Marketing-Denkweise, 7, 22, 31
Marketingplanung, 47
Marketingschwerpunkte, 4
Marktbearbeitung, 16
Marktforschung, 48
Marxer D., 25
Matratzen, 6
Medela AG, 18
Mehrwert für Kunden, 5, 41
Menzl A., 10
Minimal- und Gelegenheitsmarketing, 5
Minneci + Partner GmbH, 21
Minneci P., 21
Mitarbeiter Vorteile, 31, 34
Mobile Marketing, 12, 37
Moeri R., 31
Müller Ch., 28
Musshafen S., 23

Network, 12, 24, 33

Networking, 13, 11
Nischenmarketing, 11
Noventa Engineering AG, 25

OBT AG, 33

Offerten, 42, 44
ÖKK Kranken- u. Unfallversicherungen, 31

Paron AG, 16

Patt-Situation, 6
Persönliche Beziehung, 11, 9
Pleitner H. J., 18
Polymeca AG, 30
Positionierung, 8
Pragmatismus, 17
Präsenz, 6
Präzisionsmechanik, 30
Preisgestaltung, 12

Preisig R., 34
 Premium, 16
 Premium-Werbemittel, 37
 Prionics AG, 23
 Produkt als Herz des Marketing, 27
 Produktsampling, 35
 Projektmarketing, 9, 25

Qualität, 15

Red Bull und Carpe Diem, 51
 Referenzen, 41
 Reinhold M., 48
 Reklamationen, 33, 36
 Reputationsaufbau, 13
 Ressourcen, 6, 17, 18, 35, 47
 Rufer G., 12
 Rutishauser H., 20

Sanitär, 15

Saurenmann U., 33
 Schena R., 18
 Schena S., 31
 Scherer H., 42
 Schläpfer R., 14
 Schlüsselkunden, 27
 Schmitz Ch., 45
 Schmuck, 11
 Schnelligkeit, 19
 Schokoladen, 34

Schwächen von KMU, 10
 Schweizerischer Baumeisterverband, 12
 Selektiver Vertrieb, 15
 Selling, 41
 Seriosität, 11, 31
 Service-Innovation, 13
 Simon – Kucher & Partners Strategy and
 Marketing Consultants, 50
 Soltime, 12
 Sorgfalt, 33
 Sozialkompetenz, 15, 37
 Speck Ch., 48
 Spezialisierung, 14, 28
 Spin off, 30
 Stämpfli AG, 22
 Stämpfli P., 22
 Star Plakat AG, 16
 Steffen Informatik AG, 48
 Steinbeis Career Center, 18
 Streit- und Fehlerkultur, 21
 Swissinno GmbH, 9
 Systematik, 25

Teamarbeit, 21

Technische Universität Clausthal, 36
 Tiefkühlprodukte, 20
 Travella R., 51
 Trendcommerce Group, 32

Uhren, 11, 12
 Universität Hohenheim, 28
 Unterlasser, 4, 27
 Unternehmensberater, 42
 Unternehmenskultur, 22

Varioprint AG, 18
 Vergabekriterien, 13
 Verhandlung, 26
 Verkaufsprozess, 25
 Versicherungsmarkt, 31
 Vertrauen, 6, 7, 13, 36
 Vertriebspartner als Kunden, 46
 Vielfalt von KMU, 4
 VirtuellBau Holding AG, 14
 Vorteile von KMU, 4

Weiterbildung, 15

Werder R., 16
 Werte, 7, 16, 22
 Wettbewerb, 20
 Wiesmann Automobile, 51
 Wirkungsschwellen, 51

Zahnärzte, 28

Zimmerli, 51
 Zuverlässigkeit, 5, 19, 33

Institut für Marketing
 und Handel



Universität St.Gallen

Management-Weiterbildung in Marketing, Verkauf, Kommunikation und Beschaffung – ein solides Fundament für Ihren Erfolg

Das Weiterbildungsprogramm für unternehmerisch denkende und praxisorientierte Führungskräfte, selbständig Erwerbende, Nichtakademiker und Akademiker. Jetzt Broschüren bestellen und anmelden.

- **Seminar für Einkaufsleiter**
 Beginn: 13. September 2005 oder 11. September 2007 (6 Blöcke à 3 Tage)
- **Intensivseminar «Business-to-Business Marketing und Verkauf»**
 26.–30. September 2005, 27.–31. März 2006 oder 18.–22. September 2006 (5 Tage)
- **Seminar «Excellence im Key Account Management»**
 Beginn: 24. Januar 2006 oder 5. September 2006 (2 Blöcke à 3 Tage und 1 Block à 2 Tage)
- **Intensivseminar «Marketing- und Verkaufscontrolling»**
 Beginn: 28. März 2006 (2 Blöcke à 3 Tage)
- **St.Galler Intensivstudium für Marketing- und Verkaufsmanagement**
 Beginn: 4. April 2006, optionales Einführungsseminar 14.–16. März 2006 (7–10 Blöcke à 3 Tage)
- **Intensivseminar «Aufgabenorientiertes Marketingmanagement»**
 21.–25. August 2006 (5 Tage)
- **Intensivseminar für Kommunikation und Management**
 Beginn: 26. September 2006 (6 Blöcke à 3 Tage)

Kontakt: Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen
 Führungskräfteweiterbildung, Dufourstrasse 40a, CH-9000 St.Gallen
 Telefon +41 (0)71 224 71 50, imhsg@unisg.ch, www.imh.unisg.ch/weiterbildung





Prof. Dr. Christian Belz
Professor für Marketing
an der Universität
St.Gallen und
Geschäftsführender
Direktor des Instituts
für Marketing und Handel,
Universität St.Gallen,
CH-St.Gallen
(selbst ein kleines Unternehmen)

Hochleistungsmarketing für KMU

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) brauchen ein Hochleistungsmarketing. Ihr Engagement muss beim ersten Mal sitzen, denn Misserfolge lassen sich nicht einfach kompensieren. Im Marketing geht es nicht nur darum, was ein Unternehmen tut, sondern vor allem auch darum, was es unterlässt. Es kann sich fatal auswirken, wenn KMU versuchen, ihre grossen Wettbewerber nachzuahmen. Die Marketingversuchung führt leicht zu Verschwendung.

KMU-Vertreter in Praxis und Forschung lassen sich leicht in die Defensive drängen. Ihr Credo: KMU sind doch in der Mehrzahl, sie werden laufend unterschätzt! Ich bin überzeugt, dass KMU auch Vorbilder und Zukunftsmodelle sind. Denn allgemein spielt in umkämpften Märkten ein knappes und pragmatisches Marketing eine grosse Rolle.

Dieser Beitrag stützt sich auf einen Vortrag des Autors am 2. St.Galler KMU-Tag. Der direkte und provokante Stil wurde absichtlich belassen.

■ KMU contra Konzerne

In Konzernen erschrecke ich oft darüber, wie viel Aufwand die interne Absicherung verschlingt und wie viele Entscheidungen politisch begründet sind. Die Zuordnung der Verluste ist oft wichtiger, als sie rasch zu stoppen beziehungsweise zu vermeiden. Implementierung ist die Herausforderung für grosse Unternehmen. Viele Dinge werden nur angekündigt und aufwändig kommuniziert. Wichtig ist dabei die Koordination. Manche börsenkotierte Unternehmen zerstören sich selbst. Stichworte dazu sind: Wachsende interne und externe Abhängigkeiten, zu viel Politik im negativen Sinn, einseitige Zahlenorientierung, kurzfristiges und prozyklisches Verhalten. In diesem Feld bewegen sich die besten KMU nahe am Kunden, sie handeln rasch und sind präsent.

Greifen grosse Unternehmen in die Domäne der kleinen ein, weil sie jeden Umsatz brauchen? Ich denke, dass die Grossen in den meisten Märkten man-

che Nischen vernachlässigen, die sie einfach nicht vernünftig bearbeiten können. Deshalb sind Kleine nicht nur in fragmentierten Märkten erfolgreich, wo sie gegen Gleiche kämpfen, sondern ebenso in konzentrierten Märkten. Kurz: Das unabhängige KMU-Modell erlebt eine Renaissance.

■ Vielfalt von KMU

Welche Arten von KMU gibt es? Ich denke dabei an eine Schreinerei, eine Bäckerei, eine Gärtnerei, einen Zulieferer für technische Bauteile, einen Spezialisten für Gebäudeautomation, einen Hightech-Spin-off, ein Universitätsinstitut, eine chemische Reinigung, einen lokalen Möbelhändler, eine Werbeagentur, eine Anwaltskanzlei, ein örtliches Baugeschäft, eine kleinere Nonprofit-Organisation und viele andere mehr. Die Unterschiede zwischen KMU sind oft grösser als ihre Gemeinsamkeiten. Die Grösse ist nur ein Kriterium. Jedes kleine oder mittlere Unternehmen muss in seinem Markt und mit seinen Kunden die kritischen Erfolgsvariablen für das Marketing selbst bestimmen.

■ Marketingschwerpunkte

Marketing in gesättigten Märkten findet nahe am Kunden und nicht in Fernsehspots statt, auch für grössere Anbieter. Die Budgets verlagern sich zu den Instrumenten, die nahe am Kunden wirken, wie persönlicher Verkauf, persönliche Beziehungen, Direktmarketing. Alle Unternehmen gewichten damit die gleichen Instrumente stärker, die KMU naturgemäss einsetzen.

Wir verfügen über längere Checklisten für Konzepte im Marketing. Die Schwerpunkte sind aber: 1) Welche Leistung erbringen wir? 2) Welche Kunden wollen wir gewinnen? 3) Wie bearbeiten wir die Märkte und Kunden? Zusammenfassend schafft ein erfolgreiches Marketing wichtige Vorteile für attraktive Kunden.

■ Zehn Thesen zum Marketing von KMU

1. *Lob der Kleinheit:* Small is beautiful. Anita Roddick (Gründerin von Body Shop) meinte einmal: «Wenn du glaubst, du bist zu klein, um einen Unterschied zu bewirken, hast du offensichtlich noch nie eine Nacht in einem Raum gemeinsam mit einer Mücke verbracht.»

Grösse bleibt immer ein Thema, selbst für Konzerne. Erfolgreiche Kleinunternehmen können auch klein bleiben (obschon erfolgreiche KMU häufig als jene Anbieter gefeiert werden, die früher einmal klein waren). Knappe Ressourcen fördern Effizienz; und: Mit wenig Geld macht man auch kleinere Fehler.

2. *Lob der Vielfalt:* Es gibt die klare Aufforderung: Konzentriere dich, besonders wenn du klein bist.

Nun haben wir bei Untersuchungen erkannt, dass beispielsweise schweizerische Unternehmen der Werkzeugbranche mit durchschnittlich 40 Mitarbeitern oft in vielen Ländern, für verschiedene Kundenbranchen und mit verschiedenen Technologien tätig sind und dabei erfolgreich vorgehen.

Sie greifen Gelegenheiten mit einem Minimum an Mitteln auf.

Würden sich diese Anbieter hingegen nur auf einen Markt, eine Kundengruppe oder eine Technologie konzentrieren, so begäben sie sich auf eine Durststrecke. Um den Durchbruch im abgegrenzten Bereich zu schaffen, ist es erforderlich, über längere Zeit hohe Mittel einzusetzen, ohne eine rasche Rentabilität zu erzielen. Zudem sind die Risiken gross. Es kann deshalb durchaus sinnvoll sein, Minimal- und Gelegenheitsmarketing zu betreiben und in verschiedenen Bereichen aktiv zu sein.

3. *Lob des Eigensinns:* Es lohnt sich besonders für KMU, sich auf eigene Stärken zu konzentrieren und sich treu zu bleiben. In der Regel sind die internen Begrenzungen bestimmend und nicht die Aufnahmefähigkeit des Markts. Folgende zwei Fallbeispiele verdeutlichen diese Aussage.

Hochleistungs-Metall AG

Rolf K. (50) ist Gründer, Inhaber und Chef der «Hochleistungs-Metall AG». Heute würde man Delegierter des Verwaltungsrat und CEO sagen, aber solche Bezeichnungen liebt Rolf nicht besonders. Der Betrieb beschäftigt 70 Leute. Rolf K. ist Ingenieur mit Leib und Seele und er entwickelt neue Lösungen jeweils in enger Zusammenarbeit mit den Kunden.

Er weiss, dass Marketing wichtig ist, hat aber klare Vorstellungen, was zu seinem Unternehmen passt und was nicht. Werbung, Messen, Leistungen, Preisgestaltung oder Verkaufsgespräche sind durch seine Werte und Vorstellungen geprägt.

Seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, was er will. Bei der Entwicklung von neuen Konzepten, Vorgehensweisen oder Iaktiken versuchen sie abzuschätzen, wie er reagieren könnte und sie sind sich bewusst, dass Rolf K. auch Details selbst regelt.

Die Kunden erleben das Unternehmen als verlässlich und leistungsfähig; wohl deshalb sind die Ergebnisse der Hochleistungs-Metall AG in diesem schwierigen Markt weit besser als der Branchendurchschnitt. Aber Rolf K.

spricht nach aussen lieber nicht über seine Erfolge und will sich schon gar nicht feiern lassen. Heutige Erfolge hat er ohnehin vor vielen Jahren eingeleitet und nicht erst gestern. Medien und die Managergilde scheinen aber eher an Instant-Marketing interessiert und das ist für ihn keine treibende Kraft. Wichtig ist ihm, die fähigen Leute anzuziehen, die seine Kraft multiplizieren und nicht zersplittern.

Erkenntnis: Ein Manager sollte sich nicht ängstlich nach Modethemen umschauen und sich selbst und dem Unternehmen treu bleiben. Klare Vorstellungen vom Geschäft wirken einschränkend, eröffnen aber auch gleichzeitig Möglichkeiten. Wer nach einer mehrheitsfähigen Einzigartigkeit sucht, wird scheitern.

Fussballclub Kamarina

Kennen Sie den Fussballclub Kamarina in der Weltstadt Fantasia?

Die weltbesten Spieler aus Brasilien, Deutschland, Italien, Spanien und auch Fantasia selbst machen darin mit. Gut – der Erfolgstaumel von 2003 wurde durch eine Pechsträhne im Jahr 2004 abgelöst. Auch auf den neu und teuer eingekauften Spieler Mario setzt man deshalb hohe Erwartungen, denn zwischen Pessimismus, Zweifel und Optimismus sowie Stärke liegt oft nur ein kleiner Schritt.

Mario ist nicht einer der besten Stürmer, er ist aber Weltmeister über 100 Meter Crawl. Er kann andere begeistern, wenn er von seinen Erfolgen und dem Weg zum Erfolg spricht. Auch der Trainer ist für neue Hinweise dankbar.

So kommt es, dass die jungen Sportler bald im Becken trainieren.

Mario zeigt immer wieder – Spitzenleistungen im Wasser sind möglich. Nur auf dem Feld zahlt sich die neue Ausrichtung nicht aus und in Schwimmwettbewerben hat der Kamarina-Club keine Chance.

Erkenntnis: Fussballer sollten sich nicht an der Schwimmzeit über 100 Meter messen lassen. Definieren Sie sorgfältig, was für Sie Erfolg ist und vor allem, was zu Ihnen und Ihrem Unternehmen «passt». Stimmiges Verhalten ist oft durch einzelne Personen geprägt. Natür-

liche Vorteile der KMU gilt es auch zu stärken.

Selbstverständlich braucht es gute Leute und gute Leistung, sonst nützt es wenig, sich treu zu bleiben. Schon Prof. Dr. Hans-Jobst Pleitner, Steinbeis-Hochschule Berlin, meinte: «Der Unternehmer kann beides sein, Held oder Versager.»

KMU haben übrigens einen Vorteil: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben bestimmt nicht das Gefühl, dass es in kleineren und mittleren Unternehmen gemüthlicher zugeht, als in grossen. Deshalb treffen wir dort meist «schaffigere» Menschen an.

4. *Lob der Auswechselbarkeit:* Alles spricht über Einzigartigkeit und doch treffen wir wenig Einzigartiges an. Unternehmen bewegen sich zu 90 Prozent im Bewährten und wollen nicht auffallen. Nur 10 Prozent sind einzigartig.

Einzigartigkeit ist eng begrenzt und oft ein Scheinziel. Es geht darum, im Markt Resonanz zu erzielen und nicht die Kunden umzuerziehen. Innovationen sind risikoreich und teuer. Nachahmung ist für den Fortschritt ebenso wichtig wie Innovation.

Zuverlässigkeit, Präsenz, Kontinuität und Detailverbesserungen sind anspruchsvolle Aufgaben.

5. *Lob der gezielten Leistung:* Schaffen Sie Mehrwert für Kunden. Tragen Sie zum Erfolg Ihrer Kunden bei, statt nur Produkte zu liefern.

Wer an der Qualität spart, wird noch auswechselbarer – bezüglich Mitarbeitern, Produkten und Services.

Streichen Sie bei der Leistung aber vor allem auch Unnötiges für Kunden. Individualisierung heisst nicht nur, mehr zu tun!

6. *Lob der Bescheidenheit:* Marketing ist keine Frage von Hochglanzprospekten, von Ankündigungen oder des Bluffs.

Zuverlässigkeit ist langfristig der Schlüssel: Leistungen zu beschreiben, ist einfach, sie zu erfüllen, ist anspruchsvoll; tun Sie auch, was Sie versprechen. Und: Kleine sind oft besonders glaubwürdig. Persönlich ist

es mit der Bescheidenheit so eine Sache. Stellen Sie sich vor, Sie sind sehr bescheiden, aber keiner merkt es!

7. Lob den anspruchsvollen Kunden: Orientieren Sie sich an Ihren anspruchsvollsten Kunden. Sie fordern Sie heraus und mit den besten Kunden werden Sie selbst der Beste. Wer nur durchschnittliche Kunden bedienen will, bleibt selbst durchschnittlich.

8. Lob der persönlichen Beziehung: Grosse Unternehmen erschweren ihrem Personal die persönlichen Beziehungen. Sie rationalisieren sie weg und wechseln laufend die zuständigen Mitarbeiter aus. Hier liegt für KMU eine Chance. In einer Zeit, in der persönliche Beziehungen immer schwieriger aufzubauen sind, werden diese laufend wichtiger:

- Es geht um Vertrauen. Vertrauen beruht auf Kompetenz und Sympathie. Beides gilt es zu kombinieren, sonst funktioniert es nicht.
- Voraussetzung für den Handel in Märkten sind Gespräche. Es braucht den Dialog, und das Ergebnis jedes Dialogs ist offen.
- Der Kunde will direkte Beziehungen zu den kompetentesten Personen mit den grössten Entscheidungsspielräumen. Das können

KMU besser, denn Grosse schicken immer Vermittler.

- Schliesslich: Wer präsent ist, macht Geschäfte.

Im Lauf der Geschäftstätigkeit entstehen von selbst Beziehungen. Es wird aber immer anspruchsvoller, das eigene Beziehungsnetz aktuell zu halten. Die Verantwortlichen beim Kunden wechseln immer rascher. Oft ist auch das Phänomen festzustellen, dass gute Bezugspersonen beim Kunden immer häufiger pensioniert werden. Es gilt deshalb, sich mit verschiedenen Mitarbeitern des Kunden zu vernetzen.

9. Lob den neuen Kunden: Kundenakquisition ist ein wichtiger Teil der Marketingagenda. Auch bei hoher Auslastung gilt es neue Kunden nicht zu vernachlässigen, sonst folgen später Umsatzeinbrüche, die sich nicht mehr wettmachen lassen.

Neue Kunden bewirken zudem neue Lernprozesse und tun dem Unternehmen gut. Aber: Lernen Sie zu schlechten Geschäften Nein zu sagen.

10. Lob dem Bottom-up-Marketing: Erfolge entstehen oft zufällig. Multiplizieren wir sie! Verstärken Sie einfach das, was funktioniert. Analysieren

Sie Ihre Erfolge und machen Sie diese zur Strategie.

■ Fazit: Leuchttürme

In manchen Unternehmen, besonders KMU, trifft man oft eine Patt-Situation an. Es gibt mehr Aufgaben als Köpfe. Wenn die Verantwortlichen an einem Schauplatz besonders präsent sein wollen, ziehen sie von den übrigen Schauplätzen Kräfte ab. Die daraus entstehenden Probleme und Lösungen werden chronisch und oft über Jahre diskutiert, ohne wirkliche Fortschritte zu erzielen. Das Ganze ist schwierig zu lösen, weil Personal, Kosten usw. in KMU meist in einem Gleichgewicht stehen. Neue Spezialisten, zum Beispiel ein Verkäufer, kosten rasch zu viel und stören die wirtschaftliche Balance. Generell lässt sich dazu sagen, dass man Durchbrüche selten durch Verlagerungen erzielt, ebenso wie es nicht gelingt Pendenzen zu erledigen, indem die Unterlagen im Büro umgeschichtet werden. Es braucht von Zeit zu Zeit einfach den Mut, neue Akzente zu setzen.

Unternehmen brauchen Leuchttürme, durchschnittliches Marketing auf immer mehr Schauplätzen greift zu kurz.

1

Progressives Marketing der alten Werte



Dipl. Ing. ETH/lic.
oec. HSG Stephan
Egger
Geschäftsführer, happy
AG, CH-Gossau

Die Zeit ist vorbei, in der der Produktverkauf allein vom technischen Fortschritt abhängt. Produkte sind je länger je mehr austauschbar. Die Sortimente werden unübersichtlich, der Preis- und Konditionenkampf feiert Hochkonjunktur. Einem mittelgrossen Anbieter gelingt es heute kaum mehr, revolutionäre Neuerungen zu lancieren. Viele von uns haben sich in einem hart umkämpften Verdrängungsmarkt zu behaupten. Erfolgreiches Verkaufen wird immer schwieriger und zeitaufwendiger, und das bei sinkenden Deckungsbeiträgen und steigenden Kosten.

■ Der Markenwert als Motor

Es lässt sich immer jemand finden, der Angebote von Schweizer Herstellern preislich unterbieten kann. Diese nüchterne, aber realistische Einschätzung aus

der Sicht eines der bekanntesten Matratzen- und Einlegerahmenherstellers der Schweiz war der wesentliche Motor auf der Suche nach neuen Wegen und Chancen. Marktanteile gewinnen und

erfolgreich sein kann nur, wer auf dem Markt echte Zusatzargumente und Zusatznutzen liefert. Darunter sind aber nicht nur die bekannten Möglichkeiten von Dienstleistungsangeboten, Bera-

tung und Aftersales-Service zu verstehen, sondern vielmehr auch das Angebot echter Werte, die hinter einer Marke stehen. Im Markt für Betteninhalte ist der Markenwert für einen Anbieter ein ganz zentraler Aspekt. Dieser ermöglicht nämlich den besonderen Zugang zum Handel und zum Kunden. Die seltene Entscheidung des Kunden, eine Matratze zu wechseln, steigert somit die Bedeutung der kommunikativen Präsenz des Markenherstellers im Markt.

■ Alte Werte

Immer häufiger entscheidet die Einstellung gegenüber einer Marke und den emotionalen und immateriellen Werten, die mit ihr assoziiert werden, über den Markterfolg oder -misserfolg. Dem Konsumenten genügt es nicht, wenn Marken nur so tun, als würden sie sich um ihn kümmern. Der emotionalen Kundenbindung kommt eine sehr hohe Bedeutung zu. Nicht noch tiefere Preise und noch mehr Rabatte sind damit gemeint – nein, gemeint ist das Bestreben, »alte« Werte wieder neu zu beleben. Werte, die uns in der jüngeren Vergangenheit unter dem Eindruck des nicht mehr enden wollenden Wachstums teilweise abhanden gekommen sind, nämlich:

- Vertrauen
- Optimismus
- Zuverlässigkeit
- Berechenbarkeit
- Ethik
- Leistung

Zugegeben, diese Ausdrücke mögen vielleicht etwas veraltet wirken. Es ist aber der Konsument, der die Marke definiert, und nicht der Markenartikler. Wir beobachten und erfahren: Der

Markt orientiert sich zunehmend an diesen Werten. Ziel jedes Anbieters ist es, den Wert des Gesamtunternehmens nachhaltig zu steigern. Deshalb – und aus innerer Überzeugung – wenden auch wir uns vermehrt den genannten Werten zu.

Wir haben alle möglichen Managementtheorien und die systematische Erarbeitung von Marketingkonzepten gelernt. Diese sind sicher hilfreich und notwendiges Rüstzeug für den Erfolg. Vergessen wir aber nie, dass es sich dabei nur um trockene Tools handelt, die auch der Mitbewerber einsetzen kann. Abgrenzen kann man sich auf dem Markt nur mit den wiederentdeckten alten Werten. Sie machen die Einzigartigkeit einer Unternehmenskultur und den wirklichen Wert einer Marke aus. Darin liegt das Progressive der alten Werte. Schaffen wir diese Kultur und treten den Tatbeweis an. Nur – handeln allein genügt noch nicht. Wir müssen dieses progressive Marketing der alten Werte auch kommunizieren. Bezüglich Kommunikationsbudget im Verhältnis zum Umsatz sind KMU gegenüber Grossunternehmen eindeutig benachteiligt. Gerade deshalb müssen Erstere ein effizientes Hochleistungsmarketing einsetzen. Hochleistungsmarketing erfordert ein durchgängiges Konzept mit einem effizienten Marketingprogramm.

■ Marketing ist eine Denkweise

Der Weg eines adaptiven Marketing mit allen Marktteilnehmern ist in diesem Zusammenhang für uns von ganz zentraler Bedeutung. Eine intensive Zusammenarbeit mit dem Einzelhandel, Event Marketing, Messen vor Ort bei Grosskunden, Anlässe in den eige-

nen Firmenräumlichkeiten, kooperative Werbung usw. sind wichtige Massnahmen. Progressiv integriert mit den Werten Vertrauen, Optimismus, Zuverlässigkeit, Berechenbarkeit, Ethik und Leistung. Mit dem Wissen, dass, solange die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen nicht vorhanden ist, das ganze Marketing nicht funktionieren wird («Marketing ist nicht eine Abteilung, sondern eine Denkweise»). Wir messen daher der internen Ausbildung und Kommunikation einen grossen Stellenwert bei. Kommunikation nach innen gibt Kraft, Kommunikation nach aussen Erfolg. Uns ist bewusst, dass diese auf alte Werte fokussierte Markenpflege eine anspruchsvolle und auch aufwendige Arbeit ist. Gerade weil KMU gegenüber Grossunternehmen nur beschränkte Mittel einsetzen können, findet man deshalb die wirklichen Marketingmacher eher dort als in den Grossunternehmen.

■ Ausrichtung auf den Kunden

Auch wir sind noch nicht gänzlich an unserem Ziel angelangt. So werden wir in naher Zukunft weitere Impulse setzen durch vermehrte Markenführung, Integration von CRM (Customer Relationship Management) und die Verstärkung kooperativer Marktbearbeitung mit dem Handel. Wir sind bestrebt, uns mit Konstanz und nicht zuletzt mit Spass an der Arbeit und leuchtenden Augen immer weiter in Richtung echte Kundenbindung zu bewegen. Vielleicht konnte ich mit diesen Aussagen auch Sie etwas zum progressiven Marketing der alten Werte ermuntern. Der dadurch zunehmend ernst genommene Kunde wird es Ihnen lohnen. **T**