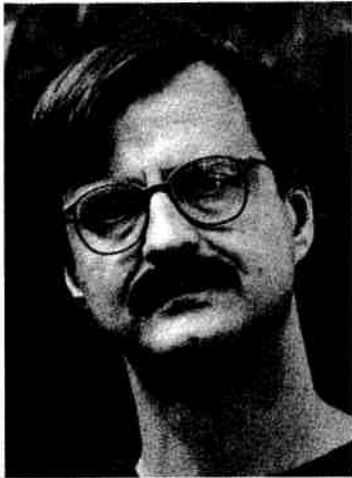


Akzente im innovativen Marketing von Unternehmen



Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St.Gallen und Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel.

Thomas Klumpp wirkte massgeblich an der Auswertung der Umfrage mit.

Marketingeffizienz und -professionalität sind lediglich Eintrittskarten für umkämpfte Märkte. Es genügt nicht, mit dem Schlagwort des Lean Marketing die Kosten zu senken und die Marketingbudgets zu restrukturieren. «More of the same» ist selten die richtige Antwort. Entscheidend bleibt die Leistungs- und Marketinginnovation.

Bereits 1992 prüften wir, welche Akzente Unternehmen in ihrem Marketing setzen. Eine erweiterte Studie führten wir 1996 durch, was erlaubt, gewisse Trends zu erkennen. Die Ergebnisse veröffentlichen wir hier erstmalig; die Marketinginnovationen beschreiben wir gründlich und verbinden sie mit praktischen Fällen in einem geplanten Buch (Belz 1997).

Dieser Beitrag liest sich streckenweise wie ein Lexikon und ist teilweise auch alphabetisch gegliedert. Ich erfasse die Ansätze und Ergebnisse so kompakt wie möglich. Erstens ist es notwendig, dass der Leser für sich interessante Aspekte auswählt. Zweitens gilt es, die vorgelegten Ergebnisse eigenständig zu interpretieren und mit eigenen Schwerpunkten zu vergleichen.

1. Herausforderung in umkämpften Märkten

Der Wettbewerb in manchen Märkten ist mörderisch. Kunden pressen ihre Lieferanten aus und reagieren preissensibel. Die Angebote sind für den Kunden oft austauschbar. Vormalig geschützte Märkte für Telekommunikation, Versicherungen, Verkehr usw. durchlaufen eine Liberalisierung in Monaten, für die andere Branchen Jahre Zeit hatten.

Probleme und Trends in Märkten und Unternehmen

Abbildung 1 zeigt Probleme unterschiedlicher Branchen. Die Beurteilungen für 1992 und 1996 sind erstaunlich stabil und die Branchenauswertungen ergaben kleine Unterschiede. Die Führungskräfte beurteilen ihre Situation nicht objektiv im Branchenquerschnitt, sondern bewerten den Prozess innerhalb des Marktes. Ob der Wettbewerb für Nahrungsmittel härter ist als jener für Werkzeugmaschinen, interessiert in diesem Zusammenhang nicht. Vielmehr beurteilen Betroffene, ob im Sommer 1996 die Kunden aggressiver verhandeln als 1992.

Generell sind Durchschnittswerte für Probleme und Lösungen im Marketing lediglich die Bezugsgrößen, für Vergleiche mit der eigenen Situation. Oft ist es sinnvoll, gerade jene Probleme zu gewichten oder Massnahmen zu ergreifen, die andere Unternehmen vernachlässigen.

Kritisch für solche Untersuchungen und ihre Ergebnisse ist auch eine zunehmende Diskrepanz zwischen dem Niveau von Diskussion und Realisierung. Rasch lehnen sich heute Führungskräfte zurück und meinen: Nichts Neues! Gleichzeitig stellen wir leider fest, dass zwar Verantwortliche zum Thema Database Management gelangweilt nicken, in ihren Unternehmen aber gleichzeitig die Ansprechpersonen ihrer aktuellen und potentiellen Kunden nicht elektronisch erfassen. Stellvertretend steht das unverblühte Telefongespräch einer Führungskraft eines mittleren Unternehmens für Investitionsgüter in Abbildung 2.

Diskrepanz zwischen Marketingdiskussion und -realisierung

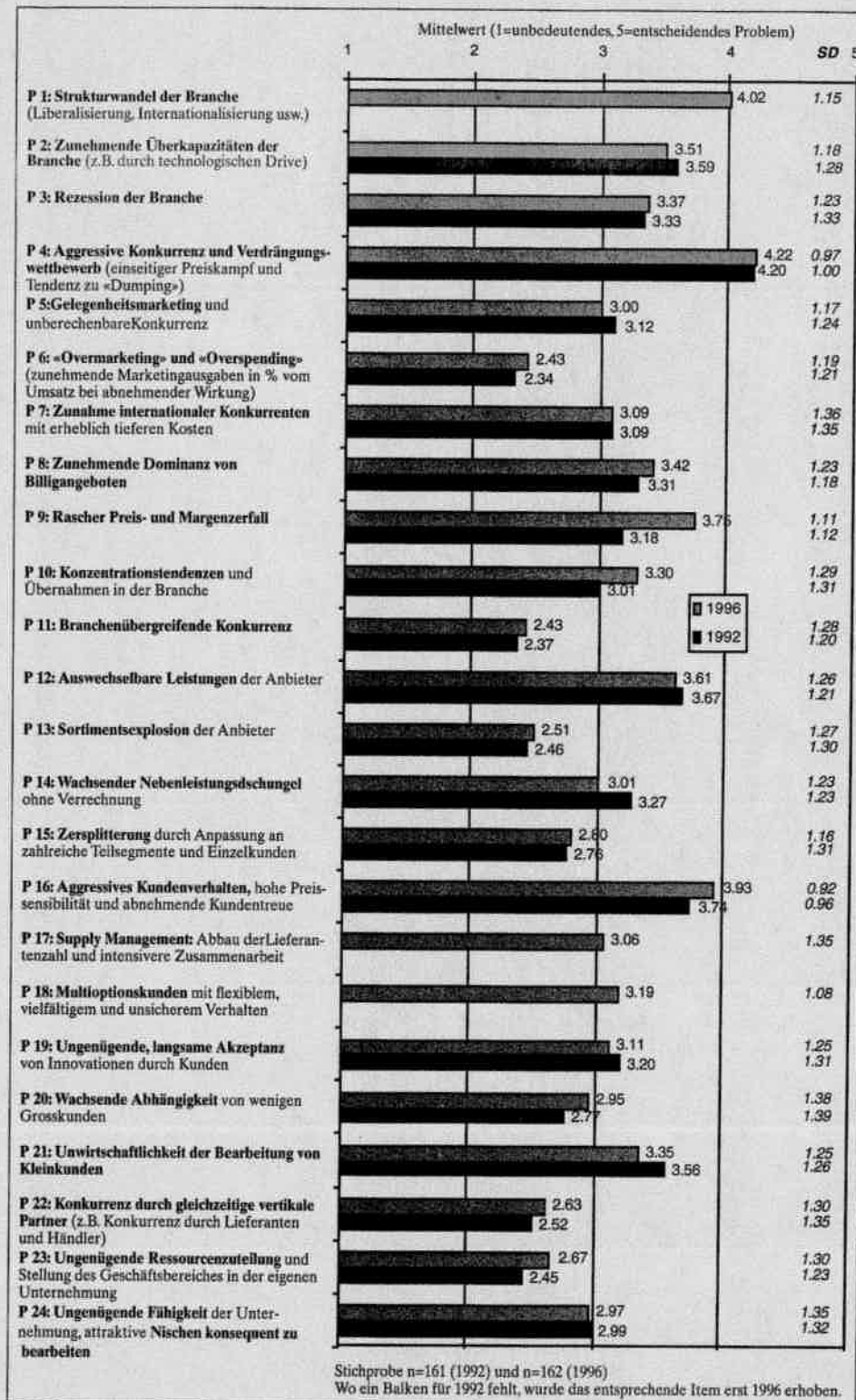


Abbildung 1: Probleme in Unternehmungen und Märkten

Schlüsseltrends: Vielfalt, sinkende Marketingwirkung und Hyperwettbewerb

In umkämpften Märkten sind drei wichtige Trends festzustellen:

- 1) **Zunehmende Vielfalt:** Es entsteht in manchen Märkten eine unübersichtliche Vielfalt von Produkten, Marken und Dienstleistungen. Wo früher ein Produkt genügte, bieten Unternehmungen differenzierte Leistungen an, um die Probleme unterschiedlicher Kunden zu lösen. Unternehmungen erweitern ihre Sortimente, um damit das Wachstum zu sichern. In manchen technisch orientierten Unternehmungen verlagert sich die Standard- zur Auftragsfertigung. Übernahmen von Unternehmungen in den bestehenden und angrenzenden Märkten fördern diese Entwicklung. Es entstehen umfangreiche Aktivitäten, und es ist zunehmend schwieriger, sie gezielt zu steuern.

Zunehmende Vielfalt

Ich beteiligte mich gerne an der Umfrage zu den Suchfeldern im Marketing.

Bei verschiedenen Kernfragen wurde mir jedoch bewusst, wie wenige Voraussetzungen wir bisher im Marketing mitbringen. Unsere Unternehmung befasste sich zuwenig mit den Kernherausforderungen in den Märkten und definierte die Probleme nicht. Die strategischen Schwerpunkte im Marketing legten wir in der Geschäftsleitung nicht fest.

Viele Massnahmen des Marketing sind zudem einfach gewachsen und werden mit begrenzten Mitteln so gut wie möglich erfüllt. Die Reserven, um professioneller vorzugehen, sind enorm. Die angekreuzten Innovationen tönen aber oft besser, als sie wirklich bei uns sind.

Zwischen den Möglichkeiten des Marketing und unseren Aktivitäten liegen Welten. Uns beschäftigen noch Grundfragen: Was ist für uns überhaupt Marketing? Wie lässt sich die Geschäftsleitung für «mehr Marketing» überzeugen? Wie lässt sich Marketing sinnvoll in der Organisation integrieren? Wie erfassen wir die relevanten Marketinginformationen international und mit einem vernünftigen Aufwand? Welche Massnahmen ergreifen wir?

Abbildung 2: Aussage eines Praktikers zum Stand des Investitionsgütermarketing und zur Untersuchung

Einem Multioptionskunden (Gross 1994) steht ein überbordendes Angebot an Produkten, Dienstleistungen und Informationen zur Verfügung. Die schweizerischen Konsumenten wählen aus über 600 Eiscrèmes, 250 Frucht- und Gemüsesäften, 250 Bohnenkaffees, 180 Suppen, 150 Waschmitteln, 100 Mineralwässern und 70 Zahnpasten. 10 800 Produkte stehen im Bereich der abgepackten Nahrungsmittel, Getränke, Toilettenartikel und Reinigungsprodukte zur Verfügung, und ein durchschnittlicher Lebensmittelladen führt 2500–4200 Produkte (Quelle: Cash 44, 1994/IHA).

Marketingverantwortliche versuchen, die Variante 152 oder 314 einer Leistung zu lancieren.

Sinkende Grenzwirkung des Marketing

2) *Sinkende Grenzwirkung des Marketing*: Die Konkurrenten schaukeln sich in den Märkten gegenseitig auf, die Marketingbudgets beanspruchen einen zunehmenden Anteil an den Gesamtkosten der Anbieter. Ihre Anstrengungen kompensieren sich gegenseitig, und der zusätzliche Werbe-, Verkaufs- oder Verkaufsförderungsfranken wirkt immer weniger (Schroer 1990, 24). Krasses Beispiel sind Waschmittel, die laufend zu 90% mit Aktionen vermarktet werden. Auch der Kunde wird überfordert (z.B. Wurmann 1990). Was heute ein Unternehmen noch profiliert, ist bereits morgen selbstverständlich. Manche Erfolge im Marketing, die ausgezeichnet und gefeiert werden, entpuppen sich nach wenigen Jahren als Flops mit einem «Overmarketing»: Langfristige Umsätze und Gewinne decken die Ausgaben der Marktbearbeitung nicht.

Hyperwettbewerb

3) *Hyperwettbewerb*: «Im unerbittlichen Hyperwettbewerb der Neunzigerjahre droht jedes noch so erfolgsverwöhnte Unternehmen unterzugehen. Denn keines von ihnen kann heute noch darauf bauen, einmal erarbeitete Wettbewerbsvorteile auf Dauer zu verteidigen» (d'Aveni 1995). Kein Wettbewerbsvorteil ist von Dauer, und alte Positionen werden durch eine Serie kurzfristiger Aktionen ersetzt, die vielen Aktionsvorteile führen erst zu einem dauernden Wettbewerbsvorteil eines Anbieters (vgl. auch Abbildung 3).

Beispielsweise ist es für Unternehmungen notwendig, ihre Wettbewerbsvorteile selbst zu zerstören, damit es nicht die Konkurrenz tut. Herkömmliche Investitionsrechnungen für Marketinginnovationen raten teilweise davon ab, neue Segmente zu erschliessen, neue Distributionskanäle einzuführen oder generell

den Vertrieb anzupassen. Die zusätzlich erwarteten Umsätze und Erträge stehen nicht in vernünftigen Verhältnis zu den laufenden Aktivitäten. Trotzdem kann eine Unternehmung im Hyperwettbewerb gezwungen sein, solche Innovationen einzuführen und sich selbst zu kannibalisieren. Beispielsweise ist davon auszugehen, dass die schweizerischen Grossbanken alle über ähnliche Wettbewerbsvorteile und -kräfte verfügen. Es sind kaum Marketinginnovationen ersichtlich, die nachhaltige Wettbewerbsvorteile versprechen. Die Führungskräfte der verschiedenen Grossbanken beschreiben auch ähnliche Ansätze, wie sie ihre Situation verbessern wollen. Ich bin überzeugt, dass ein Telefonbanking als Marketinginvestition mit herkömmlichen Beurteilungskriterien teilweise kaum Sinn macht. Die Banken konkurrenzieren ihr angestammtes Geschäft; sie tragen die Kosten parallel zu ihrem aufwendigen Filialsystem. Trotzdem zeigt die Wettbewerbsentwicklung, dass es notwendig ist, die eigenen Wettbewerbsvorteile zu zerstören und zu investieren, weil vielleicht im anderen Fall spezialisierte Anbieter oder Ausländer in diesem Bereich Marktanteile erobern. Herausforderer wären in diesem Falle eindeutig begünstigt. Marketinginnovationen sind zudem Optionen für die Zukunft, die sich immer weniger voraussagen lässt.

«Der strategische Schwerpunkt hat sich verschoben – von der Erhaltung zur Zerstörung von Wettbewerbsvorteilen. Der Wettbewerb schreitet durch eine Reihe von dynamischen strategischen Interaktionen auf vier Wettbewerbs-schauplätzen voran: Kosten und Qualität, Zeitwahl und Know-how, Hochburgen und finanzielle Stärke ... Die einzige Quelle wirklich dauerhafter Wettbewerbsvorteile liegt in der Fähigkeit eines Unternehmens, seine dynamischen strategischen Interaktionen durch häufiges Handeln zu steuern und sich so auf jedem der vier Wettbewerbsschauplätze eine relative Position der Stärke zu bewahren. Ironischerweise müssen Unternehmen nach kurzfristigen Wettbewerbsvorteilen streben, wenn sie langfristig ihre Vormachtstellung behaupten wollen» (S. 398).

«... In einer Umgebung, in der kein Wettbewerbsvorteil von Dauer ist, erweist sich weder das Festhalten an früheren Vorteilen noch das Bremsen des Verdrängungstempos auf lange Sicht als wirksam» (S. 401).

«Vornehmer Wettbewerb durch stillschweigende Übereinkünfte und Vermeidung direkter Wettbewerbsschlachten gehört nun der Vergangenheit an» (S. 406).

«Im Hyperwettbewerb ist ein agiler, unberechenbarer Spieler einem unbeweglichen Gegner überlegen, der sich auf einen bestimmten Kurs verpflichtet hat» (S. 410).

«Da der langfristige Erfolg von einer Serie kurzfristiger Wettbewerbsvorteile abhängt, deren genaue Ausprägung zunächst nicht immer erkennbar ist, müssen sich Unternehmen ein Verfahren zurechtlegen, wie sie immer neue Wettbewerbsvorteile aneinanderreihen können. Dies steht im Gegensatz zu den spezifischen Zielen und Ergebnissen der Langfristplanung herkömmlichen Zuschnitts» (S. 411).

«Im Hyperwettbewerb gewinnt das Unternehmen, das die Initiative ergreift, nicht der Wettbewerber in der Defensive, der Eintrittsbarrieren zum Ausschluss von Rivalen errichtet» (S. 412).

Abbildung 3: Hyperwettbewerb
(d'Aveni 1995, S. in Klammer)

Destruktives Marketing

Die Gefahr ist gross, dass Unternehmungen durch ein destruktives Verhalten im Markt ihre Probleme verschärfen. Intensive Konkurrenz führt nicht automatisch zu einem professionellen Marketing.

Destruktives Marketing steigert die Marketinganstrengungen kontraproduktiv durch kurzfristige Preis- und Leistungszugeständnisse, Provokationen starker Konkurrenten, einseitigen Einsatz der Marketinginstrumente, Gelegenheitsmarketing usw. mit destruktiven Wirkungen wie Misstrauen gegenüber der Unternehmung, Passivität und Desinteresse oder Anspruchsinflation der Kunden, ausgehöhlte Partnerschaft mit vor- und nachgelagerten Distributions- und Herstellstufen. Destruktives Marketing vermindert die zukünftigen Erfolgschancen der Unternehmung. Die empirisch festgestellten Zusammenhänge in Branchen wie Druck, Biscuits, Reifen oder Möbel zeigt Abbildung 4.

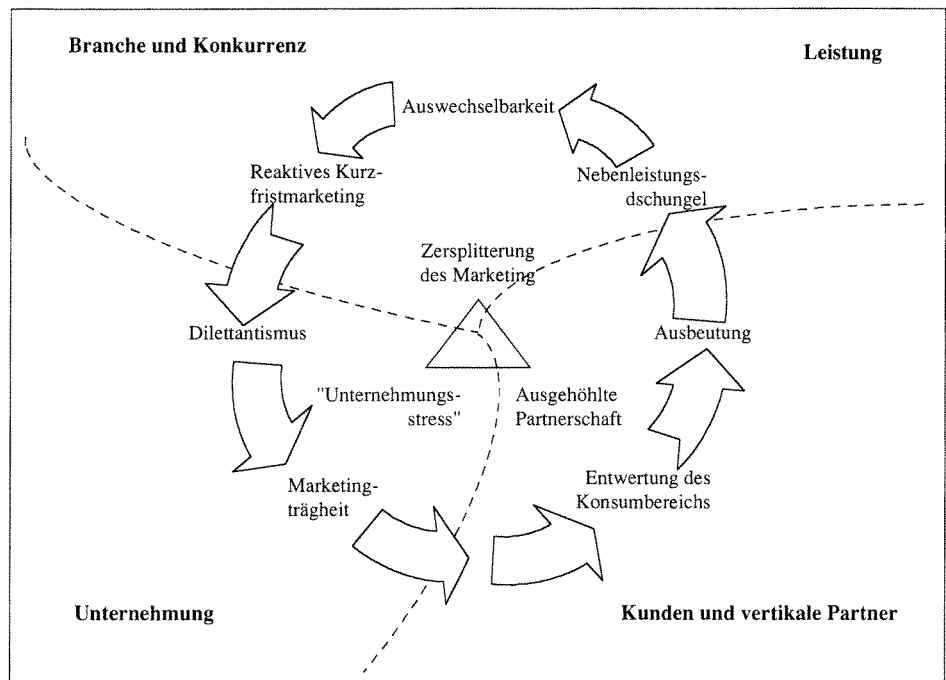


Abbildung 4: Prozesse des destruktiven Marketing (Belz 1989)

Zersplitterung, Trägheit und Dilettantismus usw. verschärfen einander und schaffen für die Unternehmung laufend neue Sachzwänge. Destruktive Prozesse sind:

- 1) *Zersplitterung des Marketing*: Damit wird die Tendenz von Unternehmungen umschrieben, ihre Aktivitäten so auszuweiten oder beizubehalten, dass ihre relative Kompetenz, die Probleme des Kunden zu lösen, laufend abnimmt. Manche Unternehmung wächst 'kraftlos', indem sie Sortimente, angesprochene Kunden oder Distribution laufend erweitert und damit reines Gelegenheitsmarketing betreibt. Schliesslich verfügt sie über eine Summe von Aktivitäten, die sie (vor allem in schwierigen Situationen) nicht mehr steuern kann. Die Folgen sind Schwächung, Verwundbarkeit, Verschleiss von Ressourcen und Verzehr der Substanz.
- 2) *Selbstverschuldete Auswechselbarkeit der Angebote*: Durch monotone Argumente, Pseudoinnovationen, unsorgfältige Realisierung und leere Versprechen verwischen die Unternehmungen die Unterschiede zwischen den Angeboten selbst. So zeigte beispielsweise eine Untersuchung der Reifenwerbung, dass potentielle Kunden die Slogans der Unternehmungen bis zu 80% den falschen Anbietern zuordneten.
- 3) *«Nebenleistungsdschungel» und Marketing über Zugeständnisse*: Als Nebenleistungsdschungel bezeichne ich zusätzliche Leistungen, die der Anbieter widerwillig zugesteht, um den wachsenden Ansprüchen der Kunden und den Konkurrenzangeboten zu genügen. Extreme Beispiele solcher Nebenleistungen sind bei der Korruption der Entscheidungsträger beim Kunden zu finden. Anbieter und Nachfrager verstärken sich auch hier gegenseitig.

- 4) *Reaktives «Kurzfristmarketing»:* Unternehmungen beschränken sich zunehmend auf die Optimierung jeder einzelnen Nachfrage-Angebotssituation. Einige Symptome sind Verkäufe nach der Auslastung der Kapazität, einseitige Preisorientierung oder permanenter Ausverkauf. Beispielsweise werden heute von verschiedenen Konsumgütern zwischen 40–80% über Aktionen verkauft. Gefährlich sind auch Marketingbudgets von Unternehmungen, die ohne grundsätzliche Ziele und Ideen einfach in den Medien eingesetzt werden. Handel und Hersteller verfügen beispielsweise in der Konsumgüterindustrie rasch über detaillierte Informationen von Abverkauf oder Marktanteilen. Diese aktuelle Information fördert eine Konzentration auf das kurzfristige Marktgeschehen. *Wer «Online» über das Tagesgeschäft informiert wird, vergisst, was gestern geschah und morgen eintreffen könnte.*

Heute wird wohl in manchen Marketingabteilungen weit mehr über Zugeständnisse als über einen Aufbau diskutiert.

Heute diskutieren Marketingverantwortliche mehrheitlich über Zugeständnisse

- 5) *Entwertung des Konsumbereichs für Kunden:* Verschiedene Branchen verlieren den Anschluss an ein modernes Marketing und wirken für den Kunden «verstaubt». Der Handel spricht heute bereits von «toten Produkten» wie Zucker, Reis, Salz oder Apfelsaft. Anstatt den Konsumbereich für den Kunden aufzuwerten, führen Marketinggags, Übertreibungen, Einseitigkeit oder polarisierte billige und teure Angebote dazu, dass der Kunde sein Interesse verliert oder die Leistungen einer Branche einseitig beurteilt. *Es gibt m.E. kein Gesetz des Marketing, welches zur Polarisierung des Angebotes in die Bereiche «Luxus» und «billig» führt. Eine solche Tendenz ist lediglich eine Folge des ungenügenden Marketing im Mittelfeld.*

- 6) *Unerwünschtes Kundenverhalten als Folge des Marketing:* Das Marketing fördert häufig selbst unerwünschte Verhaltensweisen des Kunden wie einseitig preisorientierte Käufe, häufigen Wechsel der Lieferanten und aggressives Einkaufsverhalten. Verhängnisvoll ist ein Marketing, welches allen Kundenwünschen nachgibt und selbst keine Forderungen stellt. *Die Folge ist eine unterwürfige und dienende Einstellung, die Unternehmung reagiert lediglich auf überbordende Ansprüche des Kunden. Jede mögliche Partnerschaft und Bindung wird damit vereitelt.*

- 7) *Ausbeutung und Machtkampf mit Handelspartnern:* Die Handels- und Abnehmerkonzentration ist in verschiedenen Märkten ein brennendes Problem. Beispielsweise beträgt der gemeinsame Marktanteil von Migros und Coop in der Branche für Biscuits heute rund 70%. Häufig tätigt eine Unternehmung mit 10% der Kunden bis zu 90% des Umsatzes. Die Folgen sind Nachfragemacht und Abhängigkeit. Lieferanten werden systematisch ausgebeutet, die verlangten Begünstigungen lassen sich betriebswirtschaftlich oft nicht mehr rechtfertigen. *Ausgebeutete Unternehmungen werden wettbewerbsmüde und ausbeutende wettbewerbslahm, weil sie auf die Ausbeutung anderer statt auf ihre eigene Leistung vertrauen.* Fatal wirkt sich aus, dass auch ein «dilettantischer Resthandel» neben den konzentrierten Abnehmern eine starke Position erhält. Oft sind diese Restabnehmer die einzige Ausweich- oder Ergänzungsmöglichkeit für Lieferanten und deshalb umworben.

- 8) *«Unternehmungsstress»:* Hektik, fehlende Visionen und steigende Arbeitsbelastung bei abnehmenden Erfolgen sind mögliche Ursachen des Stress von Mitarbeitern. Stress kann sich auf ganze Marketingabteilungen und Unternehmungen ausweiten.

Hektik ist nicht Dynamik

- 9) *Trägheit im Marketing und Dilettantismus als Folge intensiven Wettbewerbs:* Intensive Konkurrenz führt nicht automatisch zu einem professionellen Marketing. Durch den Preiskampf begrenzen sich die Anbieter oft gegenseitig und bewirken, dass auch wichtige Fehler im Angebot für den Kunden aus Kosten-

Marketing Entwicklung	Systematik des Marketing I	Problemorientiertes Marketing II	Suchfelder für Marketing-Innovationen III
Marketingsituation und -ansatz	>>>>>>>>>>>>>>	>>>>>>>>>>>>>>	>>>>>>>>>>>>>>
Marktdynamik	Erwachende Dynamik der Märkte (z.B. Internationalisierung; Liberalisierung; zunehmender Preiswettbewerb)	Zunehmende Marktdynamik (z.B. zunehmende Segmentierung, aggressiver Preiswettbewerb, auswechselbare Leistungen, neue Distributionskanäle)	Verdrängungswettbewerb und Margenerfall, neue Anbieter verändern die Spielregeln für Leistung und Preise, extreme Gewinner und Verlierer im Markt
Unternehmensdynamik	Übergang von einer Technologie- zu einer Markt- und Kundenorientierung der Unternehmung; Rascher lernen und anwenden als Konkurrenten	Vielzahl von Herausforderungen im Marketing, Gefahr des Aktionismus und der Verschwendung; Problemakzente und Lean Marketing als Antwort	Akzente für Einzigartigkeit, Suche und Realisierung von grundsätzlichen Marketing-Innovationen für eine erfolgreiche Zukunft; Integration und Differenzierung
Marktingerfolg	Beginner: bessere Marketing-Systematik und Vollständigkeit	Amateur: bessere Marketing-Diagnose und problemorientierter Focus	Professional: Focus auf ergiebige Marketing-Innovationen

Abbildung 6: Stufen der Professionalität im Marketing und ergiebige Marketingansätze

Vielfalt der Suchfelder im Marketing

Abbildung 7 zeigt für Stufe III die möglichen Suchfelder für Marketinginnovationen. Die Anordnung stellt ähnliche Felder nebeneinander, das «Chaos» deutet das Wesen der Suchfelder an. Die Innovationen lassen sich nicht in streng abgegrenzte Kästchen ordnen.

In seinem kritischen Beitrag zum «Missverständnis Marketing» schreibt Rudolf Villiger (1986): «*Die Kompliziertheit der begrifflichen Umschreibungen des Marketing erreichte in Europa ungeahnte Höhen. Ich habe den Versuch aufgegeben, diese teilweise absurden, an der Praxis vorbeizielenden und die ursprüngliche Idee des Marketing verschleiern den Definitionen zusammenzustellen.*» Neue Ansätze und Vertiefungen für gesättigte und umkämpfte Märkte sind notwendig, weil durch Systeme und Pseudoprofessionalismus die Grundidee des Marketing verschleiert wurde. Für das Marketing ist eine zeitgemässe Interpretation der Suchfelder besonders wichtig. Obschon beispielsweise die Aufgabe des Marketing für reife Produkte grundsätzlich konstant bleibt, verlagern sich die Akzente subtil. Erfolgreiche Marketingverantwortliche sind fähig, Produkte und Zusammenarbeit mit Kunden über Jahrzehnte immer wieder neu aus der Leistung heraus zu beleben.

Manche der vorgeschlagenen Marketinginnovationen sind nicht neu. Ist beispielsweise Kundenstamm-Marketing nicht selbstverständlich? Oder wurden nicht seit jeher die persönlichen Beziehungen zum Kunden gepflegt, und mutet es in diesem Umfeld nicht etwas seltsam an, das Beziehungsmanagement als neue Erkenntnis nach Massen-, Segment- und Zielgruppenmarketing zu feiern? Tatsächlich erfüllten manche Unternehmungen und ihre Mitarbeiter früher die geforderten Leistungen des Marketing ausgezeichnet. Zu den Suchfeldern des Marketing lassen sich ab 1950 oft gute Anwendungen finden.

Im aktuellen Umfeld sind jedoch Unternehmungen und Mitarbeiter häufig überfordert. Immer mehr Kraft braucht es, um die erreichten Standards im Marke-

Erfolgreiche Marketingverantwortliche sind fähig, Produkte und Zusammenarbeit mit Kunden über Jahrzehnte immer wieder neu aus der Leistung heraus zu beleben.



Abbildung 7: Suchfelder für Marketing-innovationen

ting zu halten. Alles wird für den Kunden selbstverständlich, weil mehrere Anbieter auf ähnlich hohem Niveau vorgehen. Zudem entstehen zu viele Ideen, um die zahlreichen Kundengruppen oder Leistungsbereiche zu verbessern. Komplexe Unternehmungen und Märkte erschweren es, die richtigen Prioritäten zu setzen. Zudem beansprucht bereits die Grundaustattung mit dem laufenden Geschäft, den internen Sitzungen, den Mitarbeiter- und Kundengesprächen, die Führungskräfte so vielfältig, dass sie wichtige Marketingbereiche vernachlässigen. Nur damit ist zu erklären, dass beispielsweise die Bedeutung der «Kundennähe» in Unternehmungen plötzlich wieder entdeckt werden kann.

Innovativ sind die Ansätze des Marketing deshalb in der aktuellen Situation einer Unternehmung in ihrem Markt. Mit richtig gewählten Suchfeldern des Marketing gelingt es, die Gewichte des Marketing wieder besser zu setzen und damit Kunden- und Wettbewerbsvorteile zu erreichen.

Ich glaube nicht, dass es uns heute an Anregungen fehlt. Oft nehmen wir uns aber zuwenig Zeit, um über Impulse nachzudenken, sie schöpferisch mit der eigenen Situation zu verbinden. Ansätze sollen reifen, sorgfältig und mit gedanklicher Disziplin vertieft und in Arbeitsprogramme umgesetzt werden. Erst dann erreichen wir eine Qualität, die sich als professionelles Marketing bezeichnen lässt. Alles andere ist Schaumschlägerei.

Unternehmungen und Führungskräfte müssen aus diesen möglichen Ausrichtungen nur einen oder zwei Ansätze auswählen und ihre Kräfte darauf konzentrieren. In umkämpften Märkten gilt es, Schwerpunkte zu setzen und konsequent wenige Wettbewerbsvorteile voranzutreiben.

Strategische Akzente im Marketing

Grundsätzlich erkennen wir in Abbildung 7 fünf Bereiche, um die Unternehmungen im Marketing strategisch auszurichten. Abbildung 8 zeigt die gewählten Schwerpunkte. Aufgabe der Befragten war es, zwei der fünf Bereiche zu wählen.

Bereich	Anzahl Nennungen in % 1996	Anzahl Nennungen in % 1992
Innovative Leistung in Produkt und begleitender Dienstleistung	27%	35%
Innovative Zusammenarbeit mit Kunden und Ansprache neuer Kundengruppen	23%	19%
Innovativer Einsatz und effizientere Kombination der Marketinginstrumente	15%	9%
Marketing-Realisierung (Marketing nach innen und Motivation der Mitarbeiter)	13%	15%
Zunehmende Internationalisierung und Erweiterung des Auslandanteils	12%	15%
Marketingkoalitionen	10%	7%

Abbildung 8: Akzente im Marketing für die nächsten 5 Jahre (1992 und 1996)

Stichprobe n=161 (1992) und n=162 (1996)

Grundsätzlich ist es plausibel, dass die Unternehmungen ihre Leistungen für spezifische Märkte neu definieren. Verantwortliche im Marketing hoffen auf Leistungsinnovationen, die ihre Probleme (vgl. Abbildung 1) schlagartig lösen. Immerhin wurde diese Illusion 1996 im Vergleich zu 1992 massgeblich gedämpft.

Leistungs- und Kundensysteme konkretisieren die Unternehmungsstrategie im Bereich des Marketing. Erst in der Folge lässt sich entscheiden, wie Mitarbeiter zu motivieren oder die Marketinginstrumente einzusetzen sind. Die Marketing-Koalitionen betreffen einen engeren Innovationsbereich, und sind deshalb am Schluss der Liste anzutreffen.

Abbildung 9 verdeutlicht, wie aus dem Blickwinkel des Marketing die aktuellen Trends des Management aufgegriffen werden, welche Rolle beispielsweise Reengineering, Prozessorientierung und Total Quality Management spielen. Überragende Herausforderung für die Unternehmungen ist es, sämtliche Aktivitäten auf die Zufriedenheit des Kunden auszurichten. Bei ABB heissen entsprechende Programme «Customer Focus», bei Schott «Total Customer Care».

Aktuelle Trends im Management für das Marketing

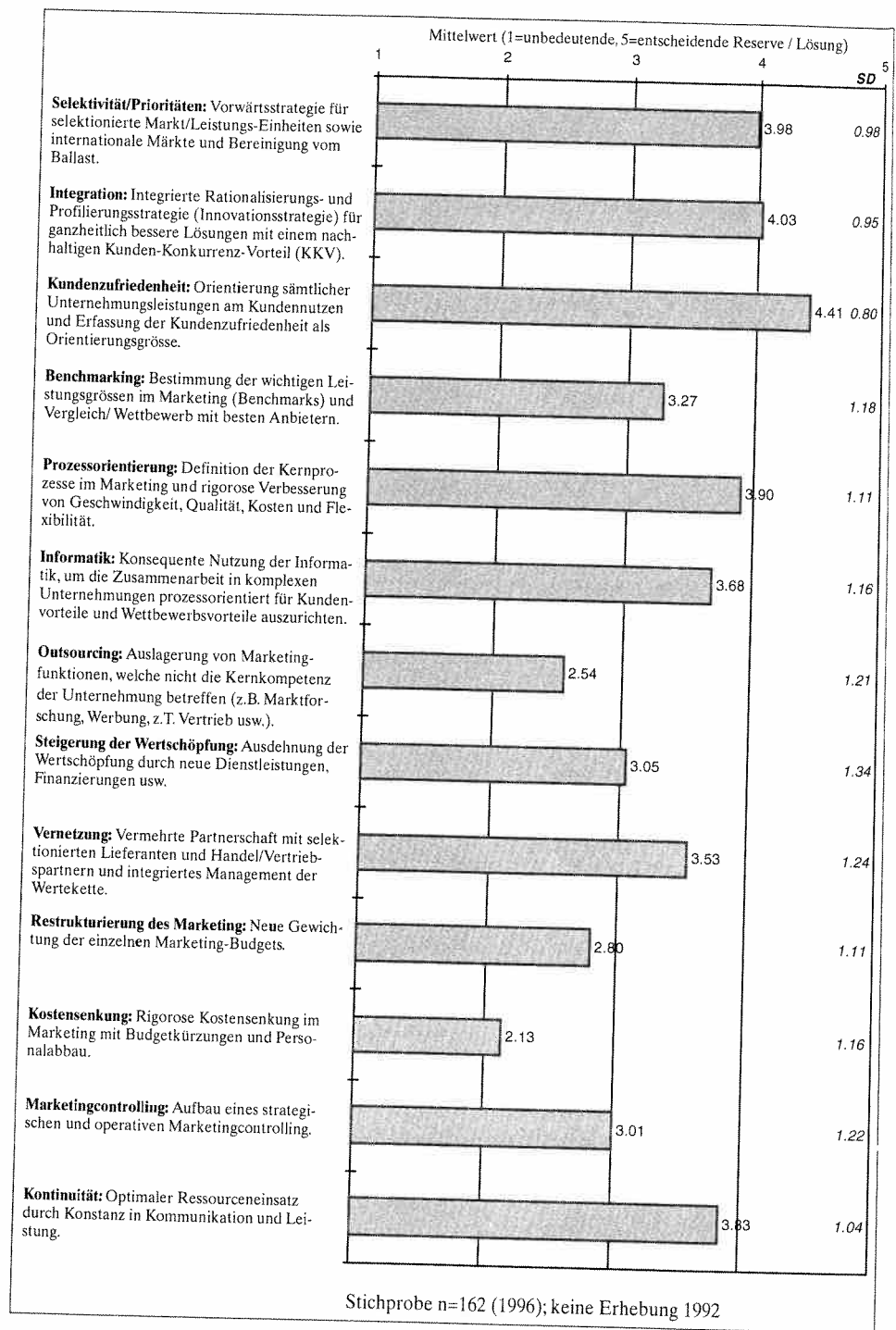


Abbildung 9: Prozessorientiertes Marketing

3. Generelle Ansätze des konstruktiven Marketing

Mit *konstruktivem Marketing* setzen Unternehmen ihre Marketingaktivitäten situativ ein. Sie erreichen damit langfristig positive Marketingwirkungen und damit einen langfristig überdurchschnittlichen Erfolg der Unternehmung durch den Aufbau von Leistung und Vertrauen bei Kunden, die Intensivierung der Partnerschaft mit der nachgelagerten Stufe (beispielsweise Händlern), eine Profilierung gegenüber der Konkurrenz, eine Förderung vielfältiger Marktstrukturen und die Identifikation der Mitarbeiter mit der Leistung der Unternehmung (Belz 1989).

Folgende Ansätze sind für das Marketing grundsätzlich und lassen sich nur bedingt spezifischen Suchfeldern zuordnen (und hängen auch zusammen):

Differenziertes Marketing: Wahl der massgebenden Kriterien zur Trennung oder Verbindung von Marketingaktivitäten (Kundensegmente, geographische Märkte, Produkte und Dienstleistungen, Verkaufssysteme, unterschiedliche Konkurrenten und Partner, interne Organisationseinheiten und Kombinationen) und

Gestaltung eines differenzierten Marketing zur Steigerung der Schlagkraft im Markt. Integration und Differenzierung ist ein wichtiges Spannungsfeld, in welchem sich Marketinglösungen optimieren lassen.

Integriertes Marketing: Integriertes Marketing geht von der Idee aus, die Leistungen und Aktivitäten der Unternehmung so zu bündeln, dass sie ganzheitlich für besondere Kundengruppen attraktiv und unverwechselbar sind. Nicht einzelne Produkte oder Angebote, sondern die gesamte Leistung der Unternehmung wird optimiert und ganzheitlich für Zielgruppen kommuniziert.

Integriertes Marketing

Konkurrenzmarketing: Im Konkurrenzmarketing werden aktuelle und potentielle Konkurrenten identifiziert und analysiert, Entwicklungen des Wettbewerbs ausgewertet und auf dieser Grundlage die Vorgehensweisen festgelegt, um durch Nachahmung am Erfolg der Konkurrenz anzuknüpfen oder/und durch Profilierung eigenständige Vorteile für Endkonsumenten und Handel zu schaffen. Mit Benchmarks vergleichen sich die Unternehmungen zunehmend mit den besten Anbietern für spezifische Fähigkeiten.

Konkurrenzmarketing

Zwar gibt es Ansätze wie Marketing Warfare, des Guerilla-Marketing der Frontal Attack und der Konkurrenzumzingelung. Die kriegsartige Analogie erachte ich aber kaum als besonders ergiebig.

Positionierung: Gegenüber der Konkurrenz und im Urteil des Kunden positioniert sich eine Unternehmung durch ihre Leistung und Kommunikation. Ziel der Positionierung ist es, einen Kunden/Konkurrenz-Vorteil (KKV nach Backhaus) zu erringen, die Unternehmung und ihr Angebot nachhaltig einzigartig werden zu lassen.

Positionierung

Eindeutige Positionen kennen wir oft von Konsumgüterunternehmungen und Markenprodukten (etwa Coca Cola, Marlboro, Philip Morris oder Porsche). Das Problem komplexer Unternehmungen mit vielfältigen Leistungen für zahlreiche Kundengruppen ist es, gemeinsame Kernkompetenzen für die Marketingfelder zu bestimmen.

Während sich manche Konsumgüterhersteller wie Procter & Gamble, Effems oder Unilever traditionell stark auf einzelne Produktmarken stützen (für den Kunden ist die Zugehörigkeit zum Unternehmen oft kaum erkennbar), stellten beispielsweise die schweizerischen Grossbanken immer die Gesamtunternehmung in den Vordergrund. Mit Liberty trennt die SBG das Retailbanking stärker vom Mutterhaus und will sich näher beim Retail-Kunden positionieren und damit eine bessere Identifikation oder «ein zu Hause» bieten.

Interessante Fragen der Positionierung stellen sich beispielsweise auch bei der Strategie von Mercedes. Bereits mit dem 190er erschloss Mercedes einen breiteren Markt (Nachfolge durch C-Klasse). Inzwischen wurden Fun Cars eingeführt, die A-Klasse angekündigt und ein Engagement für Smart (gemeinsam mit Swatch) führt nochmals in weitere Märkte. Mercedes steht längst nicht mehr nur für die klassische Luxuslimousine, sondern sucht die Top Position in zahlreichen Teilmärkten. Diese Positionen in Teilmärkten sind jedoch schwierig zu verwirklichen und zu kommunizieren.

Selektives Marketing: Selektives Marketing beschränkt das Marketing von Unternehmungen auf Leistungen für spezifische Kundengruppen, bei denen durch Wettbewerbsvorteile die Position der Unternehmung gestützt werden kann. Gegenpol ist ein kraftloses Wachstum durch Sortimentszersplitterung und wahllose Bearbeitung von Kunden. Selektion ist in umkämpften Märkten ein wichtiges Prinzip. Es gelingt, Kosten zu senken, weil auf Ballast verzichtet und gleichzeitig für wichtige Leistungs-/Kundengruppen eine Vorwärtsstrategie eingeschlagen wird.

Selektives Marketing

Situatives Marketing: Optimale Anpassung von Marketinganstrengungen der Unternehmung an besondere Unternehmungs-/Markt-Situationen durch langfri-

Situatives Marketing

stig differenzierte Marketingstrategien und -operationen und eine gekonnte Nutzung von geschaffenen Handlungsspielräumen im taktischen Bereich.

Situatives Marketing bedeutet, dass sich die Lösungen auf wenige Schlüsselprobleme und kritische Erfolgsvariablen in Markt und Unternehmung konzentrieren müssen. Diese Probleme und Variablen zeigen auch, zu welchen anderen Branchen und Märkten sich Analogien herstellen lassen; oft trifft man in völlig anderen Märkten mit gleichen Problemen auf echte Impulse. Im Zusammenhang mit dem Situationsbezug spielt auch die Diskussion um den Lebenszyklus von Produkten und Branchen eine Rolle.

Vertikales Marketing

Vertikales Marketing: Analyse und bewusste Gestaltung der Arbeitsteilung und Partnerschaft zwischen den vertikal beteiligten Produktions- und Handelsstufen einer Branche, differenziert nach Marktleistungen, Märkten und Kundengruppen.

Im vertikalen Marketing spielt also die Vorwärts- und Rückwärtsintegration, Umgehungsstrategien und die Zusammenarbeit mit unabhängigen Vertriebspartnern und dem Handel eine Rolle. Partnerschaftssysteme zwischen Herstellern und Handel sind eine Möglichkeit.

4. Innovative Leistungen

Eine «innovative Leistung» kann erstens bedeuten, eine Unternehmung einzigartig zu positionieren. Zweitens, ein völlig neues Produkt im Markt zu lancieren. Drittens lassen sich die Produkte mit einem umfassenden Dienstleistungsmanagement verbinden, um zum Erfolg des Kunden beizutragen und seine Probleme umfassender zu lösen. Viertens können Produkte mit Images, Gefühlen (z.B. Sicherheit) und Erlebnissen des Kunden verbunden werden, so dass ein Angebot für den Kunden einzigartig wird.

Abbildung 10 zeigt die Schwerpunkte der Praxis.



Abbildung 10: Suchfelder für innovative Leistungen

Die Grösse der Schrift bezeichnet die Gewichtung, **fett** bezeichnet ist eine starke Zunahme zwischen 1992 und 1996 und *kursiv* entspricht einer starken Abnahme des entsprechenden Bereichs; unterstrichene Bereiche weisen eine hohe Standardabweichung auf. 27% bezeichneten die innovative Leistung als strategischen Akzent, die Gesamtstichprobe betrug $n = 161$ für 1992 und $n = 162$ für 1996.

Die Suchfelder in diesem Bereich beschreiben wir wie folgt:

Customized Marketing

Customized Marketing: Customized Marketing stützt sich auf innovative Produktionstechnologien (Computer Integrated Manufacturing), die eine wirtschaftliche und rasche Massfertigung nach Kundenwünschen ermöglichen. Damit ist

das «Segment of One» als Bezug für das Marketing möglich. Customized Marketing nutzt die elektronisch unterstützten Formen der wirtschaftlichen, individuellen Kundenbearbeitung in Massenmärkten. Customized Marketing ist bei komplexen Investitionsgütern und extremen Luxusprodukten üblich.

Bekannt ist das Beispiel der Levis Jeans. In den USA können sich Kunden zu einem verhältnismässig günstigen Preis in ausgewählten Geschäften (und weltweit im Internet) ihre Mass-Jeans bestellen. Auch Lösungen des «Print on demand» sind fortgeschritten und erlauben es, wirtschaftlich Medienerzeugnisse und Prospekte für einzelne Personen zu erstellen.

Design: «Unter Design verstehen wir die gesamte sinnlich wahrnehmbare Gestaltung eines Produktes (z.B. Form und Farbe eines Autos, Geräusch des Motors, Geruch der Polster usw.)» (nach Kroeber-Riel 1992). Nicht nur die äussere Anmutung, sondern ebenso ein modularer Aufbau, die einfache Produktion mit weniger Teilen oder ergonomische Leistungen für Benutzer (einfache Handhabung, Sicherheit usw.) spielen eine Rolle.

Design

Unternehmungen, wie Bang & Olufsen, Braun oder Vitra und USM-Haller für Büromöbel profilierten sich nachhaltig mit Design. Auch Industrieanbieter wie beispielsweise Gallus (Ettikettendruck-Maschinen) nutzen Design zunehmend.

Ereignismarketing: Ereignismarketing schafft und/oder nutzt gesellschaftlich bedeutende Ereignisse in Sport, Kultur, Politik und verbindet sie mit der Unternehmungsleistung. Ziel ist es, ein abgegrenztes Publikum zu erreichen (Erreichbarkeitsvorteil), ohne dass eine mögliche geschäftliche Transaktion im Vordergrund steht (Wirkungsvorteil), und einen thematischen Image-Transfer der Veranstaltungen auf die Gesamtunternehmung, Teilbereiche, Marken oder Produkte zu fördern (Thementransfer).

Ereignismarketing

Typische Beispiele sind erfolgreiche Firmenjubiläen oder die Riesenswatch über dem Gebäude der Commerzbank in Frankfurt. Die Umweltorganisation Greenpeace setzt den Akzent auf Ereignismarketing, Brent Spar/Shell ist ein Beispiel. Auch Fachsymposien von Industrieherstellern oder in der Pharmaindustrie sind typisch. Generell suchen Unternehmungen Incentives für Kunden.

Erlebnismarketing: «Erlebnisbetontes Marketing – das ist ein Marketing, welches die nachlassende Bedeutung der funktionalen und sachlichen Produktqualität erkennt und sich konsequent an den emotionalen Bedürfnissen ausrichtet, die sich im Lebensgefühl und dem Lebensstil des modernen Konsumenten manifestieren. Die Zielsetzung des erlebnisorientierten Marketing besteht darin, die Produkte zu Medien für emotionale Konsumerlebnisse zu machen.» Auf einen kurzen Nenner gebracht: «Erlebnisprofil statt Sachleistungsprofil» (nach Kroeber-Riel 1992).

Erlebnismarketing

Bekannte Beispiele sind Bopla Geschirr, Sigg Bottles, Michel Jordis Ethno-Produkte, Camel, Esprit, Benetton oder Swatch. Interessant sind auch die neuen Anbieter für Snow Boards von Burton bis Attack. Kritisch war das Weltenkonzept des Warenhauses Jelmoli. Zwar gelang es, das anspruchsvolle Weltenkonzept an wichtigen Standorten wie Zürich durchzusetzen, in vielen kleineren Geschäften liess sich jedoch Marketinganspruch und Wirklichkeit nicht verbinden. Auch veränderte sich das Erlebnismarketing seit der Hochkonjunktur!

Indirect Marketing: «Indirect Marketing umfasst alle Massnahmen zur Förderung des Verkaufs der eigenen Marktleistungen, welche über indirekte Leistungen erfolgen, d.h. über Leistungen, welche nicht der Hauptleistungserstellung und -verwertung entspringen, mit ihr jedoch in einem kommunikatorischen, verhaltensmässigen oder imagemässigen Zusammenhang stehen» (nach Weinhold).

Indirect Marketing

Mit indirektem Marketing belegen Unternehmungen ihre umfassende Kompetenz für Kundenprobleme. Beispiele sind: Michelin für sorglose Reisen mit

Reiseführern und kulinarischen Hinweisen, Coca-Cola mit einem umfassenden Freizeitangebot oder (ehemals) Unilever mit dem Verlags- und Produktprogramm für erfolgreiche Kochkünste (Betty Bossi) und (ehemals) die Vita-Versicherungen mit ihren Vita Parcours. Die Winterthur-Versicherungen veröffentlichen für Jugendliche eine der wichtigsten Jugendzeitschriften «Hangar» mit einer Auflage von mehr als 200 000. Die Telecom PTT sind mit ihren Schulungen und Dokumentationen für professionelles Direct Marketing und Distribution nicht nur zuständig, dass Post von A nach B gelangt, sondern sie engagieren sich für den Erfolg dieser brieflichen Kontakte. Die Dienstleistungen nehmen in diesem Bereich in Zukunft erwartungsgemäss massiv zu. Auch manche Kundenclubs und -schulungen gehören zu diesem Suchfeld.

Hightech-Marketing

Hightech-Marketing: Anwendung des Marketing auf die besonderen Probleme in entstehenden, technologisch orientierten, innovativen und stark anwachsenden Märkten (etwa Personal Computer, Biotechnologie usw.) mit einer scharfen internationalen Konkurrenz und hohen Investitionsrisiken. Hightech-Marketing wird gleichzeitig als «High speed-Marketing» bezeichnet. Auch Hightech kann ein emotionaler Erlebniswert von Kunden sein. Kritische Erfolgsvariable für hochinnovative Produkte ist die Aufnahme (Diffusion) im Markt durch die Kunden.

Hightech-Marketing ist beispielsweise bei Balzers (FL-Balzers) im Bereich für Dünnbeschichtungsanlagen (für CD's usw.) anzutreffen. Zahlreiche schweizerische Investitionsgüterhersteller und auch Pharmahersteller bewegen sich intensiv in Bereichen der Hochtechnologie. Umfassend herausgefordert sind Unternehmen, die sich von militärischen Märkten auf Behördenmärkte und Privatwirtschaft umorientieren (z.B. Deutsche Dasa Aerospace/Dornier, D-Friedrichshafen oder Crypto (Kommunikationsicherheitssysteme, CH-Steinhausen). Leistungssysteme spielen dabei eine wichtige Rolle.

Kundendienst

Kundendienst: Kundendienst umfasst «Neben- oder Zusatzleistungen, die in der Absicht erbracht werden, die Hauptleistung abzurunden und aufzuwerten» (nach Magyar 1987). Er umfasst vor dem Kauf beispielsweise Bedarfsermittlung und Beratung, Probegeräte, Kundens Schulung und bequemen Einkauf und nach dem Kauf rasche Lieferung, Installation und Inbetriebnahme, Reparaturen und Wartung, Ersatzteile und Verbrauchsmaterial, Garantieleistungen, Modernisierung und Ausbau von bestehenden Systemen sowie Wegschaffung alter Geräte.

Service kann Unternehmen zum Durchbruch verhelfen, wie Beispiele von Fluggesellschaften, Reiseveranstaltern, Marriott-Hotels und viele mehr zeigen. Auch Industriehersteller gewichten Kundenservice häufig stark und verdienen damit vielfach mehr als im Bereich des Neuanlagen- oder -Maschinenverkaufs. Bei Garagen, die durch lange Serviceintervalle und das umkämpfte Neuwagen-geschäft in angestammten Bereichen verlieren, liegen neue Ansätze in umfassenden Dienstleistungszentren (mit Autowaschanlagen, markenunabhängigem Geschäft im Verschleisssteilebereich (z.B. Migrol Autoservicestationen), Shops, Reifen, Autoversicherungen usw.).

Mit Kundendienst rechtfertigten oder kompensierten bisher viele Unternehmen höhere Preise. Inzwischen ist für viele Anbieter der Servicebereich das tragende Geschäft und wird rationell weiterentwickelt. Im Bereich des Facility-Management gelingt es Unternehmen, verschiedene Funktionen (Wartung, Reinigung und Gebäudereinigung) von Unternehmen zu übernehmen, damit neue Märkte zu definieren und intensiv zu expandieren. Leistungssysteme weisen in eine ähnliche Richtung.

Leistungssysteme

Leistungssysteme: Die Grundidee des Leistungssystems besteht darin, mögliche Querbeziehungen zwischen Leistungen einer Unternehmung oder eines Unternehmensverbundes zu fördern oder herzustellen und bisher getrennte Teilei-

stungen so zusammenzufassen, dass daraus Vorteile der Optimierung für Kunden und Unternehmung folgen. Einzelne Leistungskomponenten der Unternehmung können für Kunden besonders attraktiv sein, sie sollen benutzt werden, um auch übrige Komponenten absetzen zu können. Teilweise lassen sich hart umkämpfte Grundleistungen mit Produkten und Dienstleistungen verknüpfen, an denen (mehr) verdient werden kann.

Ausgezeichnete Lösungen für Leistungssysteme finden sich in der Zulieferindustrie (z.B. Bossard, SFS-Stadler). Druckereien suchen nach neuen umfassenden Leistungspaketen für Kunden (z.B. Stämpfli (CH-Bern). Steiner (CH-Zürich) bezeichnet sich im Bausektor als Total Service Contractor mit einem umfangreichen Dienstleistungsmanagement zu Immobilien-Projektentwicklung, Umbauten, Neubauten, integralem Gebäudeausbau bis zu Immobilien-Bewirtschaftung und Facility Management. Weit sind auch Informatikanbieter. Crypto (CH-Steinhausen) unterscheidet für ihre Sicherheitssysteme die Ebenen Analyse (inkl. Risikoanalysen und Sicherheitsberatung), Konzept (Sicherheitskonzepte, System-Engineering), Realisierung (bis zu individuellen Turn Key-Projekten) und Kundendienst (inkl. Unterhalt, Systementwicklung, Schulung usw.). Marketingberater, Marktforscher und Werbeagenturen erweitern ihre Angebote zunehmend zu Leistungssystemen. Mit der aufwendigen Kampagne Relax wollen die Zürich-Versicherungen den Kunden von seiner Suche und von einzelnen Entscheiden im liberalisierten Markt zu einer «entspannten» und ganzheitlichen Zusammenarbeit für Haushalt-, Auto- und Lebensversicherungen führen. Kunden-nahes Dienstleistungsmanagement spielt in sämtlichen Branchen eine zunehmende Rolle. Hersteller arbeiten mit dem Handel beispielsweise vermehrt für ein erfolgreiches «Category Management» zusammen. Dabei fördern sie gemeinsam mit dem Handel den Erfolg einer Sortimentskategorie und versuchen nicht nur kurzfristig ein eigenes Produkt im Regal (zu Lasten von Konkurrenzmarken) besser zu positionieren. Die frühere Verkaufsabteilung wird damit zum «customer development department». Nielsen unterstützt Category Management mit entsprechenden Analysen.

Ökomarketing: Ökologisch orientiertes Marketing umschreibt die ganzheitliche Ausrichtung der Marketingstrategien und -instrumente einer Unternehmung, um Belastungen der Umwelt zu vermindern und die natürlichen Lebensgrundlagen des Menschen, der Tiere und Pflanzen zu verbessern und eine «alternative, umweltbewusste Lebensführung» von Konsumenten aufzugreifen und zu fördern. Kritisch für die weitere Entwicklung sind Unternehmungsengagement, Kundenverhalten und gesetzliche Rahmenbedingungen im internationalen Kontext.

Ökomarketing

Ökomarketing ist ein wichtiges Thema im Wettbewerb zwischen Migros und Coop. Ebenso spielen spezialisierte Anbieter von Delinat (Bioweine), zu Baer (Käse), zu Danke (Recycling-Papierprodukte), zu Body Shop (Naturkosmetik), zu Horlacher (Elektromobil), zu ABB (Energieoptimierung) und zu Umweltorganisationen von Naturschutzbund bis WWF eine Rolle. Ökomarketing ist vielfältig und keinesfalls homogen.

New Game Strategies und Outpacing Strategies (Überholstrategien): Es gelingt dabei einzelnen Unternehmungen, sich mit rationeller Produktion und Kostenvorteilen oder einem hohen wahrgenommenen Produktwert im Markt zu etablieren und durch ihren Erfolg zunehmend auch fehlender Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Folge dieser Strategie ist es, dass die gesamte Konkurrenz im wahrgenommenen Wert der Leistung und Kostensenkung gleichzeitig überflügelt wird (Gilbert und Strebel 1987).

New Game Strategies und Outpacing Strategies (Überholstrategien)

In manchen Märkten verbanden Fachmärkte beispielsweise die Niedrigpreisstrategien mit einer grossen Markenauswahl und überflügeln bestehende Anbie-

ter. Mediamarkt ist ein Beispiel im Bereich Heimelektronik. Fust verbindet im gleichen Markt Niedrigpreis, Markenvielfalt und effizienten Service.

Neue Spielregeln bedeuten auch, dass es gelingt, das Angebot im Markt völlig neu zu positionieren und quer durch alle Segmente die Käufer anzuziehen sowie oft gleichzeitig den Markt zu vergrößern. Erfolgreiche Beispiele sind VW Golf, Swatch, erwartungsgemäss zukünftig das Mobil Smart (aus der Zusammenarbeit von Mercedes und Swatch) oder Sony (Discman usw.).

Produktinnovation

Produktinnovation: Für das Marketing ist es am erfolgreichsten (und einfachsten) mit innovativen und einzigartigen Produkten zu arbeiten, welche die Angebote der Konkurrenz übertreffen und den Kundennutzen nachhaltig steigern. Innovation ist relativ zu bisherigen Produkten der eigenen Unternehmung, der Konkurrenzangebote und der Kundenerwartungen. Der Innovationsrhythmus (etwa in der Informationstechnologie) und der Preiszerfall beschleunigen sich laufend und in vielen Märkten steigen die Marktinvestitionen und damit die Pay-Back-Fristen. Die Zeit bis zur Nachahmung durch Konkurrenten wird kürzer. Kritisch ist die Verzahnung von Technik und Marktentwicklung, das Time based Management (Simultaneous Engineering usw.) und die Diffusion im Markt.

Innovationen sind leicht einzuführen, wenn (Rogers und Shoemaker 1971): 1) ihr relativer Nutzen hoch ist, 2) sie mit bestehenden Lösungen leicht vereinbar sind, 3) sie relativ einfach verstanden und angewendet werden können (Komplexität), 4) sie in Teilneuerungen aufgeteilt werden können, mit denen Betroffene experimentieren können, 5) sie gut mitgeteilt werden können.

Beispielsweise setzt die Pharmabranche intensiv auf neue Medikamente. Im Medienbereich gibt es zahlreiche Produktinnovationen und Flops oder Erfolge wie «Focus» als Herausforderer von «Spiegel» in Deutschland.

Sponsoring

Sponsoring: Sponsoring bedeutet eine «Leistung eines bestimmten finanziellen Betrages an einen Veranstalter oder eine Organisation und als Gegenleistung ein Werbepaket» (nach Frick 1986). Eine Unternehmung unterstützt sportliche, kulturelle und soziale Anlässe und Organisationen, um besondere Zielgruppen zu erreichen und Synergien zwischen den Ereignissen und der eigenen Unternehmung auszuschöpfen.

Beispielsweise sponsern Käseunion und Schweizerischer Bankverein die schweizerische Ski-Nationalmannschaft oder Benetton und Red Bull engagieren sich für Formel 1-Rennställe. Rolex verbindet ihre aussergewöhnliche Leistung mit verschiedenen herausragenden Persönlichkeiten in Sport und Kultur und vermindert damit die Abhängigkeit von schwankenden Einzelerfolgen und einseitigen Interessebereichen möglicher Kunden. Eine Sonderform ist das Product Placement, wenn beispielsweise James Bond in «Golden Eye» einen BMW-Roadster Z3 fährt und eine Omega trägt.

Total Quality Management

Total Quality Management: Total Quality Management orientiert sämtliche Unternehmungsfunktionen an Qualitätsstandards und belegt die Arbeitsabläufe. Qualität bedeutet dabei «Fitness for use». Nach ISO 9000 ff. sind inzwischen tausende von Unternehmungen in Europa und der Schweiz zertifiziert, für viele industrielle Abnehmer ist diese Zertifizierung inzwischen eine Mussanforderung an ihre Lieferanten. Verschiedene «Quality Awards» führen die Anforderungen an Total Quality Management konsequent weiter, und gegenwärtig spielt die «Ökozertifizierung» eine zunehmende Rolle.

Trading down

Trading down: Mit Trading down erschliesst eine Unternehmung (im Vergleich zum bisherigen Angebot) den «niederwertigen» Massenmarkt, der durch ein optimiertes Preis-/Leistungsverhältnis auf niedrigem Preisniveau gekennzeichnet ist. Dabei ist Trading down ein Hochleistungsmarketing, verbunden mit einer Preis-Mengenstrategie. Kritisch ist dabei, ob es gelingen kann, im Hochpreis- und Niedrigpreismarkt parallel erfolgreich zu sein. Interessant ist der aktu-

elle Ansatz von Migros, welche im Herbst 1996 eine M-Budget-Linie lancierte (von Schokolade bis zu Versicherungen), um den eingeschränkten Budgets mancher Haushalte besser entsprechen zu können.

Im Zusammenhang mit einer zunehmenden Konkurrenz mit internationalen Billiganbietern mit geringeren Standortkosten (im Vergleich zur Schweiz) und wachsendem Qualitätsniveau dieser Anbieter stellt sich beispielsweise für viele Investitionsgüterhersteller (z.B. Werkzeugmaschinen) die Frage, in welcher Form sie am Massenmarkt teilnehmen müssen, um nicht in laufend schmälere Spitzenmärkte, ohne langfristige Überlebensfähigkeit, abgedrängt zu werden. Erfolgreiches Beispiel im PC-Markt ist Compaq; nach einem Einbruch 1991 verfolgte die Unternehmung eine aggressive Preis-Mengenstrategie und entwickelt sich von der No. 5 in PC's (1 Mio. Einheiten) zur No. 1 1994 und 95 (5,7 Mio. PC's).

Verbreitern Luxusmarken ihre Märkte (Beispiel Cartier), stellen sich Fragen der Markenerosion im angestammten Bereich. Merkur stiess schon vor Jahren ihre Discountkette (Count down) ab, weil es nicht gelang, eine Doppelstrategie zu fahren.

Trading up: Mit Trading up erschliesst eine Unternehmung (im Vergleich zum bisherigen Angebot) den höherwertigen Markt, der durch anspruchsvollere Kunden sowie höhere Leistungen und Preise gekennzeichnet ist. Engpass ist dabei die Kompetenz der Unternehmung für «Spitzenangebote».

Trading up

Toyota stiess mit Lexus, Mazda mit Xedos, Honda mit Legend in den höherpreisigen Automobilmarkt vor. 1996 erörterte die Automobilrevue die typische Problematik der Positionierung in oberen Segmenten: «Hondas Flaggschiff: Dritter Anlauf in der Oberklasse (Beim neuen Legend soll das Prestigemanko vor allem über den Preis wettgemacht werden).» Junghans entwickelte sich vom Anbieter einfacher Uhren (Preise 80–150 Fr.) zum Technologie- und Designanbieter mit Funkuhren (Preise 150–1500 Fr.). Tag-Heuer stiess in teurere Segmente vor und ist erfolgreicher Anbieter von Sportuhren. Hugo Boss (Kleider) erschloss mit Baldessarini den höherpreisigen Markt (+ 30%). Trading up und down spielen eine Rolle, um zunehmend polarisierten Märkten zu begegnen. Ein gewisses Trading up liegt in der Natur des Wettbewerbs. Im Handel spricht man vom «Wheel of Retailing», die Discounter bewegen sich «nach oben» und schaffen langfristig wieder Raum für neue, konsequente Billiganbieter.

5. Ansätze für die Erneuerung der Zusammenarbeit mit Konsumenten und Absatzpartnern

Wichtige Ansätze sind Segmentierung und intensivere Formen der Zusammenarbeit mit Kunden. Im Bereich der Segmentierung entdecken Marketingverantwortliche immer neue Gruppen, und wir erfassen nur beispielhaft einige vieldiskutierte Segmente, die auch eher bei Konsum- und Gebrauchsgütern eine grosse Rolle spielen. Generell kann eine Rolle spielen, wie Unternehmungen mit preissensiblen, zunehmend erfahrenen und kritischen Kunden umgehen.

Abbildung 11 zeigt einige Ansätze und wie sie Praktiker gewichten.

Einige Stichworte zu den Ansätzen lauten:

Beziehungsmanagement: Beziehungen beruhen auf dem Umfang und der Intensität der Übereinstimmung zwischen zwei Personen. Geschäftsbeziehungen stehen im Zusammenhang zum aktuellen oder zukünftigen Erfolg von geschäftlichen Transaktionen und betreffen vorwiegend die Personen in der anbietenden oder kaufenden Unternehmung, aber auch Absatzhelfer und -mittler. Grundziel des Management von Geschäftsbeziehungen ist es, zu den wichtigen Personen der Anspruchsgruppen einer Unternehmung oder Institution persönliche Beziehungen zu knüpfen und zu pflegen und für die Unternehmung erfolgswirksam zu

Beziehungsmanagement

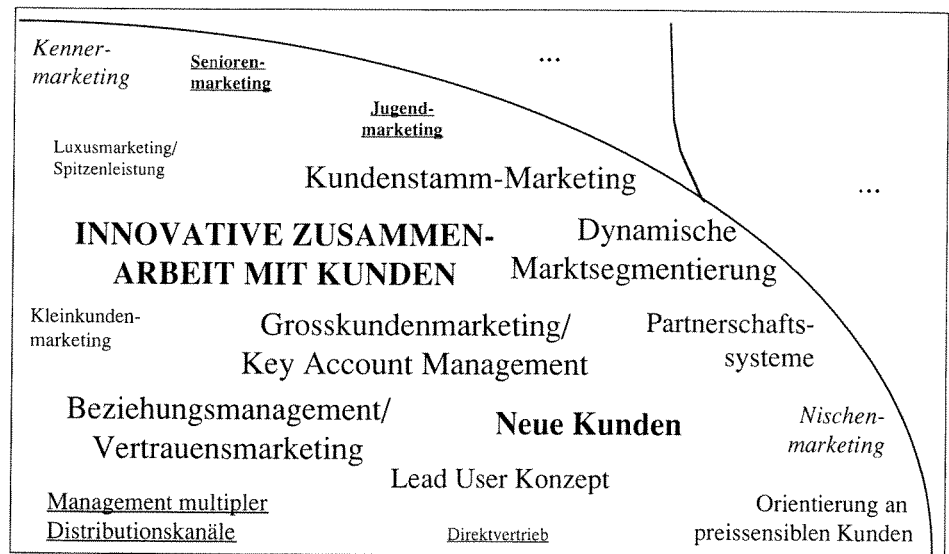


Abbildung 11: Suchfelder für eine innovative Zusammenarbeit mit Kunden

Die Grösse der Schrift bezeichnet die Gewichtung, **fett** bezeichnet ist eine starke Zunahme zwischen 1992 und 1996 und *kursiv* entspricht einer starken Abnahme des entsprechenden Bereichs; unterstrichene Bereiche weisen eine hohe Standardabweichung auf. 23% bezeichneten die innovative Zusammenarbeit mit Kunden und Vertriebspartnern als strategischen Akzent, die Gesamtstichprobe betrug n= 161 für 1992 und n= 162 für 1996.

nutzen. Bei den Anspruchsgruppen stehen die Kunden und die bedeutenden Gruppen mit Beziehungsdefiziten im Vordergrund.

Besonders ergiebig ist das Beziehungsmanagement im Business to Business Marketing oder in komplexeren Verkaufs- und Kaufsituationen und Projekten. Beispielsweise befassen sich IBM oder RMO/Ferag (CH-Hinwil) intensiv mit einem umfassenden Beziehungsmanagement.

Dynamische Marktsegmentierung: Mit Marktsegmentierungen teilen Unternehmen ihre Kunden in homogene Teilgruppen, die sie massgeschneidert und rentabel bearbeiten können. Dynamische Marktsegmentierung erfasst, wie Unternehmen im Zeitablauf mit Marktsegmenten umgehen und wie sie im Vergleich zu Konkurrenten ihre Kunden, Leistung und Kommunikation aufteilen oder zusammenfassen und sich damit im Spannungsfeld von Differenzierung/Kundennähe und Kostensteigerung bewegen. Es kann erfolgreich sein, später als Konkurrenten zu differenzieren.

Die Winterthur-Versicherungen arbeiten mit dynamischen Ansätzen der Marktsegmentierung.

Typisch ist auch der Portable Shop, der für Zielgruppen wie Manager, Lehrer, Entwicklungshelfer oder Journalisten spezifische Elektronik- und Multimedia-Lösungen vorschlägt.

Jugendmarketing: Jugendmarketing richtet das gesamte Marketing oder Teile (z.B. die Werbung) auf die Bedürfnisse von Jugendlichen von 12 bis 25 Jahren aus. Jugendliche sind dabei wichtige Einsteiger und attraktive zukünftige Kunden (z.B. als Engpass für Versicherungen und Banken) und/oder attraktives Abnehmersegment (z.B. für Musik, Möbel, Kleider, Freizeitaktivitäten). Geprägt ist Jugendmarketing durch den abnehmenden Anteil der Jugendlichen an der Gesamtbevölkerung in Industriestaaten. Kritischer Erfolgsfaktor ist oft die Glaubwürdigkeit der Unternehmung und ihrer Leistungen für Jugendliche.

Typische Beispiele sind Winterthur Taxi und die Jugendaktivitäten der Banken für das Einsteigermarketing. Box, die Zeitschriften Max oder Musenalp Express, Ikea, das jährliche St.Galler Open Air Konzert, Technoparties oder verschiedene Mega-Musikstars sind Beispiele für «Jugendmarketing als Geschäft». Snow Boards und Kleidung (Attack, Burton usw.) sind inzwischen teure An-

Dynamische Marktsegmentierung

Jugendmarketing

schaftungen, die Sprache, das Verhalten usw. der «Snöbers» wird als übergreifendes Life Style-Segment interpretiert und betrifft nicht nur den Sport.

Kennermarketing: Kenner sind Kunden, die in einem Leistungsbereich ausgesprochen hohe Ansprüche an die Unternehmung stellen und Unterschiede im Angebot differenziert und ganzheitlich beurteilen (nach Belz, O. 1989). Sie zeichnen sich durch ein hohes Know-how, Kompromisslosigkeit, Empfindlichkeit und ein intensives Engagement aus. Eine Ausrichtung des Marketing auf diese Spitzen-Konsumsituation fördert den Fortschritt von Unternehmungen für kompromisslose und einzigartige Leistungen. Oft sind Kenner im Bereich der Luxusleistungen anzutreffen, überzeugende Nutzungsversprechen sind jedoch auch für Swatch und Ikea möglich.

Kennermarketing

Kennermarketing betreiben Hilti (Befestigungstechnik, FL-Schaan), Kambly (Biscuits, CH-Trubschachen) oder auch Blum (Beschläge, A-Höchst). Auch die NZZ oder die Hemden von Van Laak würde ich diesem Bereich zuordnen.

Kleinkundenmarketing: Kleinkundenmarketing richtet das Marketing-System auf die besonderen Ansprüche von Kleinabnehmern aus und steigert die Wirtschaftlichkeit der Bearbeitung.

Kleinkundenmarketing

Auf Kleinkunden ist Distrelec (Elektronisches Versandhaus, CH-Regensdorf) spezialisiert. Neue Ansätze des Telefonbanking und des umfassenden Direct Marketing von Versicherungen (Swissline, Züritel, Coop Tele-Versicherung, Secura Direct) weisen in diese Richtung. Sämtliche schweizerischen Grossbanken suchen im Bereich des Retailgeschäftes nach profitableren Lösungen, inkl. den Ansätzen des Electronic Banking oder von Liberty bei der SBG.

Interessant ist ein weiterer Ansatz von SFS-Stadler (Industrie Services, CH-Heerbrugg) für Kleinaufträge aus dem Blickwinkel des Kunden (es können grössere Kunden für SFS sein). Der Kunde wendet rund 50% der Bewirtschaftungskosten für 5% Beschaffungsvolumen mit C-Teilen auf. Durch neue Versorgungskonzepte mit Produkt- und Logistik-Angeboten kann SFS Funktionen des Kunden übernehmen und die Abläufe rationalisieren.

Kundenstamm-Marketing: Kundenstamm-Marketing richtet spezifische Leistungen der Unternehmung auf bestehende Kunden aus, um Beziehungen und geschäftliche Transaktionen mit ihnen fortzusetzen, zu erweitern oder zu vertiefen. Kundenstamm-Marketing stützt sich nicht nur auf permanente und periodische frühere Kunden, sondern strebt einen ertragreichen und zukunftsfruchtigen Soll-Kundenstamm an. Kundenclubs spielen für diesen Bereich eine wichtige Rolle.

Kundenstamm-Marketing

Beispielsweise verfolgen manche Autohersteller wie BMW und Saab, Bertelsmann für den Buchclub oder auch Möbel Pfister ein intensives Kundenstamm-Marketing. Bei Möbel Pfister spielt die Kundenkarte eine wichtige Rolle. Ikea fasst den Kundenstamm im Ikea Family Club zusammen. Klassisches Beispiel sind die Silva-Punkte, die verschiedene Markenhersteller bis heute einsetzen und mit Prämien (Bücher usw.) die sammelnden Kunden belohnen.

Lead User Konzept: Lead Users sind führende Kunden von Unternehmungen, die sich bereits mit zukünftigen Leistungsgenerationen befassen, weil sie aktuell eigene Lösungen brauchen. Diese Kunden werden im Lead User-Konzept sorgfältig selektioniert, motiviert und in die Projektarbeit für Neuentwicklungen einbezogen. Wichtige Ziele sind Nutzung des Kunden-Know-hows, marktgerechte Entwicklung, wirtschaftlichere und raschere Erfassung von Kundeninformationen, Beschleunigung des Projektes von erster Idee bis Markterfolg (nach Herstatt und von Hippel 1991). Lead Users strahlen in ihrer Branche oft eine unbestrittene Kompetenz aus und sind wichtig für Referenzen.

Lead User Konzept

In diesem Bereich leistete Hilti mit verschiedenen Projekten Pionierarbeit. Systematische Lead-User-Konzepte sind projektbezogen und gehen viel weiter als regelmässige Gespräche mit wichtigen Kunden.

Luxusmarketing

Luxusmarketing: Luxusmarketing orientiert sämtliche Marketingaktivitäten an der Spitze der höchstmöglichen Qualität und realisiert weit überdurchschnittliche Verkaufspreise. Prestige ist ein wichtiges Kaufmotiv für die Kunden. Wichtige Fragen sind: a) Schutz der Prestigemarken vor Imagezerfall und b) Chancen des Markentransfers von bekannten Namen auf ganze Produktfamilien. Luxusmarketing richtet sich meist an Käufer und ihre Bewunderer. Marketing für Spitzenlösungen orientiert sich oft international oder global (vgl. auch High-tech-Marketing).

Typische Luxusmarken sind Davidoff, Blancpain, Audemars Piguet, De Sede, Lamborghini, Ferrari, Porsche, Harley Davidson, Yves Saint Laurent, Pierre Cardin oder St. Moritz (Top of the world). Diese Luxusmarken sind bereits recht breit verankert und arbeiten mit Markentransfers. Insider und Kenner wenden sich wieder neuen Spitzenangeboten in Nischen zu und bezeichnen diese Luxusangebote als «Fallen für Snobs oder Möchtegern-Kenner».

Management multipler Distributionskanäle

Management multipler Distributionskanäle: Unternehmungen nehmen neue Distributionskanäle auf (z.B. Direktverkauf, Direct Distribution, Telefonverkauf, neue Handelsformen [wie Fachmärkte]), umgehen und konkurrenzieren bisherige Kanäle und kombinieren diese Kanäle geschickt, indem sie Konkurrenz zulassen, Konflikte lösen und wo notwendig die Kanäle abgrenzen (Kommunikations-, Leistungs- und/oder Preisdifferenzierung) (Schögel und Tomczak 1995).

Multiple Distributionskanäle verfolgen IBM, Lista, Herlitz und manche weiteren Hersteller.

Marktpartnerschaft

Marktpartnerschaft: Eine Unternehmung geht mit verschiedenen Konkurrenten, Distributionspartnern und/oder Kunden eine mehr oder weniger abgegrenzte und intensive Kooperation ein. Zwischen den Partnern besteht eine Rivalität, die in Verhandlungen ausgetragen wird. Für die Verhandlung sind die Möglichkeiten der Wahl jedes Partners entscheidend. Direkte Partnerschaft besteht mit der nachgelagerten vertikalen Herstell- oder Distributionsstufe, die durch eine Unternehmung bearbeitet wird. Indirekte Partnerschaft besteht mit Abnehmer- und Kundengruppen, die nur über vertikal nachgelagerte Partner erreicht werden (vgl. auch Kapitel Marketing-Koalitionen).

Nischenmarketing

Nischenmarketing: Nischenmarketing entzieht sich durch Spezialangebote dem Wettbewerb der Gesamtbranche und konzentriert sich auf spezifische Kaufsituationen, Kunden und Leistungen. Nischen sind dynamisch und müssen immer neu geortet und aufgebaut werden.

Beispielsweise verfolgt Axesta (CH-St. Gallen; elektronische Steuerungen) eine Nischenstrategie, um sich im Wettbewerb gegenüber Riesen wie Siemens erfolgreich zu behaupten. Ursprünglich entwickelte beispielsweise BMW einen Nischenansatz als Plattform für den heutigen Erfolg.

Partnerschaftssysteme

Partnerschaftssysteme: Partnerschaftssysteme erweitern die Zusammenarbeit von Lieferanten und Handelspartnern oder Schlüsselkunden zu einer langfristigen, vertikalen Leistungsgemeinschaft. Gegenseitige Leistungen werden festgelegt und neu geteilt, teilweise in Franchising und vertikaler Vertriebsbindung vertraglich geregelt. Mit Franchising ist durch das Kapital der Partner ein rasches (internationales) Wachstum möglich.

Beispiele sind Handelsunterstützungspakete von Schott-Schleiffer (Glas-spezialist und Teil der Schottgruppe) für den Glas-/Geschirrfachhandel, von Lista mit dem Programm Diamant für den Bürofachhandel, von Geco (Grosshandel für Heimwerk, Handwerk und Haushalt, CH-Langenthal) für den initiativen Fachhandel. Im Handel und in der Gastronomie spielen multiplizierbare Betriebstypen eine Rolle (etwa die Spaghetti Factory und weitere Typen der Bindella Unternehmungen, CH-Zürich). Weitere Ansätze reichen zu Franchisingssystemen, wie sie Mc Donalds, Body Shop oder Benetton ver-

wirklichen. Die Industrie befasst sich ebenfalls stärker mit Know-how-Systemen und Franchising im Vertrieb. Smart (Mobil von Mercedes/Swatch) kündigte Ende 1995 ein neues Franchisingssystem für den internationalen Vertrieb an.

Schlüsselkunden-Management: Key Account Management erfordert eine systematische Analyse, Auswahl und Bearbeitung von aktuell oder potentiell bedeutenden Schlüsselkunden der Unternehmung. Häufig werden die Kunden in der Marketing-Konzeption gesondert erfasst, und es werden auch eigene organisatorische Einheiten für das Key Account Management geschaffen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang der Einsatz der oberen Führungskräfte für Kundenkontakte. Typische Stichworte zu diesem Bereich sind auch Key Account Management, Partnerschaftssysteme und Franchising. Besonders wichtig scheinen auch Massnahmen, um die Lernprozesse von Kunden und Unternehmungen zu verknüpfen. Mögliche Massnahmen sind beispielsweise Pilotprojekte mit strategischen Kunden, mehrstufiges Marketing (für die Unterstützung von Abnehmern in ihren Märkten), Kundenclubs, Lead User-Konzepte oder Kundens Schulungen. Key Account Management ist eine Antwort auf das Supply Management der Kunden, wie es beispielsweise in der Automobilindustrie (z.B. das Tandem-System von Mercedes) stark verfolgt wird.

Schlüsselkunden-Management

Intensiv befassen sich ABB oder Balzers mit internationalem Key Account Management. Beispiele sind auch in der Pharmabranche (z.B. Upjohn, Zyma), bei Versicherungen und Banken oder der Zulieferindustrie anzutreffen. Konsumgüterhersteller (z.B. Unilever, Procter & Gamble, Nestlé, Kambly, Hilcona usw.) befassen sich seit jeher mit den Chancen einer umfassenden Zusammenarbeit mit dem konzentrierten nationalen und zunehmend internationalen Handel (z.B. Metro usw.).

Seniorenmarketing: Seniorenmarketing richtet das gesamte Marketing oder Teile (z.B. die Werbung) auf die Bedürfnisse älterer Menschen von 50 bis 80 Jahren aus. Herkömmliche Seniorenangebote betrafen vorwiegend die negativen Aspekte des Alterns (Heilmittel für Vitalität, Schonung, Kompensation von physischen Einschränkungen, Altersvorsorge, Seniorenresidenzen usw.) oder förderten die Identifikation älterer Menschen mit der Jugendlichkeit. Neuere Lösungen streben an, die erfreulichen Aspekte und Erlebniswelten im Alter anzusprechen. Geprägt ist Seniorenmarketing durch den zunehmenden Anteil der «Alten» an der Gesamtbevölkerung in Industriestaaten.

Seniorenmarketing

Seniorenmarketing ist für die Winterthur-Versicherungen wichtig, dabei spielt die Gruppe der Präsenioren eine Rolle, weil die Weichen für eine neue Lebensweise der Kunden bereits vor der Pensionierung gestellt werden.

Vertrauensmarketing: Vertrauensmarketing ist die langfristige, zuverlässige Freundschaft und Leistungsbereitschaft einer Unternehmung, Marke oder von Teilleistungen zu ihren Kunden. Diese Kunden verlassen sich ganzheitlich (ohne Einschränkung) auf das Angebot. Vertrauen als Wirkung dieser Freundschaft ist ein subtiles, emotionales Gesamturteil. «Vertrauen reduziert soziale Komplexität» (nach Luhmann 1989).

Vertrauensmarketing

Vertrauenskampagnen führen Banken und Versicherungen durch. Oft stellen Grossbetriebe dafür ihre einzelnen Mitarbeiter oder Kunden in den Vordergrund.

6. Internationalisierung

Zu zahlreichen geographischen Wirtschaftsbereichen lassen sich spezifische Ansätze aufgreifen. Beispiele sind Marketing für Europa, USA, ehemalige Oststaaten, Fernost, China, Indien, Südamerika und Entwicklungsländer. Abbildung 12 zeigt die Gewichte der Praktiker.

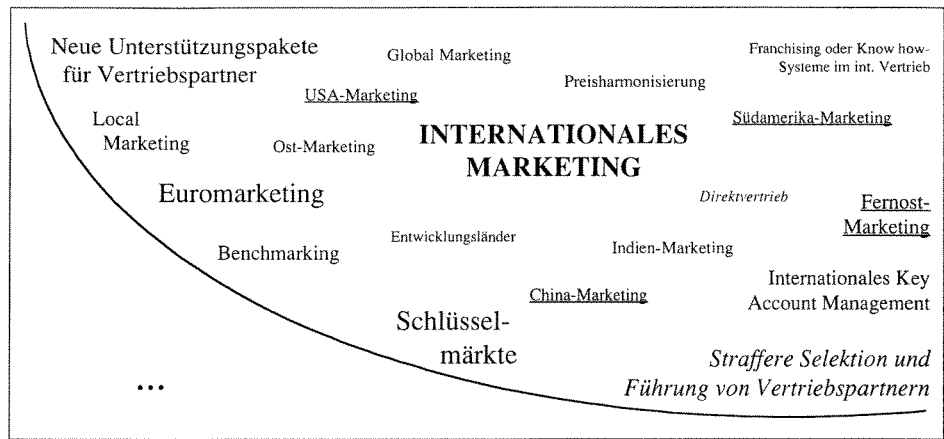


Abbildung 12: Suchfelder für internationales Marketing

Die Größe der Schrift bezeichnet die Gewichtung, **fett** bezeichnet ist eine starke Zunahme zwischen 1992 und 1996 und *kursiv* entspricht einer starken Abnahme des entsprechenden Bereichs; unterstrichene Bereiche weisen eine hohe Standardabweichung auf. 12% bezeichneten die Internationalisierung als strategischen Akzent, die Gesamtstichprobe betrug n= 161 für 1992 und n= 162 für 1996.

Herausforderungen im internationalen Marketing

Die Herausforderungen im internationalen Marketing sind beispielsweise:

- Preisharmonisierung
- Erschließung neuer geographischer Märkte
- Selektion und Bearbeitung von Schlüsselmärkten
- Umstellung des Vertriebs (z.B. von indirektem zu direktem Vertrieb, Wechsel von Vertriebspartnern)
- Straffere Selektion und Führung von Vertriebspartnern in den Auslandsmärkten
- Neue Unterstützungspakete für Vertriebspartner für ein professionelles Management und Marketing und den Know-how-Fluss bis zum Endkunden (neue Arbeitsteilung)
- Internationales Key Account Management für internationale Schlüsselkunden. Bestimmend ist das Spannungsfeld vom global zum local Marketing. Dazu die Stichworte:

Euromarketing

Euromarketing: Euromarketing betrifft das länderübergreifende Marketing im geöffneten, europäischen Raum und lehnt sich an die frühere Diskussion des Global Marketing an. Die europäische Integration verändert die Konkurrenz innerhalb Europas und gegenüber USA und Fernost in verschiedenen Märkten massgeblich und führt zu Chancen und Bedrohungen.

Ein zunehmendes Euromarketing spielt etwa für den Einzelhandel (z.B. Metro) (und ihre Lieferanten) sowie für Automobilhersteller oder Pharmaindustrie eine wichtige Rolle. Herausforderungen sind etwa die länderübergreifende Beschaffung und graue Märkte, Antworten sind Preis- und Leistungsharmonisierung oder -differenzierung. Pendelt sich der Preis beim günstigsten europäischen Angebot ein, verlieren die Anbieter massiv an ihren Margen.

Global Marketing

Global Marketing: Globales Marketing ist eine «marktgerichtete und damit marktgerechte Unternehmungspolitik, welche weltweit auf Grund ganzheitlicher Konzepte geplant und durchgeführt wird» (nach Weinhold 1991). Die Grundidee besteht darin, einzigartige Lösungen standardisiert und global abzusetzen und damit internationale Wettbewerbsvorteile zu gewinnen. Weil sich Kundenbedürfnisse (besonders für Konsumgüter) zum Teil weltweit angleichen, sich länderübergreifende Kommunikationskanäle anbieten (z.B. Satelliten-TV) und standardisierte Konzepte nur einmal entwickelt werden müssen, lassen sich Positionierungs-, Kommunikations- und Kostenvorteile verwirklichen.

Typisch sind in diesem Bereich internationale Marken wie Sony, Compaq, Coca Cola oder Marlboro anzutreffen. Allerdings spielt bei diesen Marken oft das

Herkunftsland eine Rolle. So exportiert beispielsweise Coca Cola den «american way of life» in die Welt. Auch im «Global Marketing» der Fluggesellschaften spielt das Ursprungsland, der Absender aus einem Wirtschaftsgebiet, nach wie vor eine recht grosse Rolle. Globale Konzepte sind in manchen Bereichen auch kritisch zu beurteilen. Beispielsweise betrachtete Hilti (FL-Schaan) seinen Direktverkauf weltweit als Kernkompetenz. Im japanischen Markt war jedoch ein spezifisches Vorgehen notwendig, weil sich bestehende Beziehungs- und Absatzstrukturen nicht einfach umgehen lassen.

Global Marketing betrifft auch die internationale Arbeitsteilung im Marketing von weltweit tätigen Unternehmen. Know-how-Zentrum für die Gesamtunternehmen sind nicht mehr selbstverständlich die Muttergesellschaften, sondern einzelne Vertriebsgesellschaften und Töchter übernehmen die Know-how-Führerschaft für spezifische Segmente, Leistungen und Marketing-Instrumente.

Local Marketing: Gegenpol zum Global Marketing ist ein lokales Marketing, welches sich spezifisch auf regionale Besonderheiten ausrichtet. Situationsfaktoren sind dabei beispielsweise Marktposition/Marktanteil der Unternehmung, Infrastruktur der Unternehmung, Distributionsstrukturen, Medien, relevante Konkurrenz und Kundenverhalten.

Local Marketing

Verfechter des Local Marketing ist beispielsweise für Nahrungsmittel der Konzernchef Helmut Maucher von Nestlé. ABB schaltete ein Inserat mit der Aussage: «The Art of being local worldwide.» Zwischen global/local, Standardisierung und Differenzierung ist ein Optimum für verschiedene Marketingfunktionen von Werbung, Dienstleistungen bis zum Verkauf zu suchen. Die Extreme spielen eher in der akademischen Diskussion eine Rolle (z.B. Theodore Levitt contra Philip Kotler).

Benchmarking lässt sich zur Internationalisierung einordnen, weil sich damit Unternehmen an ihren besten internationalen Konkurrenten orientieren. Zunächst bestimmt die Unternehmung die kritischen Erfolgsvariablen ihres Geschäfts (Marksteine der Wettbewerbsfähigkeit und des Fortschritts). Diese erfolgsbestimmenden Variablen vergleicht sie mit den Spitzenleistungen innerhalb der gleichen Unternehmung oder der weltbesten Konkurrenz. Teilweise können auch branchenfremde Anbieter mit ähnlichen Kernprozessen und Erfolgsvariablen als Massstab dienen. Damit bezieht sich die Unternehmung nicht nur auf interne Leistungen und Verbesserungen. Benchmarks sind bisher mehrheitlich im Produktionsbereich angewandt (Durchlaufzeiten, Entwicklungszeit usw.). Im Marketing sind Benchmarks für Vertriebsleistung, Dienstleistungskompetenz usw. im Aufbau.

Benchmarking

7. Innovative Marketinginstrumente zwischen Dialog und Elektronik

Marketinginstrumente wie Direct Marketing oder Telefon-Marketing nutzen viele Unternehmen noch wenig. Echte Reserven liegen m.E. vor allem in neuartigen Kombinationen der verschiedenen Instrumente und in der Qualität des Einsatzes. So lässt sich beispielsweise der persönliche (und aufwendige) Verkauf teilweise entlasten und gezielter einsetzen. Mit einer echten Individualisierung kann das Direct Marketing endlich seine Versprechen einlösen. Triebfedern des Fortschritts sind Dialog mit dem Kunden und elektronische Kommunikation.

Abbildung 13 zeigt die Gewichte für die Suchfelder in der Praxis.

Einige Ansätze in diesem Bereich lassen sich wie folgt umschreiben:

Auftragsabwicklung: Im Grunde genommen erfüllt eine Unternehmung nur Aufträge für ihre Kunden. Deshalb optimieren manche Unternehmen rigoros

Auftragsabwicklung



Abbildung 13: Innovativer Einsatz der Marketinginstrumente

Die Grösse der Schrift bezeichnet die Gewichtung, **fett** bezeichnet ist eine starke Zunahme zwischen 1992 und 1996 und *kursiv* entspricht einer starken Abnahme des entsprechenden Bereichs; unterstrichene Bereiche weisen eine hohe Standardabweichung auf. 15% bezeichneten den innovativen Einsatz der Marketinginstrumente als strategischen Akzent, die Gesamtstichprobe betrug n= 161 für 1992 und n= 162 für 1996.

den bereichsübergreifenden Prozess der Auftragsabwicklung vom Kundeninteresse zum Kaufentscheid bis zum After Sales Service, um Vorteile in Kosten/Zeit/Qualität und Flexibilität zu erreichen.

ABB-Industrie AG (CH-Turgi) untersucht beispielsweise die Kundenzufriedenheit mit Logbuch, Kundenbefragungen an kritischen Stellen im Ablauf von Grossprojekten bis zu unabhängigen Befragungen (mit Vergleichen zur Konkurrenz), denn die Kundenzufriedenheit ist wichtiger Bezug für die Prozessoptimierung. Im Auftragsdurchlauf wird die Zeitspanne von der Anfrage bis zur vollständigen Bezahlung durch den Kunden berücksichtigt.

Data Base Marketing und Kundeninformationssystem: Die informatikgestützte Data Base erfasst und verknüpft Kunden-, Konkurrenz-, Absatzmittler-, Markt- und Unternehmungsinformationen und erlaubt, ergiebige Zielgruppen für Angebote, Aktionen und Direct Marketing schrittweise einzuengen und Bezüge für Leistung und Kommunikation herzustellen. Management-Informationssysteme und Marketing Data Base hängen zusammen. Die Data Base wird in einem Regelkreis laufend durch die Informationen zu den erzielten Ergebnissen verbessert (vgl. Huld 1992).

Die Data Base ist nicht nur Grundlage für selektionierte Direct Mails. Überall, wo wir im Marketing den einzelnen Kunden erfassen (persönlicher Verkauf, Telefone, Messeeinladungen usw.), ist sie wichtig. Ein Data Base Management ist Plattform für neue Anwendungen, auch im elektronischen Bereich (Internet usw.).

Ausgeklügelte Data Bases haben beispielsweise Anbieter wie Ringier/Schober (CH-Zürich), Künzler Bachmann (CH-St.Gallen), Yves Rocher, Versicherungen und Banken.

Digital Marketing: Marketing, das auf die einzelnen Marktpartner abstellt. Namen und Adressen sind bekannt. In der Regel sammeln sich im Laufe der Zeit aus der Beziehung zum Marktpartner weitere Informationen an, die systematisch ausgewertet werden können (Data Base Marketing) (nach Weinhold 1991).

Direct Marketing: «Unter Direct Marketing versteht man einen Teilbereich des Marketing, der jene interaktiven Marketing-Methoden umfasst, bei welchen aus Datenbanken abgerufene, nach gespeicherten Kriterien definierte und selektionierte Zielpublika durch eines oder mehrere Medien kontaktiert werden und messbare Reaktionen und/oder Auftragsquoten erfolgen» (nach Weinhold 1991).

Data Base Marketing und Kundeninformationssystem

Digital Marketing

Direct Marketing

Fotolabo SA (CH-Lausanne) gehört mit seinem Direct Marketing und der Kundenstammpflege zu den rentabelsten Unternehmen der Schweiz. Wachstumsbereiche des Direct Marketing sind in Zukunft Einzelhandel, technische Zulieferer und Investitionsgütergeschäft.

Integrierte Kommunikation: Integrierte Kommunikation der Unternehmung konzentriert sich inhaltlich auf ihre Kernbotschaft, die Positionierung oder Corporate Identity. Unterschiedliche Produkt/Marktbereiche und Instrumente der Marktbearbeitung werden für verschiedene Zielgruppen zusammengefasst. Integration bedeutet immer Zentralisierung und Standardisierung und steht im Konflikt mit Differenzierungen und der Schlagkraft und Einzeloptimierung für Marktsituationen, Instrumente und Aktionen. Führungsphilosophie, Motivation sowie Koordinationsaufwand spielen eine wichtige Rolle.

Integrierte Kommunikation

Kommunikationsspecials: Specials der Kommunikation werden auch Nichtklassiker der Kommunikation genannt. Sie umfassen vielfältige Plattformen für Kundenkontakte (Kundenzeitschriften, Kundenereignisse, Kundens Schulungen usw.) und auch unkonventionellere Kommunikationsansätze wie Sponsoring (vgl. oben), Product Placement (z.B. in Filmen), selbstfinanzierte Kommunikationsträger usw. Die Zusammenhänge zum Indirect Marketing sind stark (vgl. oben).

Kommunikationsspecials

Beispiele reichen vom Fahrertraining für aktuelle und potentielle Kunden von BMW oder Porsche bis zu VIP-Anlässen an Pferde-Concours (z.B. von Mercedes). Swatch führte ihre Metall-Uhren zusätzlich mit einer Heavy Metal Compact Disc ein, diese Kommunikation finanzierte sich durch den Verkauf der CD weitgehend selbst.

Interaktive elektronische Kommunikation: Elektronische Medien (beispielsweise Videotex) erlauben die Interaktion zwischen Beziehungspartnern und eine gezielte Informationsselektion (nach Weinhold). Das Internet gestattet Informationsaufnahme und Kommunikation und ist selbst ein attraktives Geschäftsfeld (mit Hard- und Software). Kritisch sind abgestimmte Informations-, Geld- und Warenflüsse. Elektronische Märkte machen örtliche Distanzen unbedeutend, und bereits sprechen wir von virtueller Produktion und virtuellem Vertrieb.

Interaktive elektronische Kommunikation

Anwendungen des Mutimediamarketing sind bei der SBG anzutreffen. Die Kiosk AG arbeitet mit dem elektronischen Toto/Lotto-System und setzt zunehmend «Screens» ein. Interaktive Systeme spielen in der Aussendienstunterstützung bei Winterthur eine wachsende Rolle (mit Laptops und Touch Screen im Aussendienst für Kundenberatung und effiziente Auftragsabwicklung). Unternehmen wie Martel (Weine, CH-St.Gallen) engagieren sich in der Electronic Mall Bodensee. Verschiedene grosse Verlage engagieren sich intensiv im Internet (z.B. Ringier, Bertelsmann, Burda), ein Beispiel ist Focus-Online von Burda. Investitionsgüterhersteller setzen zunehmend CD-Roms für ihre komplexen Informationen ein und nutzen Vernetzungen und Internet für Kundenanfragen, Anwenderdialog usw. SFS arbeitet ebenso mit einem elektronischen Katalog wie Agathon.

Auch im Marketing für Länder, Städte und Regionen werden neue Medien genutzt. Eine eigene Welt sind elektronische Spiele (Nintendo usw.). Wichtig sind auch neue Ansätze der Kartenanbieter (Eurocard, Visa usw.), beispielsweise mit EC-Direct und neuen Systemen für sicherere Geldflüsse im Internet. «Virtual Reality»-Systeme sind auch möglicher Ersatz für aufwendige Präsentationen in Schauräumen (Küchen, Möbel usw.) und Messen.

Zahlreiche Pilotprojekte kündigen in diesem Bereich ein Wachstum an. BP Deutschland experimentiert seit März 1996 mit 24h-Electronic Shopping am Bildschirm (mit touch screen) an 10 Münchener Tankstellen und will im Erfolgsfall 500 ihrer 1400 Tankstellen entsprechend aufrüsten. Angeboten werden rund

1000 Supermarkartikeln, die Produkte des Otto-Versands, CDs und Videos sowie ein Party Service. Am Bildschirm wird bestellt und bezahlt. An der Tankstelle kann der Kunde später zur gewünschten Zeit den (vom Grosshändler gerüsteten Gesamteinkauf) abholen.

Quantitatives Marketing

Quantitatives Marketing: Quantitatives Marketing umfasst die Bestrebungen, mit Hilfe von elektronischer Datenverarbeitung relevante Markt- und Unternehmensinformationen für Analyse, Entschiede und Kontrolle aufzunehmen, zu verarbeiten (Gliederungen, Kennzahlen, Modelle, statistische Methoden) und zu verteilen. Quantitatives Marketing geht weiter in Richtung Marketing-Audit und Marketing-Controlling und will den Erfolg und Misserfolg des Marketing belegen. Manche Unternehmen führen inzwischen ihre Bestrebungen im Total Quality Management (Zertifizierung) auch in strategische Bereiche der Markting-Überprüfung hinein.

Verschiedene Unternehmen wie Winterthur Versicherungen und Balzers nutzen neue Informationslösungen für vermehrten Durchgriff und eine stärkere, vereinfachte Prozessorientierung. So spielen Informationslösungen für Re-Engineering-Projekte eine herausragende Rolle.

Systemverkauf

Systemverkauf: Systemverkauf bedeutet, die Ansätze der Leistungssysteme und Problemlösungen für Kunden mit dem Aussendienst wirksam umzusetzen. Dieser Lernprozess ist anspruchsvoll, weil der Verkauf oft nur gewohnt ist, Produkte anzubieten. Wichtige Herausforderungen der Verkaufskompetenz in diesem Bereich sind beispielsweise Kundenkenntnis, interne und externe Koordinationskompetenz, Fähigkeiten im Verkauf an Gremien, Projektmanagement (intern und beim Kunden) bis zu hohem betriebswirtschaftlichem und technischem Know-how für wirtschaftliche Lösungen.

Telefonmarketing

Telefonmarketing: Systematischer Einsatz des interaktiven Mediums Telefon, um rasch, wirtschaftlich und häufig «rund um die Uhr» mit heutigen und zukünftigen Kunden sowie intern zu kommunizieren. In Kombination mit EDV-Systemen sind Einsatzmöglichkeiten beispielsweise Telefonverkauf, marktforschung, Reklamations- und Bestelldienste, telefonische Service Check ups und Kleinreparaturen, telefonische «Response Werbung», Telefonkonferenzen mit Kunden. Call-Centers erlauben Massenmarketing per Telefon.

Telefonmarketing spielt für Züritel, für das First Phone von SKA und weitere Ansätze der Direct Distribution eine herausragende Rolle. Generell wirken viele Unternehmen einen grossen Anteil ihrer Bestellungen telefonisch ab und erkennen Reserven in einem aktiven Telefonmarketing. (Es brauchen nicht nur aufwässige Telefone von Hemdenherstellern oder Anlagefirmen am Abend zu sein).

Verrechnung von Dienstleistungen

Verrechnung von Dienstleistungen: Der Trend zu wachsenden Dienstleistungsanteilen bei intensivem Preiswettbewerb öffnet eine gefährliche Schere. Es gilt, die Dienste für Kunden kommerziell zu nutzen und zu verrechnen.

In diesem Bereich verlagerte sich die Informatikbranche teilweise erfolgreich auf das Dienstleistungsgeschäft. DEC Utility ist beispielsweise ein Angebot für Computerarbeitsplätze mit umfassendem Service, bei dem der Kunde die Geräte nicht mehr kauft, sondern pro Platz bezahlt. Für Informatik-Outsourcing realisierten Anbieter wie EDS nutzenorientierte Preissysteme, die sich an Einsparungen und Erfolgen der Unternehmen durch Informatik orientieren. Schott oder Lista bauen unabhängige Einheiten für Dienstleistungen auf. Im einfachen Fall sind auch Transaktionsgebühren der Banken oder Buchungsggebühren der Reisevermittler zu nennen.

Vertriebsrestrukturierung: Vertrieb umfasst den persönlichen Verkauf und die Distribution. Vertriebsrestrukturierung und «Lean Selling» geht von den Zielen der Marktbearbeitung aus und leitet das wirksame System der Marktbearbeitung ab. Durch neue Spezialisierung (z.B. Trennung Standard- und Individualgeschäft, Kunden- und Produktspezialisierung), selektive Marktabdeckung, Aussendienstentlastung durch Innendienst/Telefonmarketing/Direct Marketing, neue Entlohnungssysteme und Kostensenkung sowie Redimensionierung oder Ausweitung des Aussendienstes wird der Vertrieb grundsätzlich und revolutionär angepasst.

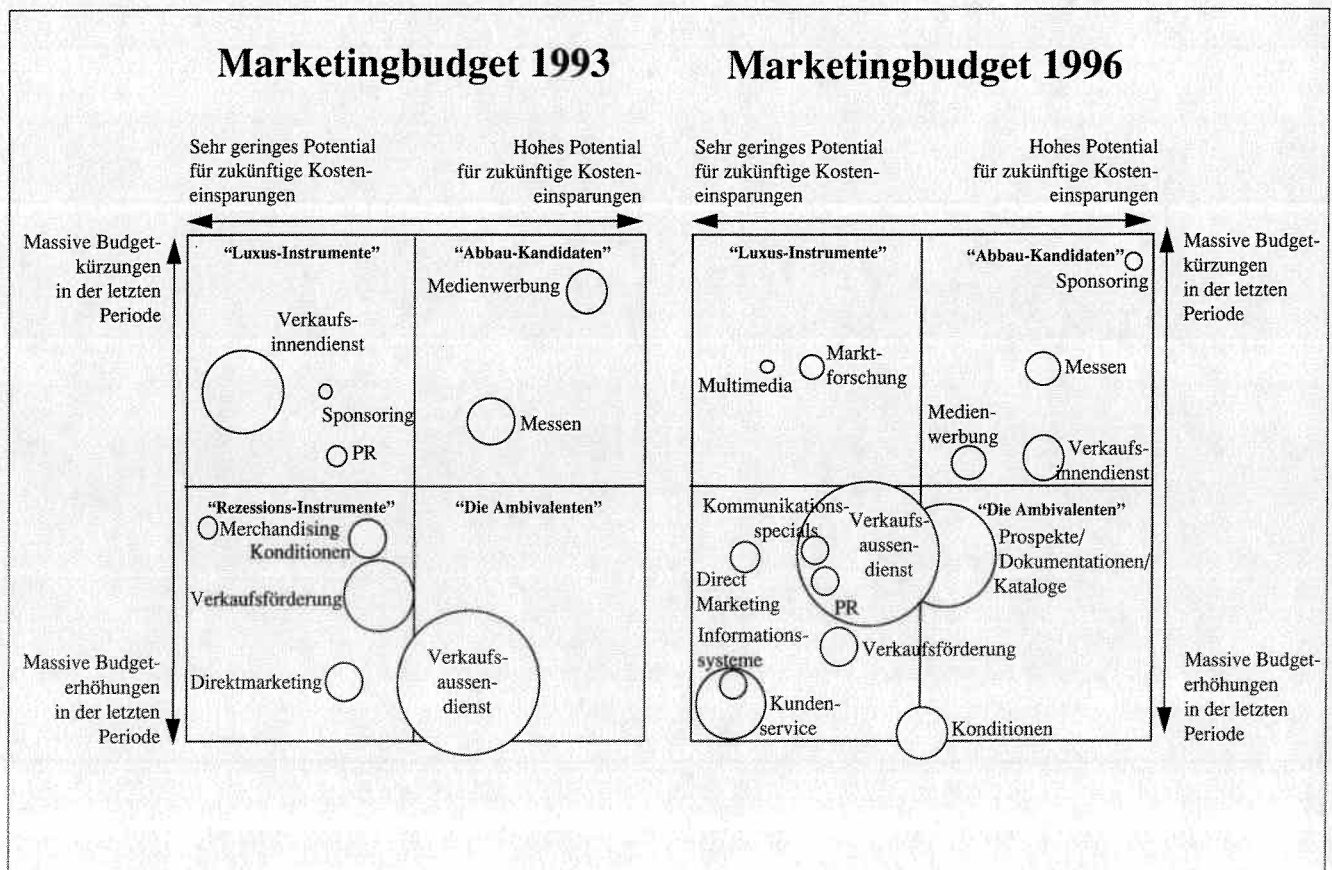
Beispielsweise erachtete Zyma als Pharmaunternehmen den flächendeckenden Verkauf an Ärzte nicht mehr als zukunftsfruchtig. Die Unternehmung redimensionierte ihren Aussendienst stark und fokussierte die Anstrengungen auf Schlüsselkunden wie Spitäler, Grossunternehmen und Krankenkassen. Balzers/Pfeiffer definierte grundsätzliche Vertriebsziele und konfigurierte eine Vertriebsorganisation, die als Kernbereich für sich einen Unternehmenswert schaffen soll.

Zeitmarketing: Bewusste Gestaltung der zeitlichen Dimension von internen Marketing-Aktivitäten (Zeitmanagement und Belastungsplanung), der Schnelligkeit gegenüber der Konkurrenz und des Wettbewerbs um die Zeit des Konsumenten. Mögliche Ziele sind «Unterhaltung der Kunden», «Erlebnisse», Schnelligkeit und Pünktlichkeit. Kotler nennt diesen Bereich auch Turbomarketing, um auszudrücken, dass **Geschwindigkeit** zum Vorteil im Wettbewerb wird.

Time Based Management ist ein wichtiger Baustein des Programms für Customer Focus von ABB. Ein besonderer Zugang sind übrigens die Ansätze zum Zeitmanagement der Führungskräfte (z.B. Time Systems) bis zu elektronischen Agenden.

Vertriebsrestrukturierung

Zeitmarketing



Die Kreisgrösse bezeichnet den relativen Budgetanteil, Stichprobe n= 84 (1993) und n=162 (1996); 1996 erfassten wir verschiedene Instrumente zusätzlich.

Abbildung 14: Umgang mit Marketingbudgets (auch Tomczak/Belz 1993)

Im Zusammenhang mit dem Einsatz der Marketinginstrumente interessiert die Allokation von Ressourcen. Wo setzen Unternehmen im Budget die Gewichte, wo sparen Unternehmen und wo legen sie zu. Die Ergebnisse zeigt Abbildung 14 in einem Portfolio.

8. Ansätze der Unternehmensidentität und des Marketing nach innen

Noch nie diskutierte die Betriebswirtschaftslehre so intensiv über «weiche Faktoren» der Führung wie Identität, Kultur, Vision und Unternehmertum. Interne Begeisterung und Engagement sind Voraussetzungen für Spitzenleistungen. Sie sind wichtiges Mittel, um den Schlendrian zu vermeiden, welchen der Kunde in vielen Branchen bereits gewohnt ist. Die Devise lautet: rascher verbessern und lernen als die Konkurrenz! Die euphorische Diskussion kann jedoch nicht verdecken, dass besonders hier die Defizite in Unternehmen festzustellen sind. Bezüge ergeben sich auch zum Lean Marketing (vgl. Kapitel 2 und Abbildung 9).

Abbildung 15 zeigt die Suchfelder in diesem Bereich im Überblick und die Gewichte der Praxis.

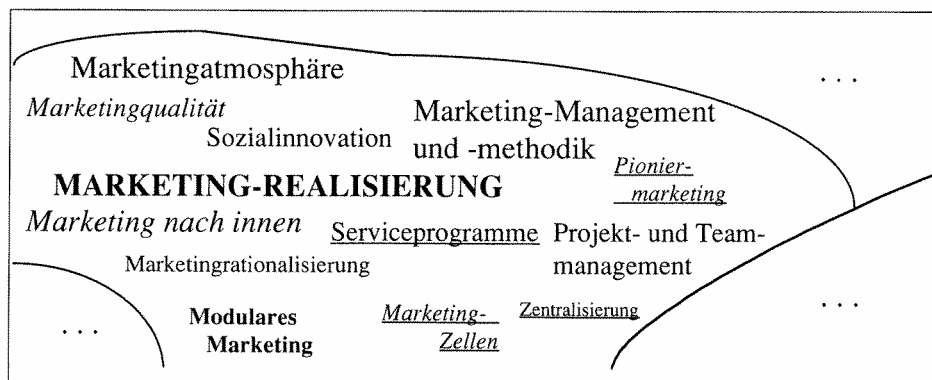


Abbildung 15: Suchfelder für ein Marketing nach innen

Die Grösse der Schrift bezeichnet die Gewichtung, **fett** bezeichnet ist eine starke Zunahme zwischen 1992 und 1996 und kursiv entspricht einer starken Abnahme des entsprechenden Bereichs; unterstrichene Bereiche weisen eine hohe Standardabweichung auf. 13% bezeichneten Marketing nach innen und Realisierung als strategischen Akzent, die Gesamtstichprobe betrug n= 161 für 1992 und n= 162 für 1996.

Mögliche Impulse zeigen folgende Stichworte. In diesem Bereich liessen sich unbeschränkt Anwendungsbeispiele aufzählen, deshalb verzichten wir darauf.

Lean Marketing: Die Ansätze des Lean Marketing knüpfen an der betriebswirtschaftlichen Diskussion um Lean Management, Re-Engineering und Restrukturierung an. Mit einem schlanken Marketing gilt es, sämtliche Aktivitäten an einem erhöhten Kundennutzen zu orientieren und die Rentabilität der Unternehmung als Ergebnis zu steigern. Lean Marketing befruchtet die Lösungen, weil der Erfolgsausweis des Marketing bisher einen Engpass darstellt. Effektivität («die richtigen Dinge tun») und Effizienz («Dinge richtig tun») sind die Massstäbe. Bausteine des Lean Marketing sind in Stichworten: Selektivität/Prioritäten; Integration; Kundenzufriedenheit; Benchmarking; Prozessorientierung; Informatik; Outsourcing; Steigerung der Wertschöpfung; Vernetzung; Restrukturierung; Rigorose Kostensenkung und Marketingcontrolling.

Bekannt sind zahlreiche Unternehmensprogramme, beispielsweise zum Customer Focus von ABB, zum Lean Management von Balzers oder zum Lean Banking der meisten Banken.

Marketingatmosphäre: Die Marketingatmosphäre einer Unternehmung umfasst den Stil der innen- und aussengerichteten Zusammenarbeit. Extreme Pole sind beispielsweise Offenheit, Spontaneität, Humor oder Angst, Erfolgsdruck, «Schlaumeierei» und Täuschung, Kleinlichkeit.

Lean Marketing

Marketingatmosphäre

Marketing nach innen: Marketing nach innen bedeutet, innerbetrieblich gegenüber den Mitarbeitern Marketing für das Marketing einzusetzen. Auch hier lassen sich Zielsegmente definieren und Marketinginstrumente einsetzen. Das Marketing mit Mitarbeitern wird ebenso sorgfältig vorbereitet und durchgesetzt wie im Markt mit Kunden.

Marketing nach innen

Marketingrationalisierung: Marketingrationalisierung kombiniert Programme zur Optimierung des Verhältnisses vom Einsatz der Marketingressourcen zu den Ergebnissen und stützt sich auf die Erfolgskontrollen im Marketing. Einerseits umfasst sie die Bestimmung von Vorgehensweisen, Kombinationen und «Dosierung» von verschiedenen, beschränkten Mitteln (etwa Marketing-Instrumente), um eine gewählte Kombination von Marketing- und Unternehmungszielen, welche teilweise im Konflikt zueinander stehen, möglichst weitgehend und rationell zu erreichen. Andererseits betreffen die Programme der Kostensenkung sämtliche Marketingfunktionen (inkl. z.B. des Zero Base Budgeting).

Marketingrationalisierung

Marketingqualität: Marketingqualität oder -professionalität ist die relative Leistungsfähigkeit der Unternehmung im Vergleich zu Konkurrenten und Ansprüchen der Kunden, die Fähigkeit der Unternehmung, rascher zu lernen und zu verbessern als Konkurrenten und damit Vorteile für Kunden und eigene Unternehmung zu schaffen.

Marketingqualität

Marketing-Zellen: Überschaubare und kleine Marketing-Einheiten, die sich flexibel und engagiert im Markt führen lassen, entweder als eigene Kleinunternehmung oder als Zelle mit hoher Eigenverantwortlichkeit in einem grösseren Unternehmungsverbund.

Marketing-Zellen

ABB setzt beispielsweise intensiv auf dezentrale und überschaubare Einheiten.

Modulares Marketing: Marketingmodule teilen die Produkte, Service, Preise, Werbung, Verkauf, Verkaufsförderung und Distribution in unterschiedliche «Baugruppen», sie strukturieren die Leistungen des Marketing in überschau- und kombinierbare Einheiten. Man versucht häufig, allgemeine Grundangebote oder -module durch Aufbau- und Zusatzmodule an spezifische Kundenanforderungen anzupassen. Die Module sind standardisiert und klar bestimmt und deshalb wirtschaftlich zu erstellen. Die Unternehmung verzichtet darauf, für jeden Kunden individuell ein Bündel von Massnahmen zusammenzustellen, operiert aber auch nicht einfach für alle Kunden mit einem umfassenden Standardangebot mit der Gefahr eines «Über-» oder «Untermarketing». Ein Spielraum für die Individualisierung lässt sich bewusst als Teilbereich bewahren.

Modulares Marketing

Pioniermarketing: Pioniermarketing umfasst Innovationen in Märkten, die Neuland erobern, Wege bereiten, vorkämpfen und Bahnen brechen. Diese Lösungen sind dabei geprägt durch ihre Erfinder und Begründer (als Einzelgänger oder Teams), die mit Durchhaltewillen, Kraft, Mut und Überzeugung für einen einzigartigen Weg eintreten. Pioniermarketing hat die Qualität und den Nimbus von Firmengründungen und Eroberungen (nach Magyar 1987).

Pioniermarketing

Wichtige weitere Bereiche brauchen wir kaum spezifisch zu definieren. Wir erwähnen etwa: Marketingcontrolling, Marketingmethodik, Projekt- und Teammanagement, Sozial- und Führungsinnovation, Servicequalität von Führungskräften, Zentralisierung/Dezentralisierung.

Zusammenfassend: 1) Die Fähigkeiten und der Einsatz von Mitarbeitern schaffen nachhaltige Vorteile im Wettbewerb. 2) Ohne Implementierung bleiben Konzepte lediglich Fantasien.

9. Marketingkoalitionen

In einer arbeitsteiligen Wirtschaft sind vielfältige Formen der Zusammenarbeit von Marktpartnern selbstverständlich. Geschickte Koalitionen im Marketing können aber durchaus noch Vorteile im Wettbewerb schaffen. 1977 veröffentlich-

te die Schweizerische Handelszeitung noch 82 Fusionen und Übernahmen. 1987 stieg diese Zahl bereits auf 206 an (1989: 422, 1990: 410, 1991: 349, 1992: 342, 1993: 249, 1994: 266 und 1995: 300). Die Branchen sind unterschiedlich betroffen, beispielsweise setzte die Fusionswelle bei Banken erst nach 1993 richtig ein. Die vieldiskutierten Fusionen und Übernahmen sind aber nur die Spitze des Eisberges von Möglichkeiten.

Die Ansätze hängen auch mit der Beurteilung der Wertekette, Kernkompetenzen, Out- und Insourcing zusammen.

Marketingkoalitionen entstehen dadurch, dass zwei oder mehrere unabhängige Organisationen ihre Ressourcen des Marketing gemeinsam nutzen und entwickeln und/oder Marketingprogramme zusammenlegen und absprechen. Partner können herkömmliche Marktpartner der Unternehmung (etwa in Kundenclubs, Partnerschaftssystemen für vertikale Partner), Konkurrenten (gemeinsame Kapazitäten, Vermittlung, Absprachen), Anbieter von Ergänzungsleistungen (gemeinsame Aktionen, Werbung, Vertrieb usw.), Konsumentenorganisationen und politische oder gesellschaftliche Institutionen sein. Nur starke und professionelle Partner können sich rasch in ihren spezifischen Fähigkeiten ergänzen. Der Blinde und der Lahme geben ein schlechtes Gespann, auch wenn sie sich ergänzen.

Kooperationen sind sinnvoll, wenn sich Infrastrukturen gemeinsam nutzen lassen und/oder sich die Angebote für Kunden sinnvoll ergänzen. Es erstaunt nicht, dass sich liberalisierte Märkte (Post, Telekommunikation, Banken, Versicherungen usw.) besonders intensiv in Koalitionen engagieren, weil es damit gelingt, mögliche Marketingdefizite (beispielsweise für Zielgruppen) viel rascher zu decken.

Abbildung 16 zeigt einige Suchfelder im Bereich der Marketingkoalitionen.



Abbildung 16: Suchfelder für Marketingkoalitionen

Die Grösse der Schrift bezeichnet die Gewichtung, **fett** bezeichnet ist eine starke Zunahme zwischen 1992 und 1996 und *kursiv* entspricht einer starken Abnahme des entsprechenden Bereichs; unterstrichene Bereiche weisen eine hohe Standardabweichung auf. 10% bezeichneten die Marketingkoalitionen als strategischen Akzent, die Gesamtstichprobe betrug n= 161 für 1992 und n= 162 für 1996.

Beispiele sind keinesfalls nur Megamergers, die zu Unternehmungen wie Novartis (Ciba und Sandoz) oder ABB (BBC und Asea) führen. Ebenso kann etwa beispielsweise der Anbieter Martel (Spitzenweine, CH-St.Gallen) attraktive Programme für Kunden gemeinsam mit Labhart (Goldschmiedeateliers, CH-St.Gallen) oder Wirth (Möbel, CH-St.Gallen) durchführen. Kellogs Cornflakes stellt die grosse Fläche seiner Verpackungen für Werbung zur Verfügung (z.B. für Telecom). Ringier und Yves Rocher arbeiten im Bereich der Data Base zusammen. Hotelplan arbeitet mit McDonald's und Crossair, was sich in roten Flugzeugen mit dem grössten McDonald's-Schriftzug äussert. Zweifel Pomy Chips distribuieren Kägi Fretti für Handel und Gastronomie mit ihrem aufwendigen Vertriebssystem. Migros kooperiert mit Vobis für den Bereich Multimedia/Heim-Informatik. Die Postbüros verkaufen auch Zeitschriften oder über-

nehmen in St.Gallen das Handling für **Verkehrsnummernschilder**. Die SBB arbeiten mit Kuoni zusammen. Die Allfinanztochter von SBG und Rentenanstalt/Swiss Life lanciert «Index by UBS Swiss Life» mit integriertem Versicherungsschutz und Anlage. Die Angebotslinie für **Weight Watchers** ist eine Kooperationslösung, mit der verschiedene Hersteller ein neues Zielsegment gemeinsam ansprechen. Manche Journalisten bezeichnen übrigens auch das Paar von Claudia Schiffer und David Copperfield (die Schöne und der Magier) als perfekte Marketingkoalition.

Mit diesen Beispielen wollen wir zeigen, wie vielfältig, attraktiv, innovativ und damit auch wachsend die Formen der Zusammenarbeit im Marketing ausfallen.

10. Marketingfocus

Dieser Beitrag zeigt viele Optionen im Marketing. Mehrfach wurde auf die Problematik der Zersplitterung hingewiesen. Ähnlich wie der Kunde können auch Marketingmanager und ihre Mitarbeiter zu oberflächlichen «Zappern» zwischen verschiedenen Ansätzen werden.

Es ist notwendig, eine Übersicht über die Marketingtrends in Praxis und Forschung zu gewinnen, bevor sich sinnvolle Schwerpunkte setzen lassen. Vollständiges Marketing nach dem Giesskannenprinzip ist aber wenig wirksam.

Wie kann eine Unternehmung die Schwerpunkte ihrer Marketingarbeit bestimmen, um sich durch eine geeignete Konzentration zu differenzieren und langfristig Wettbewerbsvorteile aufzubauen? Wie schafft eine Unternehmung durch Leistungs- und Angebotsinnovationen wichtige Vorteile für ihre Kunden?

Ich unterscheide fünf Ansätze, die sich kombinieren lassen:

- 1) *Schlüsselprobleme und kritische Erfolgsvariablen definieren*: Erste Grundlage für das Marketing sind die Unternehmungs- und Marktdiagnosen. Gelingt es, in Unternehmungen gemeinsam 3-4 Schlüsselprobleme zu bestimmen, lassen sich auch die Schwerpunkte bei den Lösungen festlegen. Dabei ist der Konsens der beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter wichtig. Auf die Frage nach den Schlüsselproblemen im Marketing antworten die Mitarbeiter nämlich oft völlig verschieden. Demgemäss lösen sie auch unterschiedliche Probleme!
- 2) *Dimensionsanalyse für Marketingprioritäten*: Es ist verhältnismässig einfach, ein Konzept für ein Produkt in einem Markt zu erstellen. Normalerweise betrifft das Marketing jedoch eine Vielfalt von Leistungen und Kunden. Die Marketingsituation wird zusätzlich durch Konkurrenten, Marketingorganisation und intern beteiligte Stellen und manches mehr beeinflusst. Hier gilt es zwar, das Bewährte weiterzuführen, aber gemeinsam zu bestimmen, was in den nächsten 2-3 Jahren in Unternehmung und Markt «bewegt» und verändert werden soll.
Mit der *Dimensionsanalyse* wird geprüft, nach welchen Kriterien sich das Marketing differenzieren und aktiv gestalten lässt. Auf dieser Grundlage lassen sich gemeinsam erfolgversprechende Dimensionen wählen und Akzente bestimmen, die in längerfristige Projekte der Unternehmung umgesetzt werden sollen. Ein Beispiel einer Dimensionsanalyse zeigt Abbildung 17 (auf der nächsten Seite), die wir in einem Workshop 1994 mit Führungskräften von Winterthur Nichtleben entwarfen.
- 3) *Suchfelder für Marketinginnovationen*: Schliesslich zeigen die Suchfelder (vgl. Abbildung 7), welche Innovationen im Marketing in Forschung und Praxis verschiedener Märkte eine Rolle spielen. Es gilt, die massgeblichen Felder für die eigene Unternehmung oder richtiger für eine Geschäftseinheit zu wählen und über mehrere Jahre konsequent zu verfolgen.

Der Marketingmanager könnte zum «Zapper» zwischen Marketingoptionen werden

Schlüsselprobleme und kritische Erfolgsvariablen definieren

Dimensionsanalyse für Marketingprioritäten

Suchfelder für Marketinginnovationen

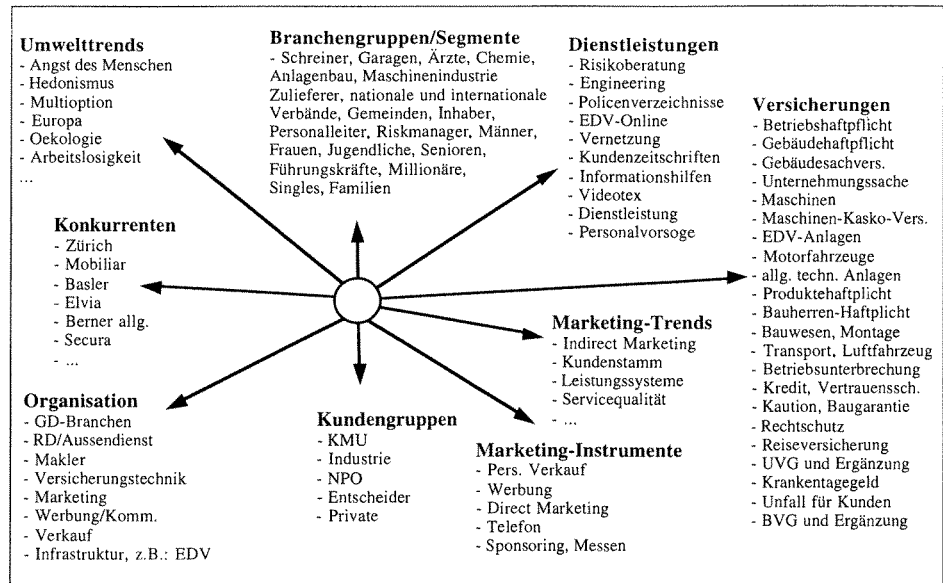


Abbildung 17: Dimensionsanalyse am Beispiel Winterthur

Fragen zur Selektion sind: 1) Entspricht das Suchfeld den Fähigkeiten der Unternehmung? 2) Gelingt es, mit dem Suchfeld bereits früher erfolgreich vorzugehen? 3) Löst das Suchfeld wichtige Unternehmungs- und/oder Kundenprobleme? 4) Lässt sich ein mit dem Suchfeld erreichter Wettbewerbsvorteil im Vergleich zur Konkurrenz langfristig schützen oder ein Abstand ausbauen? 5) Welche Wirkungen und Erträge sind zu erwarten?

Prüfstand für Marketingideen

4) *Prüfstand für Marketingideen:* Natürlich ist es wichtig, ermittelte Innovationen kritisch zu bewerten. Eine Idee muss helfen, die Strategien und Ziele der Unternehmung zu verwirklichen. Erst ein klarer, operationaler Prüfstand für Marketingideen erlaubt jedem Mitarbeiter, seine Aktivitäten gezielt zu entwickeln und selbst zu bewerten. Solche Prüfstände lassen sich oft mit wenigen Fragen einrichten, an denen sich neue Produkte, Dienstleistungen, Werbungen und Aktionen messen müssen. Eine Frage wie: «Wie drückt eine Marketingaktion unseren Mehrwert für Kunden aus?», könnte bereits verschiedene Anstrengungen im Marketing ausrichten.

Marketingprojekte

5) *Marketingprojekte:* Akzente sollen in mehrjährige Aufbauprogramme umgesetzt, in Projekten verfolgt werden. Marketingprojekte sind ausgewählte Aufgaben des Marketing (z.B. ein Suchfeld) von hoher Bedeutung, die zeitlich befristet, einem oder mehreren Marketingverantwortlichen für Konzeption und Realisierung übertragen werden. Es hat sich bewährt, zwischen «Zukunftsprojekten für das 3. Jahrtausend» (z.B. elektronische Märkte), «strategischen Projekten» (z.B. Markterschliessungen) und «operativen Kampfprojekten» (z.B. Sortimentsstrukturierung und -einschränkung) zu unterscheiden.

Vier Grundsätze für aufbauende Marketingarbeit sind mir zusammenfassend wichtig:

Akzente statt Vollständigkeit

1) *Akzente statt Vollständigkeit:* In umkämpften Märkten gilt es, Schwerpunkte zu setzen und konsequent wenige Wettbewerbsvorteile (oder besser Vorteile für Kunden) voranzutreiben. Vollständiges Marketing führt zu Trägheit und Mittelmässigkeit.

Inhalt statt Hülse

2) *Inhalt statt Hülse:* Es genügt nicht, komplizierte Systeme des Marketing auszufüllen oder Massnahmen zu benennen. Die konkreten Inhalte in der Realität der Märkte sind entscheidend. So ist beispielsweise nicht nur wichtig, ob eine Unternehmung Kundens Schulungen betreibt oder nicht. Ergiebiger ist es, sich mit der Gestaltung der Schulung zu befassen, die sie für Kunden attraktiver und besser macht.

3) *Integriertes statt additives Marketing*: Denken und handeln Führungskräfte in mehr oder weniger isoliert nebeneinanderstehenden Marketingaktivitäten, folgt eine unausgewogene und ineffiziente Marketingarbeit. Hier ist eine klare Selektion, Strukturierung und Ganzheitlichkeit wichtig. Wichtigster Bezug für eine Integration sind Schlüsselprozesse im Marketing (z.B. Produkteinführungen usw.) sowie die Prozesse des Kunden, in denen er sich informiert, abwägt, entscheidet, die Leistungen nutzt und erneuert.

Integriertes statt additives Marketing

4) *Prozess statt illusionäre Maximallösungen*: Marketing ist kein Endzustand, sondern ein Prozess der Innovation und Verbesserung. Es gilt, diese Marketingprozesse zu beschleunigen und Zwischenschritte festzulegen sowie Erfolge zu kontrollieren. Oft entwerfen Führungskräfte beeindruckende Maximallösungen in ihren Marketingkonzepten. Sie bleiben ohne den bestimmten Weg, Arbeitsteilung und Ressourceneinsatz weitgehend nutzlos.

Prozess statt illusionäre Maximallösungen

Die Grundsätze zeigen auch neue *Anforderungen an die Marketingforschung*. Es genügt nicht mehr, sich auf abstrakte Systeme von Entscheiden im Marketing zu beschränken. Empirische Forschung muss sich stärker mit den komplexen Situationen in einzelnen Unternehmungen und Märkten befassen. Die gründliche und kritische Diagnose von Einzelfällen ist ergiebiger als mit grossen Stichproben nur kleine und standardisierte Ausschnitte der Wirklichkeit zu erfassen. Oft ist es zielführender, konkrete Marketinglösungen in andere Situationen zu übertragen, als etwas aus allgemeinen Empfehlungen abzuleiten. Voraussetzungen für gekonnte Analogien sind ähnliche Marktprobleme und nicht traditionelle Abgrenzungen für Produkte und Branchen, wie beispielsweise Konsum- und Investitionsgüter.

Analogien sind wichtige Quellen für innovatives Marketing

Literaturhinweise

- Belz, Christian (1989): **Konstruktives Marketing**, St.Gallen und Savosa: Auditorium
- Belz, Christian (1991): **Suchfelder im Marketing**; Jubiläumsschrift der GfM Schweizerische Gesellschaft für Marketing, St.Gallen und Zürich
- Belz, Christian (1992): **Untersuchungsergebnisse**: Suchfelder für Marketinginnovationen, in: Berichte und Materialien aus dem Forschungsinstitut für Absatz und Handel, Nr. 1, St.Gallen
- Belz, Christian (1994): **Management von Geschäftsbeziehungen**, Fachbuch für Marketing, St.Gallen: THEXIS (2. unver. Auflage 1996), (gemeinsam mit Führungskräften)
- Belz, Christian (1995): **Dynamische Marktsegmentierung**, Fachbericht für Marketing, Nr. 2, St.Gallen: THEXIS
- Belz, Christian (1996): **Verkaufskompetenz**, Fachbuch für Marketing, St.Gallen: THEXIS
- Belz, Christian (1997): **Suchfelder im Marketing**, St.Gallen und Zürich: THEXIS und Gesellschaft für Marketing (in Vorbereitung)
- Belz, Christian et al. (1991): **Erfolgreiche Leistungssysteme** – Anleitung und Beispiele, Stuttgart: Schäffer/Absatzwirtschaft (gemeinsam mit Bircher, Bruno und verschiedenen Unternehmern und Führungskräften)
- Belz, Christian; Schögel, Marcus und Kramer, Markus (1994): **Lean Management und Lean Marketing**, Fachbuch für Marketing, St.Gallen: THEXIS
- Belz, Christian; Müller, Frank und Müller, Roland (1996): **Euromarketing** – ein Zwischenfazit, in: THEXIS – Fachzeitschrift für Marketing, Nr. 1, 2–8
- Belz, Otto (1989): **Kennermarketing** – eine Möglichkeit, sich abzuheben, in: Index, Nr. 6, 14–21
- d'Aveni, Richard A. (1995): **Hyperwettbewerb** – Strategien für die neue Dynamik der Märkte, Frankfurt/New York: Campus
- Frick, Bruno (1986): **UBS Switzerland – ein ungewöhnliches Sponsorprojekt**, in: Belz, Chr. (Hrsg.): Realisierung des Marketing, Savosa, St. Gallen: Auditorium, 1011–1031
- Gilbert, Xavier und Strebel, Paul (1987): **Strategies to Outpace the Competition**, in: The Journal of Business Strategy, Heft 1, 28–37
- Gross, Peter (1994): **Multioptionsgesellschaft**, Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Herstatt, Cornelius und von Hippel, Eric (1991): **An Implementation of the Lead User Market Research Method in a 'low tech' Product Area**: Pipe Hangers, Working Paper des MIT, February, Cambridge Mass.
- Huldi, Christian (1992): **Database-Marketing**, St.Gallen: THEXIS
- Kroeber-Riel, Werner (1992): **Konsumentenverhalten**, München: Vahlen
- Luhmann, Niklas (1989): **Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität**, 3. Auflage, Stuttgart

- Magyar, Kasimir M. und Magyar, Patrick K. (1987): **Marketingpioniere und Pioniermanagement**, Rorschach: Löpfe-Benz
- Rogers, Everett M. und Shoemaker, Frederic F. (1971): **Communication of Innovations – A Cross Cultural Approach**, 2nd Ed., London, New York: Free Press
- Schögel, Marcus und Tomczak, Torsten (1995): **Management von Mehrkanalsystemen**, Fachbericht für Marketing, Nr. 4, St.Gallen: THEXIS
- Schroer, James C. (1990): **Warum Marktanteile immer mehr kosten**, in: Harvard Manager, Nr. 4, 24–34
- Senn, Christoph und Belz, Christian (1994): **Key Account Management – Bestandesaufnahme und Trends**, Fachbericht für Marketing, Nr. 2, St.Gallen: THEXIS
- Tomczak, Torsten und Belz, Christian (1993): **Marketing und Kostenmanagement in der Rezession**, Berichte und Materialien des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel, Nr. 4, St.Gallen
- Tomczak, Torsten und Belz, Christian (Hrsg.) (1994): **Kundennähe realisieren**, Fachbuch für Marketing, St.Gallen: THEXIS
- Tomczak Torsten et al. (Hrsg.) (1995): **Nichtklassiker der Unternehmungskommunikation**, Fachbuch für Marketing, St.Gallen: THEXIS
- Tomczak, Torsten et al. (Hrsg.) (1996): **Positionierung – Kernentscheidung des Marketing**, Fachbuch für Marketing, St.Gallen: THEXIS
- Villiger, Rudolph (1986): **Missverständnis Marketing**, in: Belz, Christian (Hrsg.): Realisierung des Marketing, St. Gallen: Auditorium, 447ff.
- Weinhold, Heinz (1991): **Marketing in 20 Lektionen**, 21. Auflage, St.Gallen u.a.: Fachmed
- Wurmann, Richard S. (1990): **Information Anxiety**, New York: Bantam
- Weinhold, Heinz und Belz, Christian (Hrsg.): Die Fachzeitschrift THEXIS befasst sich grundsätzlich mit Suchfeldern für Marketing-Innovationen in Theorie und Praxis; verschiedene Themennummern, in: THEXIS – Fachzeitschrift für Marketing, 1984–1997