

■ Als Urheber stellte Hans Sedlmayr seine Analyse der bildenden Kunst des 19. und 20. Jahrhunderts unter den Titel «Verlust der Mitte». Den **Verlust der Mitte in der Kunst** umschrieb er differenziert: Der Aussonderung «reiner» Sphären (Purismus); dem Auseinandertreiben der Gegensätze; der Neigung zum Anorganischen, der Loslösung vom Boden und der Aufhebung des Unterschiedes von oben und unten. Die Neigung zu Gegensätzen zeigte er mit Rationalität und Irrationalität, Kälte und Glut, Verstand und Gefühl, Vergangenheit und Zukunft. Zwei Aussagen sind dabei wichtig: Die Mitte ist vielschichtig, in der Kunst und in Märkten. Und Mitte ist positiv.

Geschäft der Mitte nicht einfach preisgeben

MARKTANALYSE Jedes Angebot steht im brancheninternen und -übergreifenden Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Kunden. Nur deutliche Vorteile sind dafür gut genug; sonst lohnt es sich für Kunden nicht, sich damit zu befassen. Das mittlere Angebot schrumpft, es droht der «Verlust der Mitte».

VON CHRISTIAN BELZ*

■ Angebote werden akzentuiert und polarisieren sich. In Zukunft spielen deshalb nur noch Luxusangebote und billige Massenprodukte eine wichtige Rolle. Das mittlere Angebot wird ausgedünnt, Becker nennt es das «Verlust in der Mitte»-Phänomen (Becker 2001, S. 359). Diese These vertreten manche Marketingexperten. Auch ist die Entwicklung zu den Polen billig und luxuriös in manchen Branchen tatsächlich festzustellen, etwa für Uhren, Autos, Möbel und den Einzelhandel.

Märkte der Mitte in Gefahr?

Die Folgerung ist einfach: Mittlere Märkte sind gefährdet, obwohl sie bisher die grösste Zahl der Anbieter und Kunden einschlossen. Premium- oder Billigmärkte scheinen erfolgreich, deshalb müssen Anbieter ihre Leistungen auf- oder abwerten. Trading-up oder Trading-down werden dafür als Fachbegriffe verwendet: Anbieter sollen sich für Luxus oder Masse entscheiden. Weniger wird beachtet, dass

sich manche Premium-Anbieter in breitere Märkte bewegen und manche Preisanbieter den Mehrwert für ihre Kunden entwickeln. Beide treffen sich dabei in der Mitte und stärken diese (Rodenhäuser et al. 2005, S. 5).

«Nur eindimensional die Qualität und den Preis als Gegenpole zu unterscheiden, fördert destruktive Prozesse in den Märkten.»

Die Argumentation zur Polarisierung der Märkte ist verbreitet und wird nahezu als Gesetz des Marketings akzeptiert. Die Aussage ist aber problematisch. Es wäre fatal, den Anbietern zu empfehlen, entweder in Qualität oder Preis zu führen. «Qualität ist ein

vielschichtiger Begriff, viele sogenannte Billiganbieter übertreffen beispielsweise in spezifischen Komponenten die Konkurrenten im mittleren und auch exklusiven Bereich» (Belz 1989, S. 198). Ein Beispiel ist «Cheap is chic» von Hennes & Mauritz. «Nur eindimensional Qualität und Preis als Gegenpole zu unterscheiden, fördert destruktive Prozesse in den Märkten. Es werden damit Clichés gefördert, die Qualität einseitig funktionell und produktbezogen begreifen und die attraktiven und vielfältigen Möglichkeiten in den Märkten negieren» (Belz 1989, S. 198). Märkte verlieren die attraktive und grosse Mitte, weil sie dilettantisch vorgehen und die Vielfalt möglicher Positionierungen und Profilierungen nicht nutzen. Plötzlich bewegen sich Unternehmen auf kleineren Nebenschauplätzen und vernachlässigen den Kern ihres Geschäfts.

Schwierige Interpretation

Luxus und Masse sind nicht ganz einfach zu interpretieren. Handelt es sich einfach um Angebote,

die viel oder wenig gekauft werden? Ist die Unterscheidung auf den Preis orientiert und heisst eigentlich teuer und billig? Sind Emotionen und Erlebnisse eher den Luxusangeboten zuzuordnen als den Massenprodukten? Sind Luxusprodukte nur selektiv in besonderen Distributionskanälen zu finden? Sind Luxusprodukte besonders modisch oder klassisch und dauerhaft? Wie hängt diese Polarisierung mit ökologischen Vorteilen der Angebote zusammen? Gibt es Kunden in der Mitte, die sich durch ein mittleres Einkommen und mittlere Spielräume für Käufe charakterisieren lassen oder bewegen sich die meisten Kunden zwischen Luxus, Mitte und billig? Öffnet der Einkauf in der Mitte für den Konsum «oben und unten»? →



«Geiz ist geil» oder Luxus total: Die Angebote werden akzentuiert und polarisieren sich. Dennoch sollte die Mitte nicht preisgegeben werden.



■ Weinmarketing: sechs Weintypen

Die Schweizer Weintrinkerinnen und -trinker lassen sich – grob gesagt – in sechs Gruppen einteilen. Dies zeigt eine **repräsentative Studie über den Schweizer Wein-**



markt, welche die Bataillard AG durchgeführt und ausgewertet hat. Von «den heiteren Bodenständigen» über die «zufälligen Debütanten», die «perfekte Gastgeberin», die «stilsicheren Kollegen», den «bestimmten Feinschmecker» bis zu den «offenen Geniessern» lässt sich die Gesamtheit der Weinkonsumentinnen und -konsumenten in Gruppen mit vergleichbarem Verhalten einteilen. Mehr Infos: www.bataillard.ch

■ Beschwerdemanagement: Defizite

Obwohl das Beschwerdemanagement einen hohen Stellenwert besitzt, verfügen längst nicht alle Unternehmen über ein ausgereiftes Konzept. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie **«Unternehmenskompetenzen für systematisches Beschwerdemanagement – Stand des Beschwerdemanagements in der Schweizer Unternehmenspraxis»** der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHAW). Kaum ein Unternehmen fördert kundenorientiertes Problemlösungsverhalten durch ein Anreizsystem. «Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter nicht nur zusätzlich motivieren, sondern auch trainieren», erklärt Dr. Martin Stadelmann, eC4u IT Solutions (Schweiz) AG und Mitautor der Studie. Mehr Infos: E-Mail: crm@zhwin.ch

■ CRM an der SuisseEMEX

Am CRM Competence Forum initiiert durch das CRM Competence Center liessen ein Key-Note-Referent und 7 Workshopleiter die Teilnehmer in die **Welt des Kunden-Managements** versinken. Mit dem Theater Interaktiv startete die Veranstaltung zur Session «Wasserfall sprechen». Das Key-Note-Referat von Prof. Dr. Claus Gerberich, Dozent an den Fachhochschulen Worms, Luzern, IFZ Zug, zeigte auf, worauf es bei der Steuerung einer Balanced Scorecard mit Fokus Kunden-Management im einzelnen geht (Download unter www.suisse-emex.ch)

Wo liegen die Grenzen? Betrifft es die Polarisierung bei Lebensmitteln im Billigbereich, wenn Nestlé im Nordosten Brasiliens 2007 eine Fabrik eröffnet, um Produkte für einen Teil der 2,8 Milliarden Konsumenten herzustellen, die weniger als 10 Dollar pro Tag verdienen (dieser Bereich wird auch mit «Marketing at the bottom of the pyramid» bezeichnet)?

Nicht nur Bezug auf Preis

Schliesst die Polarisierung bei Autos ein, dass Luxusautos von Ferrari und Bugatti verkauft werden, oder wird das obere Segment mit dem 7er BMW abgeschlossen? Ist der Massenbereich mit Autos unter der 10 000-Euro-Grenze gemeint? Warum ist Toyota einer der erfolgreichsten oder der erfolgreichste Automobilbauer und bewegt sich vorwiegend in der Mitte?

Die Fragen sind längst nicht vollständig. Offensichtlich ist dabei aber: Polarisierung und abnehmende Mitte kann sich wohl nicht nur auf die Preise beziehen. Oben und unten genügt nicht als Grundlage für professionelles Marketing. Wohl lassen sich verschiedene Dimensionen von Preis, Qualität, Erlebnis, Design usw. berücksichtigen, nur stimmt dann das Bild der Polarisierung nicht mehr.

Mitte nicht preisgeben

Rodenhäuser et al. (2005) begründen zudem, dass die Mitte in den Märkten sehr viele, attraktive und anspruchsvolle Kunden einschliesst. «Die Vielfalt der Verhaltensmuster ist in der Mitte am grössten» (S. 9).

Strategisch sind die Überlegungen wichtig, ob sich ein Unternehmen in Richtung Mehrwert und Solutions oder gezielte Standardprodukte verändert. Es stellt sich in diesem Zusammenhang auch die Frage, ob sich Unternehmen in engen Märkten bewegen oder im Volumengeschäft aktiv sind. Auch können sich Anbieter überlegen, in mehreren Marktschichten parallel tätig zu sein und beispielsweise die Marken zu differenzieren oder ganz zu trennen. Ohne Zweifel spielt beispielsweise für den führenden Detailhändler Migros in der Schweiz die «Mitte» eine grosse Rolle; Migros Budget und Sélection runden aber das Angebot erfolgreich ab und steigern die Wettbewerbsfähigkeit. Grundsätzlich bleiben aber noch alle Angebote im Konsumbereich der mittleren Kunden.



Es braucht im Marketing nicht vor allem exotische Differenzierungen. Oft genügt es, die angestammte Aufgabe für Kunden endlich gut zu erledigen.

Wichtig bleibt die Aussage: Das Geschäft in der Mitte bleibt attraktiv, falls es nicht leichtfertig preisgegeben wird. Kurz: Es gilt, positiv über das Geschäft der Mitte nachzudenken und diesen Bereich nicht als Auslaufmodell zu behandeln. Die Empfehlungen des Marketings für die Mitte bleiben aber breit, denn in der Mitte greifen nahezu alle Marketinginnovationen und -ansätze. Als positives Beispiel dient auch Strellson für Männerbekleidung: Das Unternehmen bekennt sich dezidiert zur Mitte.

Erfolg dank Mittelmass

Es gibt die erfolgreichen Beispiele und leuchtenden Vorbilder: Unternehmen positionieren sich einzigartig. Sie setzen radikale Innovationen durch. Sie brechen aus gewohnten Bahnen aus und verändern die Spielregeln der Märkte. Sie stützen ihren Erfolg international. Führungskräfte brechen die Spielregeln in Unternehmen und Märkten und schaffen den Durchbruch.

Solche Beispiele sind in den meisten Märkten zu finden. 3 bis 5 Prozent der Anbieter gehören zu dieser Spitze. Für die restlichen 75 bis 97 Prozent der Unternehmen erweist sich dieser Ansatz aber lediglich als Hoffnung und die Träume lenken leicht vom Notwendigen im Geschäft ab. Gleichzeitig werden manche Investitionen und Budgets in den Sand gesetzt.

Die grosse Mehrheit der Unternehmen bewegt sich zu mindestens 70 Prozent im Durchschnitt. Durchschnittliche Leistungen erbringen die grössten Teile der Umsätze und Erträge,

begleitet durch einen durchschnittlichen Vertrieb mit einer durchschnittlichen Kommunikation. Deshalb meine Forderung: Unternehmen sollten sich endlich mit der Strategie der Austauschbarkeit positiv auseinandersetzen. Bei vielen Entscheidungen im Marketing geht es offensichtlich darum, im Strom zu schwimmen, nicht aufzufallen, die Angebote zu vernebeln, statt sie innovativ und einzigartig zu gestalten. Dieses Vorgehen ist nicht falsch, sondern häufig rational begründet und erfolgreich. Verantwortliche im Marketing hören nämlich seit Jahren die Botschaft nach Einzigartigkeit, Transparenz und Innovation. Sie könnten diese Ziele erreichen, tun aber gut daran, sie nicht schwerpunktmässig zu verfolgen.

Die Forderung nach Mittelmass soll auch verdeutlichen: Es braucht im Marketing nicht vor allem exotische Differenzierungen. Oft genügt es, die angestammte Aufgabe für Kunden endlich zuverlässig und gut zu erfüllen. ■

Quellen

Becker, Jochen (2001): Marketing-Konzeption, 7. A., München: Vahlen.
Belz, Christian (2006): Spannung Marke, Wiesbaden: Gabler.
Belz, Christian (1989): Konstruktives Marketing, St.Gallen und Savosa: Auditorium.
Rodenhäuser, Ben et al. (2005): Die Mitte lebt, Hamburg: Stern Bibliothek.
Sedlmayr, Hans (1953): Verlust der Mitte – Die bildende Kunst des 19. und 20. Jahrhunderts als Symptom und Symbol der Zeit, 6. A., Salzburg: Otto Müller.



*** Prof. Dr. Christian Belz**
ist Ordinarius für Marketing an der Universität St.Gallen und leitet das Institut für Marketing und Handel.