

Selektive Kundenbearbeitung

Gute Geschäfte mit kleinen Kunden

Von Professor Dr. Christian Belz

Für kleine Kunden wenden Anbieter oft zu viel auf, weil die Geschäfte klein und die Kundenbedürfnisse vielfältig sind. Gelingt es, diese Herausforderung zu lösen, so sind Kleinkunden ein attraktives Geschäft. Zudem müssen Unternehmen für jede Kundenkategorie professionell vorgehen. Beispielsweise entwickelt Grosskundenmanagement keinen Schub, wenn die Mitarbeiter im Innen- und Aussendienst laufend durch kleine Geschäfte beansprucht werden. Dieser Beitrag zeigt den Handlungsbedarf und die Stellhebel für ein erfolgreiches Kleinkundenmanagement. Die Erkenntnisse sind mehrheitlich aus der Zusammenarbeit mit der Industrie entstanden.

Handlungsbedarf

Viele Unternehmen konzentrierten sich in den letzten Jahren auf Schlüsselkunden. Dabei ist es das Ziel, die Kräfte des Anbieters auf die grössten Kunden zu richten und mit ihnen zu wachsen. Key Account Management funktioniert aber nur dann, wenn ein Unternehmen auch für kleine und mittlere Kunden richtig vorgeht. Den Kunden kümmert es nämlich nicht, welcher Kategorie er angehört. Er beansprucht die Ressourcen des Anbieters nach seinen Bedürfnissen. So ist beispielsweise zu erklären, dass in einem Industrieunternehmen der Aussendienst die Hälfte der Besuche bei Kleinkunden realisierte, obschon er behauptete, im eigenen Interesse die richtigen Prioritäten für attraktive Kundenpotenziale zu verfolgen. Zudem bewegten sich die Verkäufer bei kleineren Kunden offensichtlich in ihrer Wohlfühlzone.

In vielen Konzepten nach Kundengrösse ist ein Systemfehler integriert. Unternehmen bieten ein umfassendes Beziehungsmanagement und reichhaltige Lösungen für Grosskunden, während diese eine schlanke Zusammenarbeit bevorzugen. Ihre Spezialisten wissen nämlich, was sie brauchen. Anbieter minimieren ihren Aufwand für kleine Kunden, aber die Einkaufsgeneralisten des Kleinkunden würden eine umfassendere Unterstützung brauchen.

Auch kleine Kunden und Geschäfte können rentabel sein. Dazu muss es gelingen, den Bearbeitungsaufwand zu senken, die Leistung für Kleinkunden zu optimieren oder zu erweitern und mit heterogenen Bedürfnissen umzugehen. Diese drei Anforderungen zu erfüllen, ist besonders anspruchsvoll.

Wichtig ist die Einstellung im Unternehmen zu kleinen Kunden. Weder unkritisch positive noch negative Haltungen sind dabei hilfreich. Etwa positiv: Für uns sind alle Kunden gleich wichtig. Oder negativ: Kleine Kunden sind laufend anspruchsvoller und bringen nichts.

Smart Accounts

Wir wählen den Begriff der Smart Accounts für die attraktiven Kleinkunden von Unternehmen:

- Dem Unternehmen gelingt es, dieser Gruppe von Kleinkunden wichtige Vorteile in der Zusammenarbeit zu bieten (Kundenvorteil).
- Sie sind für die Anbieter attraktiv, weil sie sich rentabel bearbeiten lassen sowie aktuell und zukünftig erfolgreich im Markt entwickeln (Kundenwert).

Diese Kunden beschaffen häufig smart und setzen richtige Schwerpunkte. Wer mit den hohen Ansprüchen der Kunden und ihrer Intelligenz rechnet, der ist im Vorteil. Erfolgreiche Unternehmen haben ein positives Bild von ihren Kunden, auch von den kleinen. Es ist eine schlechte Idee, eine Kategorie von Drittklass-Kunden einzuführen. Kleinabnehmer verlangen trotzdem keine Behandlung, als wären sie grosse. Sie wissen, dass ihre Lieferanten wirtschaftlich vorgehen müssen. Versprechen aber die Lieferanten allzu vollmundig, wie sie kleine Kunden ernst nehmen und individuell betreuen, so entsteht leicht Unmut. Ankündigungen müssen auch eingelöst werden. Kleine Kunden entwickeln sich übrigens in schwierigen Zeiten meist besser und die Anbieter streuen ihr Risiko.

Die besondere Herausforderung besteht für Anbieter in der profitablen Bearbeitung kleiner Kunden und Geschäfte, die auch klein bleiben. Natürlich lässt sich ein unvernünftiger Aufwand heute begründen, indem auf potenzielle Geschäfte in der Zukunft hingewiesen wird: Kleine von heute sind morgen gross. Auch die Ausstrahlung der Kleinkunden für ein positives Image lässt sich beachten. Solche Kriterien verwässern aber die wirtschaftliche Beurteilung des Smart Account Management als Geschäft. Wir brauchen Lösungen für kleine Geschäfte, die wenig Wachstumspotenzial versprechen.

Smart Accounts sind die zahlreichen kleinsten Kunden sowie die grösseren Unternehmen, die ebenso nur kleine Mengen einkaufen können. Ziel ist es, ihre vielen kleinen und vielfältigen Aufträge zu gewinnen und auszuführen sowie gleichzeitig Kunden- und Unternehmensvorteile zu verwirklichen.

Rückzugs- oder Vorwärtsstrategie

Manche Unternehmen verfolgen eine Rückzugsstrategie bei Kleinkunden. Typische Stichworte sind: rigorose Selektion von Kleinkunden und höhere Untergrenzen für eine Bearbeitung, Standardisierung und Kostensenkung, Verteuerung der Leistungen, Verrechnung von Kleinmengen und Gebühren für Abläufe, eingeschränkte Sortimente, Delegation mancher Funktionen an die Kunden sowie passive und unpersönliche Bearbeitung.

Ein Rückzug kann sinnvoll sein, wenn andere Kundensegmente mehr Umsatz und Ertrag versprechen. Die Probleme des Kleinkundenmanagements lassen sich aber damit nicht lösen. Es genügt eben nicht, bei den Instrumenten anzusetzen und den Aussendienst durch Direkt- und Telefonmarketing sowie Internet zu ersetzen oder Nachteile für Kleinkunden einzuführen.

Erfolgreiche Unternehmen verfolgen mit Kleinkunden eine proaktive Vorwärtsstrategie und realisieren für ihre überlegenen Angebote die «Economies of scale». Kleinkunden werden aktiv gewonnen.

Folgende Tafel zeigt das Beispiel von Endress+Hauser (die Hinweise verdanken wir Frank Dusella). Das Unternehmen entwickelte und realisierte schon früh eine offensive Strategie des Smart Account Management. Solche Beispiele ermutigen dazu, das Thema Smart Account Management professionell und entschlossen aufzugreifen.

Vorwärtsstrategie von Endress+Hauser: E-direct



Endress+Hauser ist ein internationaler Lösungslieferant mit einem breiten Angebot an Messinstrumenten für Produktion und Logistik. Kunden sind beispielsweise in den Märkten Pharma, Umwelt, Food und Getränke, Chemie bis Öl und Gas zu finden. Endress+Hauser bedient mehr als 100 000 Kunden weltweit. Organisatorisch unterscheidet das Unternehmen Produktionszentren (Bündelung der Kompetenzen in Produktion, Forschung und Entwicklung) sowie Verkaufszentren (Bündelung von Verkauf und Service weltweit).

Erfolgreich setzt Endress+Hauser auf führende Produktinnovation und -leistung, differenzierte Preise und einen qualifizierten persönlichen Verkauf. Demgegenüber gewichtet das Geschäftsmodell E-direct eine schlanke und optimierte Logistik, nutzt transparente und wettbewerbsfähige Preise und eine schlanke Marktbearbeitung. Mit der flankierenden Strategie begegnet Endress+Hauser Wettbewerbern im Niedrigpreissegment und erschliesst auch attraktive Teile des Volumenmarktes. Die Idee lässt sich mit Stichworten beschreiben wie: einfache, schlanke und standardisierte Produkte (commodities), «plug and play», Ersatz statt Reparatur, kein Service vor Ort, einfache Beschaffung für den Kunden (low interest).

Explizite Ziele für E-direct sind: erweiterte Präsenz (und «Oberfläche») für Kunden, Umsatzvorgaben, Sicherung des angestammten Geschäfts (defense line), Erweiterung der Umsätze bestehender Kunden, Eintritt in neue Märkte ausserhalb der Prozessindustrien, höhere Effizienz der Marktbearbeitung. Endress+Hauser will aus der Discountspirale ausbrechen und mit einer neuen Lösung antworten. Endress+Hauser musste in der Lage sein, mit $\frac{2}{3}$ der bisherigen Marge gute Gewinne zu erzielen und die Preise um rund $\frac{1}{3}$ zu senken.

Bausteine der Lösung sind: 100% Endress+Hauser-Technologie, keine Beratung durch Verkäufer, aber freie Testprodukte, Standardprodukte sind in 48 Stunden beim Kunden, fixe Nettopreise (nur mit einem Discount nach Menge), Direct Marketing, kein Service im Feld (nur Instrumente-Ersatz). Die Produkte lassen sich nur über E-direct beschaffen (eigenes Sortiment). Als Ausgangslage wählte Endress+Hauser besondere Produkte mit unausgeschöpften Potenzialen im Markt und entwickelte sie im Rahmen der Strategie von E-direct weiter.

Der Buchstabe E von E-direct stammt von Economy und wurde vor dem Internet-Hype eingeführt. Tatsächlich nutzt E-direct auch alle Direktmarketing-Tools: Direct-Response-Werbung, Direct Mails, e-Commerce, Teleselling, Messen und Ausstellungen sowie Katalogverkauf.

Der bestehende Verkauf befürchtete, dass mit E-direct die Umsatzbasis mit Kunden (als Plattform für weitere Verkäufe) untergraben werden würde. Ebenso scheute er sich, die Kontakte und das Know-how für bisherige Kunden zu verlieren. Den Ängsten wurde durch eine Kommission des Verkaufs auf alle Umsätze begegnet (auch E-direct) und die Transparenz über alle Aktivitäten mit den Kunden. E-direct könnte auch die bestehenden, unabhängigen Vertretungen konkurrenzieren. Durch eine Mengenstaffelung der Preise wurde jedoch berücksichtigt, dass auch diese Partner bei E-direct beschaffen können und sich auf eine angemessene Marge stützen.

E-direct wurde 1996 mit einer Pilotphase in Deutschland eingeführt, 1999 europäisch lanciert und ab 2002 weltweit eingesetzt und seither laufend verbessert. Das Programm ist heute in 22 Ländern verbreitet und der Umsatz wuchs schnell. Zu rund 50% gelang es, die Basismärkte für Endress+Hauser zu sichern, zu rund 40% wurde der Umsatz mit bestehenden Kunden erweitert und zu 10% wurden neue Kunden gewonnen.

Erfolgsvoraussetzung ist die proaktive Einstellung des Unternehmens zu dieser Form des Angebotes, die direkte Unterstützung durch das Topmanagement, die Risikobereitschaft. Interessant ist dabei, dass früher eine organisatorisch getrennte Initiative mit ähnlichen Absichten scheiterte. Die richtige organisationale Integrationstiefe ist also für den Erfolg entscheidend.

Natürlich lassen sich Rückzugs- und Vorwärtsstrategie geschickt kombinieren, aber Unternehmen sollten einen Schwerpunkt setzen.

Smart Account Management

Wo lässt sich für ein erfolgreiches Management von Kleinkunden ansetzen? Welche Stellhebel wirken? Folgende Checkliste erfasst die 8 Stellhebel im Smart Account Management; wo sinnvoll, unterscheiden wir zwischen Rückzugs- und Vorwärtsstrategie.

Stellhebel	Rückzugsstrategie: Kostensenkung und Selektion	Vorwärtsstrategie: Geschäftsmodell für Kleinkunden
1. Kundenzahl	• Selektion der attraktiven Segmente von Smart Accounts • Selektion der besten (entwicklungsfähigen) Smart Accounts • Überprüfungsprozess zur Zahlungsfähigkeit von Kunden	• offensive Akquisition von Smart Accounts und Nutzung von Mengeneffekten («economies of scale»)
2. Produkte und Service	• Selektion der richtigen Produkte und Service (z. B. Kataloge für Smart-Account-Segmente) • Basisleistung und -produkte für Smart Accounts (lean back bone) • Delegation von Leistungen an Kunden (do it yourself) • Bundling von Aufträgen	• Sortimentserweiterung für Smart Accounts • Lösungen und Service für Smart Accounts
3. Preise	• Durchsetzung von Listenpreisen • getrennte Servicepreise (Unbundling) und Wahlfreiheit der Kunden • Preiserhöhung: Transaktionspreise und Gebühren (Diskussion und Verrechnung von Prozesskosten), Servicepreise, Produktpreise, Mengen und Bonus (bis zu Kleinmengenzuschlägen) • rigoroses Schuldenmanagement (von Zahlungsfristen und Mahnung bis zur Vorauszahlung) • Preisdifferenzierung nach Kanälen (z.B. günstigere Interneteinkäufe)	• gesteigerte Wertschöpfung und Preise durch preiswürdige Lösungen
4. Effiziente Marktbearbeitung	• rigorose Verlagerung vom persönlichen zum unpersönlichen Verkauf (vgl. 5.) • sorgfältige Einführung neuer Kunden (für angestrebte Selbständigkeit danach) • Bearbeitung von Smart Accounts durch den Innendienst • Marketing für Gruppen von Kunden (Messen, Schulungen, Events)	• selektiver Einsatz des persönlichen Verkaufs • Inboundmarketing: sorgfältiger Umgang mit Kundeninitiativen
5. Kanäle	• Nutzung von Direktmarketing, Katalogverkauf, Telefonverkauf (Customer Contact Centers), E- und Mobile-Marketing • Abholzentren und stationärer Handel (mit erweitertem Sortiment für Zielgruppen) • nutzenorientierte und benutzerfreundliche Kanalgestaltung mit eigenen Kundenvorteilen in jedem Kanal • aktiver Verkauf der geeigneten Einkaufskanäle (mit geringen Transaktionskosten) an Kunden (z.B. Aktionen und Kanalverkauf als Aufgabe des Aussendienstes) • Systematischer Migrationsprozess (z. B. Einführung eines neuen Kanals, Kommunikation der Möglichkeiten, Belohnung der Kanalnutzung (z.B. Ermässigungen), Bestrafung der traditionellen Zusammenarbeit (z.B. Gebühren), Rückzug der traditionellen Form)	
6. Informatik und Prozesse	• Standardisierung von Prozessen (Verzahnung von Kundenprozessen und internen Prozessen; rationelle Auftragsabläufe usw.) • Customer Relationship Management (Kundendiagnose, Kundeninformationen, Benutzerführung von internen Kundenberatern am Bildschirm usw.) • Internet und Intranet für Mitarbeiter und Kunden	
7. Struktur und Management	• Tandem Innen- und Aussendienst für eine effiziente Kundenbetreuung (inkl. Produktmanagement, Applikationsberater, Kundenservice usw.) • getrenntes Profitcenter für Smart Account Management • Incentives für den Aussendienst für die Verkäufe in anderen Kanälen (Abbau der empfundenen Konkurrenzierung des eigenen Umsatzes)	
8. Kooperation	• Kooperation mit Ergänzungsanbietern (gemeinsame Kataloge, Internet, Vertrieb usw.) • Beteiligung an bestehenden Einkaufsplattformen für Kunden • Delegation des Vertriebs an unabhängige Vertretungen • Cross Selling mit internen Sparten (Lead vom Hauptgeschäft mit dem Kunden für Nebengeschäfte und neue Geschäfte [interne Kooperation])	

Natürlich lassen sich die Ansätze nicht beliebig kombinieren. Es braucht eine Gesamtidee.

Fazit

Das Geschäft mit Kleinkunden hat wichtige Parallelen zum Volumengeschäft. Manche Anbieter wollen, ausgehend von Nischen und Lösungsangeboten, die Massenmärkte besser erschliessen. Hier gelten ebenso manche Ansätze des schlanken Kleinkundengeschäfts. Zudem gibt es ein weiteres Phänomen: Oft beeinflussen viele Mitarbeitende des Kunden in Unterhalt, Service, Produktion, Entwicklung und Verkauf eine Geschäftsbeziehung und neue Entscheide für oder gegen Lieferanten. Auch diese Menschen lassen sich bei Kunden mit den Regeln des Kleinkundenmanagements erreichen, weil sie ja keine grossen Entscheide treffen und wirtschaftlich bearbeitet werden sollen.

Schliesslich ist es sinnvoll, die Erfolgsbeispiele auch ausserhalb der eigenen Branche zu prüfen. So verstehen es Le Shop bis Amazon ausgezeichnet, mit vielen kleinen Geschäften erfolgreich zu sein.

Le Shop als «Best Practice»



Le Shop ist der Internetkanal des führenden Detailhändlers Migros in der Schweiz. Der Umsatz beträgt gegenwärtig rund 120 Mio. CHF, das Sortiment umfasst rund 30000 Artikel. Der Bereich wächst im Vergleich mit dem Detailhandel sehr stark. Kern des Erfolgs sind dabei nicht nur die optimierten Internetprozesse mit Konsumenten. Schlüssel ist eine effiziente Logistik, von der Zusammenstellung jeder Bestellung mit durchschnittlich 40 (Frisch-)Produkten bis zur Hauslieferung. Dabei werden an Spitzentagen bis 14000 Bestellungen von durchschnittlich 220 CHF bewältigt. Das Handling der Vielfalt ist beeindruckend, wenn dieses Geschäftsmodell auch sehr arbeitsintensiv ist und nicht das leichte Geld verspricht. Führende Händler brauchen den Internetkanal.

Kleinkunden werden häufig unterschätzt. Für Unternehmen ist das Management der Smart Accounts ein ergiebiges Feld. Kleine Kunden brauchen aber nicht einfach kleine Lösungen. Smart Account Management ist anspruchsvoll und muss als Geschäftsmodell entwickelt werden. Die Bedürfnisse von Kleinkunden sind differenziert zu erfassen und müssen in innovativen Leistungs-, Preis-, Distributions- und Kommunikationssystemen umgesetzt werden. Die von Anbietern geforderte Professionalität ist also hoch. Kleinkundenmanagement lässt sich daher nicht an leistungsschwache Abteilungen und Führungskräfte delegieren. Kurz: Für C-Kunden braucht es A-Lösungen und A-Leute.

Der Autor

Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel. Niemand hat die Marketingzone der Schweiz in den letzten Jahren mehr geprägt als Christian Belz mit seinem Team. Eigenständig im Denken, engagiert in der Suche nach neuen Erkenntnissen, differenziert und klar in den Aussagen.



«Erfolg mit kleinen Geschäften: Smart Account Management im Business-to-Business-Marketing», Christian Belz und Christian Schmitz, Thexis Verlag, St. Gallen, 2008, 136 Seiten, ISBN 978-3-905819-06-9, CHF 60.00

Standortbestimmung und Neuausrichtung

Menschen prägen Management- und Marketingerfolge. Welche Fähigkeiten sind gefordert?

Von Dr. Wolfgang Armbrecht, Professor Dr. Christan Belz und Professor Dr. Jürgen Häusler

Management und Marketing sind derzeit grundlegend gefordert. Ja mehr noch: Sie stehen unter Stress. Märkte brechen ein oder zusammen als Folge bisher unvorstellbarer Verwerfungen im globalen Finanzsystem. Demografische Veränderungen treten zutage und indizieren nachhaltige Auswirkungen auf Gesellschaft wie Politik und letztlich auf die individuelle Nachfrage in vielen (westlichen) Ländern. Zukunftsmärkte verschieben sich – von Europa aus betrachtet – von West nach Ost (China, Indien). Anforderungen neuer Märkte überlagern das bisher Gewohnte im Produkt- und Leistungsangebot. Dies alles geschieht mit grossem Tempo und ist auch durch technische Entwicklungen bestimmt, in deren Folge elektronische Kommunikationsformen mit einer über Jahrzehnte entstandenen konventionellen Kommunikationskultur gleichziehen oder diese überflügeln. Und das binnen weniger Jahre.

Im organisationsinternen Umfeld reagieren Organisationen zunächst mit Kostenmanagement und Restrukturierung. Machtzentren verlagern sich ins eher Quantitative. Technik- und Finanzfunktionen nehmen das Heft in die Hand. Marketing als, weitläufig so gesehene, «weiche» Funktion verliert an Status und Bedeutung. Über das, was Marketing zu können hat, entscheiden andere. Und wenn immer die Funktion nicht belegen kann, inwieweit mindestens eine «Einheit mehr» zu verkaufen ist, finden entsprechende Programme nicht (mehr) statt. Auch in der Markenarbeit rückt das Quantitative nach vorn. Subjektive Dimensionen (Image, Aura) verlieren an Relevanz, dominierend wird das Thema Preis.

Und die Betroffenen selbst? Mehr denn je stoßen sie mit ihren (konventionellen) Methoden und verästelten Teilinstrumenten an Grenzen. Oft sind ratlose Geschäftigkeit oder opportunes Gezappel zu beobachten. Viele Massnahmen werden angestossen. Bewegt wird aber wenig. Und da die Reichweiten laufender Veränderungen – es gibt keine Rückkehr mehr zum Gewohnten – nur zögerlich und Schritt für Schritt begriffen werden, empfinden sich viele Akteure im Selbstverständnis ihrer Funktion (in ihrer Deutungshoheit) angegriffen. Bisher Geglaubtes und das Vertrauen darauf beginnen zu bröckeln. Wertbilder entpuppen sich als inhaltsleer. Motivation und Identifikation sinken. Die Gallup-Studie 2009 zu Motivation und Identifikation in deutschen Unternehmen zeigt auf, dass nur noch jeder achte Mitarbeiter voll (motiviert) bei der Sache ist und sich aktiv für «sein» Unternehmen einsetzt. Der «Rest» empfindet nur geringe oder keine emotionale Bindung mehr an «seine» Organisation.

Was nun kann das Blatt wenden und das Marketing zurück in den «Driver Seat» einer Organisation bringen? Und wie kann der «Turnaround» vom Cost-Saving zu neuer Marketing-Performance und Wertschöpfung gelingen? Zu entwickeln ist eine Funktion, die etwas bewegt, Erfolg (ökonomisch wie kommunikativ) bestimmt und den Organisationen gerade in schwieriger Zeit:

- eine Vision und damit eine langfristige «grosse Linie» gibt,
- den für die Umsetzung erforderlichen operativen Gestaltungsanspruch definiert,

- diesen durch den Willen zu absoluter Perfektion in (neuen) Produkten wie Dienstleistungen sichtbar macht und damit
- im Wettbewerb differenzierende Premiumleistungen schafft,
- die von Kunden als echt, als qualitativ hochwertig und als nachhaltig wertgeschätzt werden und
- für die Premiumpreise durchsetzbar sind.

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit den aufgeworfenen Fragen und geht dazu aussergewöhnlich vor. Als Massstab dienen wahrgenommene individuelle Qualifikationen, konkret die Fähigkeiten eines grossen, erfolgreichen «Gestalters» und Unternehmers (vgl. Textkasten). Diskutiert wird, inwieweit das hier entwickelte Eigenschaftsprofil für die Prägung des skizzierten Marketingideals – im Sinne eines Vermächtnisses – nutzbar ist. Dies argumentiert auf Basis der zugrundeliegenden Hypothese: Stets sind es einzelne Menschen, die Qualität, Ausrichtung und Erfolg grosser wie kleiner Unternehmen prägen.

Die Autoren machen es sich nicht leicht, die erforderlichen Antworten zu geben. Anerkannt wird ein System komplexer Spannungsfelder, in denen Erfolg je nach Phase im Lebenszyklus eines Unternehmens durch verschiedene Einflüsse bestimmt werden kann. Diese Spannungen thematisieren im Folgenden Thesen und Antithesen zu jeweils definierten Problemfeldern, orientiert an den Anliegen und Ansätzen des Gestalters Jörg Zintzmeyer. Dabei lassen sich die Aussagen nicht fein säuberlich trennen. Sie sind eng miteinander verknüpft. Die Überlegungen gehen von einer kurzen aktuellen Standortbestimmung des Marketings aus.

Standortbestimmung

Wie angesprochen, sind die jüngeren Entwicklungen in und um die Marketingfunktion kritisch zu bewerten. Inhaltlich wirken viele Marketingaktivitäten eher defensiv, bedrängt, ängstlich oder opportunistisch. Jeder vermeintliche Trend wird aufgegriffen und als «neu» deklariert. Die Zahl

der Schauplätze nimmt damit laufend zu. Gleichwohl nimmt die Wurfweite des Marketings ab. Das Bild zeigt eine zersplitterte Funktion. Sie wirkt im Auftritt hektisch und erreicht im Ergebnis wenig. Marketing droht in der Kurzfristigkeit und im instrumentellen Sumpf zu versinken.

Strukturell verschieben sich die treibenden Kräfte im Unternehmen eher in die Bereiche Technik, Produktion und Finanzen. Extern kommen Politik und insbesondere der Gesetzgeber hinzu. Orientierungen am Markt und Kunden gehen zurück und werden durch individuelle Mutmassungen ersetzt: «Wir wissen-schon-wie-der-Kunde-tickt.» Gleichwohl erfahren einfache Instrumente eine Renaissance, werden sie doch am ehesten von denen verstanden, die derzeit über Marketing entscheiden. Subjektive Momente, etwa die Arbeit an der Aura eines Produkts oder einer Marke, bleiben auf der Strecke. Priorität hat die Steuerung des Volumens. Und klemmt es hier, vertraut man auf die Cost-of-Retail-Karte – und hier auf den Nachlass im Preis.

Organisationspolitisch wird Marketing kaum mehr auf Augenhöhe mit dem Topmanagement verhandelt. «Marketinggewichte» fehlen in den Vorstandsetagen. Die Funktion findet sich als operative Grösse wieder, etwa als Subfunktion im Vertrieb.

Marketing wird künstlich. Zwar werden Prozesse und Instrumente zur Markenführung laufend optimiert, aber was nutzen sie ohne die massgeblichen Inhalte mit der nötigen Substanz?

Marketing wird technokratisch und mechanisch. Form (Prozess) vor Inhalt, scheint die Devise. Demnächst treffen wir in Unternehmen den «zertifizierten CEO» getreu dem Ideal eines Superfunktionärs. Unerschütterlich ist er geleitet vom Glauben an den rational handelnden Menschen und die exakte Messbarkeit eben auch sozialer und psychologischer Phänomene. Gemacht wird allein das, was gemessen werden kann. Auch dies fördert die repetitiven Abläufe, den Prozess.

Marketing wird insofern operativ und taktisch. Es lohnt sich nicht mehr, jährlich eine Klausurtagung zur Markenführung oder Strategieentwicklung durchzuführen. Im Mittelpunkt stehen Aktionen, Massnahmen zum Management von Volumen

und Preis. Alles Wesentliche hierzu wird per Blackberry oder iPhone ausgetauscht.

Zugegeben: Vieles ist ein wenig überhöht und vielleicht etwas krass formuliert. Dennoch mehrten sich die Anzeichen entsprechender Entwicklungen. Umso wichtiger erscheint die rechtzeitige, substantielle und selbstbewusste Korrektur.

Welche Problemfelder beeinflussen also den Handlungskorridor einer zukünftigen Entwicklung? Und, konkret, was kann uns das Profil der Fähigkeiten und Tugenden von Jörg Zintzmeyer mit Blick auf ein mögliches Marketingideal lehren?

Visionäre Kraft

These: Es geht nicht um kleine und marginale Verbesserungen, sondern um den grossen Wurf. Ausgehend vom Jetzt definiert er zukünftige Chancen und Aufgaben des Unternehmens. Er strebt danach, die Welt zu verbessern und neue Märkte zu entwickeln. Seine Inhalte sind substantiell stark. Sie nehmen Kurskorrekturen vor und bewirken Veränderungen im Unternehmen. Der grosse Wurf setzt langfristig Kräfte frei. Kraftvolle Lösungen folgen einer eigenen Arbeitslogik und prägen so die Kultur des Unternehmens. Nur visionäre Vorschläge wirken nachhaltig. Sie geben Mitarbeitern Orientierung und fördern sinnhaftes Engagement. Der Fokus liegt weniger im Quantitativen, weniger in der Begeisterung für die noch einmal gesteigerte Umsatzgrösse oder den neuen Marktanteil (Zahlen an sich sind emotionslos). Vielmehr geht es um Inhalte und Werte, um den ersten Menschen auf dem Mond oder das erste wasserstoffgetriebene Automobil in voller Funktion. Gefordert für grosse Ansätze sind immer Vorinvestitionen, getragen von Plausibilisierungen, die Entscheide vereinfachen. Grosse Würfe brauchen Offenheit, eine Kultur konstruktiver und Disziplinen überschreitender Kommunikation. Dies geht insbesondere mit externen Partnern, die bewusst neue Perspektiven einbringen.

Gegenthese: Die Zeit der grossen Durchbrüche ist für die meisten Unternehmen vorbei. Gescheiterte Wahnprojekte (jede zweite Akquisition oder Fusion geht auf Dauer schief) zeigen

deutlich, dass die Suche nach den grossen Wachstumspotenzialen Unternehmen gefährden und Werte zerstören können. Das gilt vor allem, wenn primär quantitative Gründe Visionen treiben. Also: besser Finger davon lassen und professionelles «Finetuning» betreiben. Heutige Herausforderungen erfordern die differenzierte Organisation. Lassen wir die Spezialisten ran, mit ihren spezifischen Methoden und Erkenntnissen. Im Kräftespiel der Entscheidungsprozesse werden konträre Sichtweisen austariert und die entsprechenden Optima durch Mehrheiten in Gremien bestimmt. Die strategische Hoheit verbleibt im Unternehmen, lediglich operativ-technischer Aufwand wird delegiert. Externe Partner und Berater sind Dienstleister. Sie vervollständigen das operative Outsourcing. Wer persönlich im Unternehmen erfolgreich sein will, kümmert sich um seine definierte Aufgabe und nicht um übergeordnete Herausforderungen oder den grossen Wurf.

Diskussion: Die aktuelle Krise ist massgeblich durch Experten verursacht, die ihre Disziplin beherrschten und, koste-es-was-es-wolle, ihre Zielsetzungen verfolgten. Gefördert durch anfängliche Erfolge und eingebettet in Systeme taktisch orientierter und hoch individualistischer Belohnung spielte die «Sicht des Adlers» keine Rolle. Ja, eher war sie hinderlich. Und vor möglichen Wechselwirkungen oder der Frage nach dem «Morgen» machte man erst recht die Augen zu. Unternehmen und Führungskräfte verstärkten sich gegenseitig bis zum Kippeffekt. Der Mainstream wurde unkontrollierbar. Heute nun kämpfen viele Unternehmen um ihr Überleben, häufig auch solche, die mit der ursächlichen Krise kaum etwas zu tun haben. Die Angst vor dem Absturz geht um, die vermehrte Absicherung wird gesucht, und selbst kontraproduktive Ansätze werden verstärkt. Hauptsache, das Denken und Handeln sind taktisch opportun.

Bei Umsatzeinbrüchen sind Unternehmen mit grossen Infrastrukturen und hohen fixen Kosten besonders betroffen. Schwächere Auslastung wird zum Hauptproblem. In solchen Situationen kann es dann nicht darum gehen, sich zu konzentrieren und Kräfte zu sammeln, um im neuen Zyklus wieder wie gewohnt loslegen zu können. Denn vieles deutet darauf hin, dass das bisher Gewohnte zwischenzeitlich Historie geworden ist. Vielleicht helfen verschiedene kleine Verbes-

serungen, die Situation kurzfristig zu überbrücken und Zeit zu gewinnen. Eine strategische Option sind sie nicht. Der in vielen Fällen richtige Weg liegt im wirklichen Durchbruch nach vorn. In dem Raus-aus-der-Absicherung, raus aus dem Denken in purer Quantität. Und rein in die offene Kontroverse, den guten Streit um eine neue Vision. Wir sind sicher: Es geht und ist für die meisten Unternehmen mit ihren ausgezeichneten Mitarbeitern möglich. Zudem macht Not erfinderisch und löst Kraft für Neues aus. Niemand sollte auf Unternehmen wie Apple oder Nestlé (Nespresso) neidisch sein.

Jörg Zintzmeyer war immer für den grossen Wurf. In guten Streitgesprächen erarbeiteten er und sein Team die Wertegrundlagen von Organisationen und Marken und führte sie weiter. Für Marken wie VW, Lufthansa, BMW, MINI oder Rolls-Royce entstanden so neue Identitäten und damit der Gestaltungsrahmen für neue Geschäftsfelder. Für den Schweizerischen Staat entstanden die aktuellen Banknoten.

Gestaltungsanspruch

These: Wirksame und erfolgreiche Manager sind Gestalter und Unternehmer. Sie wählen die Perspektive des Adlers. Nicht die der Maus. Sie erkennen die Chancen, die sich aus der Unternehmensgeschichte und bestehenden Werten ergeben, klären deren Potenziale in konstruktiver Diskussion mit den Beteiligten und entwickeln sie weiter. Sie verstehen die Idee als Triebfeder der Entwicklung, als Ursache neuer Begeisterungsfähigkeit von Mitarbeitern wie Konsumenten und als Wegweiser für das gemeinsame Denken und Handeln. Sie suchen das Risiko und übernehmen Verantwortung. Sie bleiben nicht bei grossartigen Ideen stehen, sondern realisieren sie mit dem erforderlichen Mut. Sie führen und vermitteln Kompetenz, Sicherheit und Vertrauen – auch und gerade in schwierigen Situationen. Oft ist der Weg unkonventionell. Ihre Wirkung beruht auf Erfahrung, ihrer Position, ihrem Erfolgsausweis und auf ihrer ausgereiften substanziellen Kraft. Sie nutzen Marken als wirksame Motoren für die Unternehmensentwicklung. Sie überzeugen durch ihre Kompetenz. Und begeistern mit ihrer Empathie.

Gegenthese: Unternehmen sind heute vielschichtige und komplexe Organisationen. Sie arbeiten arbeitsteilig und nutzen Rotationen von Mitarbeitern als Gestaltungsprinzip. Dabei geht es weniger um Können und Erfahrung als um ein jeweils unterstelltes Potenzial. Entscheidungen trifft nicht der Einzelne, sondern das Team. Gremien- und Projektarbeit gehören zum Alltag. Sie lösen die Arbeitsweise einzelner Führungspersönlichkeiten ab. Konsens- und Mehrheitsfähigkeit sind die Schrittmacher für den Fortschritt. Sie ersetzen den Mut zum Risiko oder federn ihn zumindest durch die Mehrheitsentscheidung ab. Manager sind damit vor allem Moderatoren. «Gemanagt» wird der Prozess einschliesslich seiner formalen Regeln. Allein dieser ist allerdings zunächst inhaltsfrei. Die Herausforderung besteht darin, im Netz kluger Strukturen und Prozesse den wegweisenden Inhalt zu generieren, der sich im Markt wettbewerbsdifferenzierend vermarkten lässt.

Diskussion: Ja, Komplexität ist vor allem durch Teilung zu bewältigen. Durch das gute Zusammenwirken im Team. Dies ist notwendig und unumkehrbar. Gleichwohl behält die Einzelleistung ihren Wert. Dies gilt besonders im Feld weitreichender Innovationen. Der Ruf nach ihnen wird immer lauter, weil sie zunehmend fehlen. Innovation und Gestaltung sind der Schlüssel für neue Erfolge. Nur entstehen sie selten im geordneten Regelprozess. Und schon gar nicht im moderierten Gremienmanagement. Wer den Sprung nach vorne will, braucht die substanziell starke Einzelperson. Management und speziell Marketing müssen ihr den erforderlichen Kreativraum geben. Mehr noch: In einem Klima konstruktiver Toleranz müssen sie vor zu viel Administration und Formalismen geschützt werden. Marketingakteure sollten zudem in der Lage sein (und es aushalten), auch kontrovers zu diskutieren. Nur die «gute» Kontroverse bringt nach vorn. Notwendig ist damit ein Typus Marketing, in dem nicht nur «Fälle» erledigt werden, sondern übergreifend Verantwortung für die Unternehmensentwicklung übernommen wird. Verfolgt wird so der Anspruch des Gestaltens, ganz im Sinne des gesuchten Eigenschaftsprofils, und sicher im Sinne von Jörg Zintzmeyer.

Nachhaltigkeitsstreben

These: Organisationen wirken nachhaltig, wenn sie abgeleitet aus ihrer Vision einer in sich stimmigen substanziellen wie ökonomischen Stossrichtung folgen. Und dies, indem sie – im Interesse langfristigen Erfolgs – auch ökologischen wie sozialen Ansprüchen (Erwartungen) ihrer Stakeholder Rechnung tragen. Dazu sind analytische Fähigkeiten notwendig, aber ebenso das «richtige» Gespür für das, was morgen als relevant anzusehen ist. Richtungsweisend ist dabei ein Relevanz-Begriff, der Zukunft nicht nur als «hinnehmbar», sondern als bewusst gestaltbar begreift. Strategische Initiativen spiegeln stets sowohl den Kontext und die Möglichkeiten im Unternehmen als auch die Grenzen und Opportunitäten in Märkten und Gesellschaft wider. Die Perspektive ist auf Langfristigkeit angelegt. Der Weg zur Zielerreichung wird ernsthaft und glaubwürdig verfolgt, in der Sache wie in der Kommunikation darüber. Nachhaltigkeitsstreben wirkt insofern bis in die erlebbaren und sichtbaren Elemente von Produktdesign und Unternehmensauftritt hinein. Insbesondere die Konsistenz von Handeln und Kommunikation führt zur robusten Strategie. Bilder reichen hier in ihrer Orientierungswirkung weiter als das Wort. Auf der Agenda der aktuellen Betriebswirtschaft erscheint die so wichtige Balance zwischen rationalen und emotionalen Aspekten (Analytik und «Gespür») ohne allzu viel Gewicht. Und doch liegen hier, in der Unternehmenskultur, wesentliche Voraussetzungen für jede weitere Entwicklung einer Organisation.

Gegenthese: Nachhaltigkeit ist ein tagesaktueller Trend. Letztlich zählen für den Kunden Qualität und Preis. Wo etwas herkommt oder wie es generell entsteht, ist für die meisten Konsumenten irrelevant. Oder diese Themen lassen sich, wenn sie zum Problem werden sollten, taktisch durch entsprechendes Lobbying parieren. Dauerhaft bleibt Nachhaltigkeit auf rational-ökonomische Grössen konzentriert. Werte, Kultur und Arbeitslogiken einer Organisation sind weniger hilfreich. Implizites Vorgehen behindert und blockiert. Explizite, formalisierte Prozesse und Entscheidungen sind zu forcieren, um sich als Ganzes vor dem Hintergrund neuer Bedingungen professionell zu bewegen. So ist der Treiber für das nachhaltig Neue weniger das Individuum als die Organisation und die entsprechend auto-

risierte Funktion an sich. Erst sie schafft die aus Sicht der Organisation erforderliche Unabhängigkeit vom Individuum und verhindert, dass im Falle von Personalfluktuatation bereits Vorhandenes noch einmal «erfunden» wird oder begangene Fehler erneut auftreten.

Diskussion: Nachhaltigkeit hat sich zu einer der wichtigsten Rahmenbedingungen insbesondere in den Segmenten moderner Premiumprodukte entwickelt. Dabei ist es beinahe unerheblich, ob dies nun stärker seitens des Konsumenten oder seitens des Gesetzgebers eingebracht wird. Wer sich heute etwa in der Automobilindustrie den Fragen nachhaltiger Fahrzeugentwicklung und -produktion verschliesst, wer nicht kontinuierlich die Energiebilanz seiner Produkte optimiert und nicht bewusst in die Debatte über Mobilität von morgen eingreift, rüttelt an den Festsätzen seiner Existenz. Gerade das letzte Jahr hat der Automobilindustrie plakativ vor Augen geführt, wie gefährlich ein Aussparen gesellschaftlicher Entwicklungen in puncto Nachhaltigkeit ist. Marken, ja ganze Unternehmen rutschten in Schieflagen, mussten ihre Eigentümer wechseln oder sind zu «volkseigenen Betrieben» geworden.

Andere Unternehmen korrigierten ihren Kurs, vollzogen diese weitreichenden und durchaus auch schmerzlichen Entscheidungen (etwa einen Ausstieg aus der Formel 1). Sie entwickelten neue Wertbilder und Leitlinien. Die BMW Group z. B. erweiterte ihren Wertekontext zukünftiger Automobile von primärer «Dynamik» zu «Efficient Dynamics». Gemeint ist damit «weniger Verbrauch und mehr Fahrfreude», ein Bekenntnis, das den Konzern weiterhin als weltgrössten Anbieter dynamischer Premiumfahrzeuge mit den jeweils niedrigsten Verbrauchs- und CO₂-Werten in seinen Vergleichsklassen positioniert. Der BMW Group gelang so im schwierigen Jahr 2009 eine hohe Konstanz im Angebot, und sie wies, im Unterschied zu Wettbewerbern, ein positives Ergebnis aus. In Antizipation eines weiteren Trends, nämlich dem Trend zum kleinen Automobil, setzt der Konzern zudem verstärkt auf die Marke MINI und baut das Produktportfolio durch eine zusätzliche Modellreihe (MINI Countryman) aus.

Im Inneren bedeutet Nachhaltigkeit das Weiterbringen der Organisationen durch die richtige Balance zwischen den Leistungen von Team und Individuum (siehe oben) und durch ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Ratio (Analytik) und Emotion. Die Realität gerade der letzten Monate sowie inzwischen umfangreiche Erkenntnisse gerade aus dem Feld der neueren Hirnforschung zeigen, dass allein analytische Vorgehensweisen bei weitem überschätzt werden und im Leben wie im Management von Organisationen zu kurz greifen.

Wir verstehen unter Nachhaltigkeit eine umfassendere Unternehmensentwicklung. Durch den visionären Wurf entsteht der Weg nach vorne. Management bindet und begeistert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch aktive Zukunftsgestaltung. Nachvollziehbare substanzielle Meilensteine werden aufgezeigt. Dialogische Kommunikation stärkt die Glaubwürdigkeit. Individuelle Lernprozesse werden ernst genommen und gewonnene Erfahrungen kollektiv genutzt. Personalpolitisch heisst Nachhaltigkeit, gezielte Verlängerung der Verweildauer auf Fach- und Führungspositionen, heisst vorrangige Beförderungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der eigenen Organisation.

Grosse Organisationen scheinen angesichts des sich ständig drehenden Personalkarussells keine relevanten Nachfolgeprobleme für Mitarbeiter oder Management zu haben. In Organisationen, die stark formalisiert und prozessdominiert sind, kann (offenbar) jeder (fast) alles. Ein schnelles «Aufspringen» erscheint vereinfacht. Was aber, wenn es um wesentliche Triebkräfte innovativer Entwicklungen geht, wenn Emotionen, «Bauchgefühl» und Intuition gefragt sind? Für Jörg Zintzmeyer war nachhaltig stets das Ergebnis von «Sowohl-als-auch». Substanz und Emotion. Er wusste, wohin vorrangige Prozessorientierung und übergewichtige Formalismen führen: zu Inhaltsfreiheit und pseudoprofessionellem Gehabe. Ihm war klar, dass gewichtige Innovationen nur selten formalen Prozessen entspringen. Formallogische Stringenz ging für ihn nicht auf Kosten praktischer Relevanz. Jörg Zintzmeyer wusste um die besondere Kraft der Emotion.

Perfektsdrang

These: Nichts ist so gut, dass es nicht noch besser werden kann. Grosse Ansätze gilt es zu verwirklichen und zu erklären. Verwirklichen heisst: Ahnungen reifen lassen, durchdenken, immer wieder kritisch prüfen, sorgfältig weiterentwickeln. Es bedeutet zu erklären, schlüssig zu argumentieren, fassbar und erlebbar zu machen. Gute Ideen verdienen es, perfekt entwickelt zu werden. Als solche werden sie wertgeschätzt. Dabei ist perfekt, was möglich ist und bis zu den Grenzen des Denkbaren vorstösst. Perfektion ist mehr als das, was man sieht. Mehr als «nur» die Oberfläche. So führt der Handwerker die Schweissnaht in einem Gerät perfekt aus, selbst an solchen Stellen, von denen er weiss, dass sie im fertigen Produkt nicht zu sehen sind. Perfektion ist eine Haltung, sie akzeptiert keine Kompromisse, sie zielt auf das jeweils Beste.

Gegenthese: Perfektion ist unwirtschaftlich. Mit dem geringsten erforderlichen Aufwand das maximal Erreichbare zu erzielen, ist das Gebot der Stunde und der Hebel zu wirtschaftlichem Erfolg. In der Organisation selbst trifft das Streben nach Perfektion immer wieder auf den Widerstand des breiten Konsenses. Es drängt das Individuum als «Perfektionisten» aus dem Team und macht das Streben danach elitär. Konsenskulturen fördern die schrittweise Entwicklung. Der gemeinsam erreichbare Nenner ist das Mass. Auch gegenüber dem Kunden gilt es, nur jene Dinge zu gewichten, die er tatsächlich wahrnimmt und sicher honoriert. Alles andere unterlässt man. Insofern stehen jene 20 Prozent im Zentrum, mit denen bereits 80 Prozent des Ergebnisses zu bewirken sind. Es erscheint alles einfach als eine Frage der zu erzielenden Effizienz. Perfektion mutiert zum «Misserfolgsprinzip».

Diskussion: Ja, natürlich gibt es verschiedene Wege nach Rom: per Bus und über die Autobahn, mit dem Cabriolet und durch die Toskana, über das Wasser und per Segelboot oder per Flieger mittels Billigangebot. Letztlich ist die Wahl individuell zu treffen. Und letztlich ist es eine Frage von Notwendigkeit und Anspruch. Mittelmass oder eben Perfektion. Herausragende Lösungen jedenfalls vertragen kein Mittelmass. Erst im Streben nach Perfektion gelingt der Weg über das Durchschnittliche hinaus. Wo immer also das Herausragende, das wirklich Neue erforder-

lich ist, gibt es aus unserer Sicht keine Wahl. Und wenn das Herausragende gefordert ist, dann muss der Weg gewollt und zugelassen sein. Es darf sich nicht gleich in den Koalitionen formaler Logik nach dem Prinzip «not invented here» verfangen. Nach wie vor scheitern grosse Entwürfe häufiger am internen Widerstand als extern im Markt. Auch passen sie am Start nicht gleich ins Excel-Sheet. Und vieles kann man auch «tot rechnen».

Im Marketing haben sich viele Akteure vom Weg zur Perfektion verabschiedet. Opportunismus und Konsens gelten als geeignetere Überlebensprinzipien. Effizienz wird durch den genannten Fokus auf die relevanten 20 Prozent erzielt. Im Glauben an «der-Kunde-merkt-es-schon-nicht» verlieren Marken ihre profilierenden Charaktermerkmale und im Vergleich zum Wettbewerb ihre attraktive Kontur. Und tatsächlich merkt es der Kunde nicht immer gleich. Dann aber wird der Unterschied doch bewusst. Und einmal enttäuscht, entscheidet der Kunde vielleicht nachhaltig und geht für immer verloren.

Vorrangige Aufgabe des Marketings ist die Unterscheidung. Mit halbherzigen Lösungen ist kein «Staat» zu machen, auch wenn diese kurzfristig opportun und im Sinne des schnellen «Friedens» naheliegend erscheinen. Marketing muss um das gute Produkt ringen, um die bessere Kampagne, um den exzellenten Text. Für Jörg Zintzmeyer stand dies nie zur Diskussion. Für ihn stand Perfektion und das ständige Streben danach ausser Frage. Stets galt es, das Beste zu erreichen. Das war anstrengend und erforderte von seinem Umfeld viel. Und er litt, wenn Mandanten auf dem Weg zum (greifbaren) Ideal nur bis zum Mittelmass kamen oder dieses ihnen gar genügte. Schon die kreative Idee führte er in den konstruktiven Diskurs. Er forderte die Auseinandersetzung, wohlwissend um den Vorteil eines Austauschs zwischen Dafür und Dagegen. Über diesen Weg entwickelte er seine Positionen, seine einzigartige Qualität.

Premiumanspruch

These: Der Anspruch muss Premium heissen. Gemeint sind damit herausragende und führende Leistungen. Sie schöpfen die jeweiligen

Möglichkeiten aus und vermitteln einen höheren Wert, eine höhere Qualität. Der Kunde wertschätzt dies und ist bereit, hierfür und im Unterschied zum «Normal-Produkt» einen höheren Preis zu bezahlen. Das «sehr Gute» hat vor allem deshalb eine Daseinsberechtigung, weil das «Billige» oder die schlechtere Leistung mehr Werte zerstören als schaffen. Premium muss echt sein. Und Premium macht auch dann Sinn, wenn sich Ertragsziele erst mittelfristig realisieren lassen.

Gegenthese: Wettbewerb führt zu wettbewerbskonformen Preisen. Und Marktwirtschaft beinhaltet ein demokratisches Element. Der Weg von Produkten und Dienstleistungen geht per se in die Breite. Insofern wird Premium durch das jeder wirtschaftlichen Entwicklung implizite Wachstumsprinzip früher oder später ad absurdum geführt. Der Markt fordert und fördert die billigere Leistung. Der wettbewerbsfähige Preis ist das Eintrittsticket in den neuen Markt. Kostensenkung ist das Gebot der Stunde. Produziert wird dort, wo dies am günstigsten möglich ist. Der Kunde ist aufgeklärt und nicht bereit, eventuellen Mehraufwand zu honorieren. Das ist die realistische Antwort auf den (oft auch unfairen) Druck durch Beschaffungsgremien oder Endkunden.

Diskussion: Ist der Premiumanspruch elitär? Oder sind Ryanair, Swatch und Aldi die falschen Lösungen? Es kommt wohl darauf an. Viele Billigprodukte und -services zerstören Umwelt- und damit Lebensqualität. Gleichwohl schafft der günstige Preis breite Verfügbarkeit, ein durchaus demokratisches Element. So machte beispielsweise A.L. Breguet (1747–1823) mit seinen Montres souscription seine hochstehenden Uhren zugänglicher, oder Roskopf strebte eine Uhr unter 10 CHF speziell für die Arbeiterklasse an. Zudem sind Massenprodukte oft besonders ausgereift, auf dem Punkt in ihrer Leistung, am Puls des Fortschrittes und an der Grenze der technischen Machbarkeit. Und natürlich muss Premium erkennbar Mehrwert bieten. Kommunikation allein kann nicht den Premiumanspruch rechtfertigen. Durch Inflationierung etwa in der Werbung (längst sind heute Biermarken, Wandfarben oder Fruchtsäfte «premium») wird der Begriff banalisiert. Sicher haben Premiumprodukte immer auch mit Volumenfragen zu kämpfen. Da kann ein Produkt noch so sehr Premiumqualitäten vermitteln, übersteigt das Angebots-

volumen den «premiumbereiten und -fähigen» Markt, sinkt zwangsläufig der Preis. Gerade in der Automobilindustrie sind derzeit genügend Premiumangebote mit bis zu zweistelligen Nachlässen auf dem Markt. Gleichwohl funktioniert Premium. Marken wie Apple, TUMI, Hermès oder MINI sind Beispiele. Stets geht es um die richtige Balance zwischen Objektivem (etwa unterscheidbarer Produktsubstanz), Subjektivem (etwa herausragendem Design) und der richtigen Mengensteuerung (ein Produkt weniger als der Markt erfordert).

Getragen ist Premium letztendlich von einer entsprechenden Haltung, dem ständigen Ringen und dem produktiven Streit um die immer wieder bessere Lösung. Für Jörg Zintzmeyer stand Premium vor allem für Qualität. Haptisch und im Erleben. Nicht nur im selektierten Raum, sondern gerne auch in der Breite. Aber Qualität sollte Qualität bleiben. Die Reise eben eine Reise und kein Billig-Massentransport, die Uhr eine Uhr und kein Wegwerfartikel, das Bodenparkett ein Bodenparkett und kein Einfachlaminat, das Leder im Automobil ein Leder und kein Plastikimitat. Weniger war ihm häufiger mehr. Und es lohnte sich für ihn, nimmermüde darum zu ringen.

Durchsetzungsmacht

These: Grosse Entwürfe dürfen nicht verwässert werden. Sie sind in Gänze voranzubringen. Am besten von denen, die sie entwickelt haben und von ihr beseelt und innerlich angetrieben sind. Sie können andere besonders gut überzeugen. Grosse Lösungen brauchen nicht nur den Respekt vor der gewachsenen Organisation, sondern ebenso vor den beteiligten und betroffenen Menschen. Denn grosse Ideen sind selten einfach oder bequem zu haben. Das Neue fordert, verunsichert und belastet. Manchmal schonungslos. Die entsprechenden Diskussionen können durchaus zunächst weh tun. Umso grösser ist der Erfolg, wenn grosse Entwürfe durch die Beteiligten verstanden und erlebt werden können. Im Erfolgsfall werden Perfektion und Innovation getrieben vom engagierten, herausfordernden und konstruktiven Dialog zwischen Konzeption und Umsetzung.

Erst kommunikationsfähige Strategien funktionieren. Emotionale Bilder sind stärker als die pure Rationalität. Voraussetzungen sind die eigene Überzeugung, eine hohe Willenskraft und ein hohes Mass an Energie. Voraussetzungen sind aber auch orientierungsgebende Führung, gepaart mit Empathie und einem Mindestmass an Stil. So kann der Funke überspringen und hinter dem neuen Weg eine neue «Glaubensgemeinschaft» entstehen.

Gegenthese: Die Lösungsbeiträge und die Wirkungen einzelner Menschen in Unternehmen sind sehr begrenzt. Gremien haben die notwendige Kraft und entwickeln den grossen Wurf. Organisationszusammenhänge schaffen arbeitsteilige Prozesse, die Effektivität und Effizienz sichern. Organisationsstrukturen legen den kommunikativen Weg fest. Mitarbeiter werden eingebunden. Sie diskutieren das Gremienprogramm und setzen es gemäss den vorgegebenen Strategie- und Planungsprozessen um. Damit lassen sich die besten Ergebnisse erzielen und die Menschen überzeugen. Begriffe wie Glaubensgemeinschaft oder überspringender Funke sind in diesem Kontext suspekt.

Diskussion: Menschen sind unbestreitbar soziale Wesen. Das Verhältnis zwischen Ratio und Emotion ist kein Entweder-oder, sondern ein Sowohl-als-auch. Das gilt insbesondere im Marketing. Täglich werden neue Projekte und Massnahmen lanciert. Kleine und schlecht umgesetzte Ansätze lösen einander rasch ab. Und immer schneller werden neue Worthülsen und Moden in die mediale Umlaufbahn geschickt (Push-Marketing, Community-Marketing, Mobile-Marketing usw.). Hektik entsteht und wird zelebriert: «wichtig, wichtig.» Stürme im Wasserglas werden zum Dauerthema. Dabei sind natürlich nicht Euphorie und operative Vielfalt problematisch, sondern die Richtungslosigkeit der Aktivitäten.

Wo also ist der grosse Marketingentwurf? Wo das charismatisch vorgetragene Plädoyer für den neuen Vermarktungsansatz? Wo sind die Lichtgestalten mit der begeisternden Vision und dem Willen für den langen Atem der gemeinsamen Umsetzung? Für Jörg Zintzmeyer war das Verhältnis zwischen Idee und Umsetzung fast ausgeglichen. Er hinterfragte nicht nur Qualitäten von Idee oder Vision, sondern immer auch den Weg der richtigen Durchsetzung. Der Zeitpunkt

musste passen, der Inhalt, die Überzeugung und die emotionale Kraft. Und wenn alles stimmte, legte er los. Fast unaufhaltbar und immer wieder. Durchsetzung war ihm stets ein besonderes Anliegen. Jörg Zintzmeyer war ein leidenschaftlicher Kämpfer.

Fazit

Natürlich hängen die genannten Thesen zusammen. Und sie beschreiben einen Scheideweg. Wird Marketing zum reaktiv wirkenden Instrument? Oder gelingt die Rückkehr zu Relevanz und Aktion? Das Verschwinden im Alltag und das Bemühen um die Perfektion der falschen oder der zu kleinen Idee sind sicher kontraproduktiv. Notwendig ist vielmehr das Zusammenspiel aller genannten Aspekte: Vision, langfristig «grosse Linie», operativer Gestaltungsanspruch, als perfekt empfundene neue Produkte oder Dienstleistungen, differenzierende Premiumleistungen, von Kunden als echt, als «so lautet unser Vorschlag», betrachtet. Und wir verstehen ihn als gesamthaftes Angebot. Konsistenz und Haltung sind entscheidend. Unternehmerisches Risiko bleibt naturgemäss erhalten, so auch das Risiko des Scheiterns.

Gerät dieser Artikel in der Summe zum Beleg dafür, dass Unternehmer wie Jörg Zintzmeyer in einem anderen, der Vergangenheit angehörenden Umfeld agierten? Wird hier ein Wunsch nach einer heilen, vergangenen Welt beschworen? Machen wir vielleicht gute Vorschläge für den falschen Kontext?

Bestimmt ist es schwierig, im heutigen Umfeld den umschriebenen Ansprüchen zu folgen und sich nicht nur im Rahmen der Gegenhypothesen zu bewegen. Aber: Wir sind der Meinung, es lohnt sich, für neue (alte) Spielräume zu kämpfen. Denn sonst droht gar nichts mehr zu gehen.

Vielleicht haben wir zu lange mit Jörg Zintzmeyer zusammen gearbeitet. Unter Umständen sind zu viele seiner Funken übergesprungen. Das ist keinesfalls als Lamento gemeint. Im Gegenteil: Wir sind dankbar dafür und stolz darauf, über all die Jahre mit ihm gearbeitet zu haben. In diesem Geist sind wir von den beschriebenen Wegen überzeugt. Gefordert sind also letztendlich

Menschen mit den richtigen Fähigkeiten und der richtigen Haltung. Erst dann kommt die Organisation. Das ist zeitgemäss und zukunftsweisend. Auch davon sind wir überzeugt.



Jörg Zintzmeyer

Am 12. Mai 2010 jährte sich erstmals der Todestag von Jörg Zintzmeyer. 1976 gründete er seine Corporate Identity Beratung «Zintzmeyer & Lux», fusionierte diese 1996 mit Interbrand und begleitete die Integration in deren weltweites Netzwerk. Heute ist Interbrand das weltweit führende Unternehmen für Fragen der Unternehmens- und Markenidentität. Jörg Zintzmeyer

hat einige der bekanntesten Marken- und Unternehmensauftritte der Welt geschaffen und namhafte Unternehmen in ihren Markenentwicklungs- und Corporate Identity Prozessen über viele Jahre begleitet, darunter BMW, die Deutsche Telekom oder die Deutsche Lufthansa. Ein Höhepunkt seiner Arbeiten war die Gestaltung der aktuellen Serie der Schweizerischen Banknoten.

Die Persönlichkeit Jörg Zintzmeyer beeindruckte und prägte die drei Autoren in unterschiedlichen Konstellationen:

- **Dr. Wolfgang Armbrecht** als langjähriger und partnerschaftlicher Kunde bei der BMW Group; heute Generaldirektor Brand Management MINI.
- **Prof. Dr. Christian Belz** als Mitglied des Verwaltungsrats von Interbrand Zintzmeyer & Lux; Professor für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführer des Instituts für Marketing.
- **Prof. Dr. Jürgen Häusler** als langjähriger Mitarbeiter und sein Nachfolger als CEO von Interbrand Zintzmeyer & Lux; heute Chairman Central and Eastern Europe von Interbrand und Honorarprofessor an der Universität Leipzig.