

Destruktives und konstruktives Marketing –

Impulse für die Partnerschaft von Hersteller und Handel

1. Gibt es zerstörerische Prozesse im Wettbewerb?

Kann ein freier Wettbewerb destruktiv wirken? Ist das Spiel der Kräfte in gesättigten und umkämpften Märkten nicht für alle beteiligten Unternehmungen heilsam: ein Ansporn zu einer besseren Lösung im Dienste des Kunden, zu Beweglichkeit, Innovation und Wirtschaftlichkeit?

In verschiedenen Märkten ist ersichtlich, daß sich die intensive Konkurrenz auf kurzfristige Inhalte richtet. Unternehmungen schaden sich vielfach durch ihre eigenen, hektischen Marketing-Aktivitäten. Sie *verschärfen anstehende Probleme, anstatt sie zu lösen*. Nachfolgend ist umschrieben, was ich in diesem Zusammenhang unter destruktivem und konstruktivem Marketing verstehe.

Destruktives Marketing:

Kontraproduktive Steigerung der Marketing-Anstrengungen durch kurzfristige Preis- und Leistungszugeständnisse, Provokationen starker Konkurrenten, einseitigen Einsatz der Marketing-Instrumente, 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 Erfolgchancen der Unternehmung und widerspricht ihrem Interesse.

Der Verfasser ist Privatdozent für Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Hochschule St. Gallen und Vizedirektor des Forschungsinstituts für Absatz und Handel. Die nachfolgenden Ausführungen bildeten die Grundlage eines freien Vortrags, den der Verfasser vor der diesjährigen Generalversammlung der PROMARCA, Schweizerischer Markenartikelverband, am 30. Juni in Zürich gehalten hat.¹⁾

Konstruktives Marketing:

Situativer Einsatz von Marketingaktivitäten für 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 (z. B. Händlern), eine Profilierung gegenüber der Konkurrenz, eine Förderung vielfältiger Marktstrukturen und die Identifikation der Mitarbeiter mit der Leistung der Unternehmung.

Trifft ein destruktives und konstruktives Marketing die Problematik des Markenartikels?

Marken sind Kennzeichen für die spezifische Kompetenz einer Unternehmung oder einer Leistung für Handel und Konsumenten. Diese Kompetenz ist das Ergebnis des gesamten Marketing und nicht Ursache für besondere Erfolge, obschon jeder Erfolg eine Eigendynamik entfaltet. Das „Ross wird am Schwanz aufgezümt“, wenn wir darüber diskutieren, wie „alte“ erfolgreiche Marken zu schützen sind. Die Ehrfurcht vor der Marketing-Geschichte erfolgreicher Produkte gibt undifferenzierte Hinweise für das aktuelle Marketing und allzu leicht entfernt sich das Tagesgeschehen weit von der illusionären Bewunderung. Der Begriff der *Markenerosion* wurde bereits vielfältig für diese Situation benutzt. Sind etwa traditionelle Marken eine Art „Gesteine“ oder gar „Denkmäler“, die im Unwetter des Marktes erodieren? Haben wir perfekte Produkte und Erfindungen, die nur noch schlechter werden können?

Diese Denkhaltung wäre gefährlich, denn die *Bewahrer* haben in unseren dynamischen Märkten eine schwache Position. Vielleicht ist es ein ernstes Symptom, wenn wir feststellen, daß gekanntes Markenmarketing heute vorwiegend außerhalb der klas-

sischen Markenartikel-Branche betrieben wird. Vieldiskutierte Beispiele sind Swatch, Benetton, Esprit und die Markenfamilien von Davidoff bis Yves Saint Laurent oder Cartier.

Besonders die „neuen Marken“ zeigen uns, daß eine Konzentration auf Marken den neuen Erklärungen des Erfolgs entspricht. Wichtige Aspekte sind vielfach Selektivität, Exklusivität, Lebensfreude und Genuß, Mode und Abwechslung. Stichworte wie Spitzenleistungen, Unternehmungskultur, Vertrauen, Pioniertum oder Vision belegen, daß Marken lebendiger denn je sein können.

2. Destruktives Marketing: „Sachzwänge“ im Markt?

Zerstörerische Formen und Wirkungen des Wettbewerbs und des Marketing zeigt Abbildung 1. Zersplitterung, Trägheit, Dilettantismus usw. verschärfen einander und schaffen für die Unternehmung laufend neue Sachzwänge. Der Handlungsspielraum der Unternehmung wird eingeschränkt, sie handelt in Zwangssituationen.

Lassen Sie mich diese Aspekte, insbesondere für die gemeinsamen Probleme von Herstellern und Handel für Markenartikel, (überzeichnet) beleuchten. Ich sollte ruhig etwas provozieren und anklagen, denn auch die Forschung ist betroffen, und wir kennen die Lösungen nicht besser als Sie selbst.

1) Zersplitterung des Marketing:

Mit Marketing-Zersplitterung wird die Tendenz von Unternehmungen umschrieben, ihre Aktivitäten so auszuweiten oder heizubehalten, daß ihre relative Kompetenz laufend abnimmt, die Probleme des Kunden zu lösen. Manche Unternehmung wächst „kraftlos“, indem sie Sortimente, angesprochene Kunden oder Distribution laufend erweitert und damit ein Gelegenheitsmarketing betreibt. Schließlich

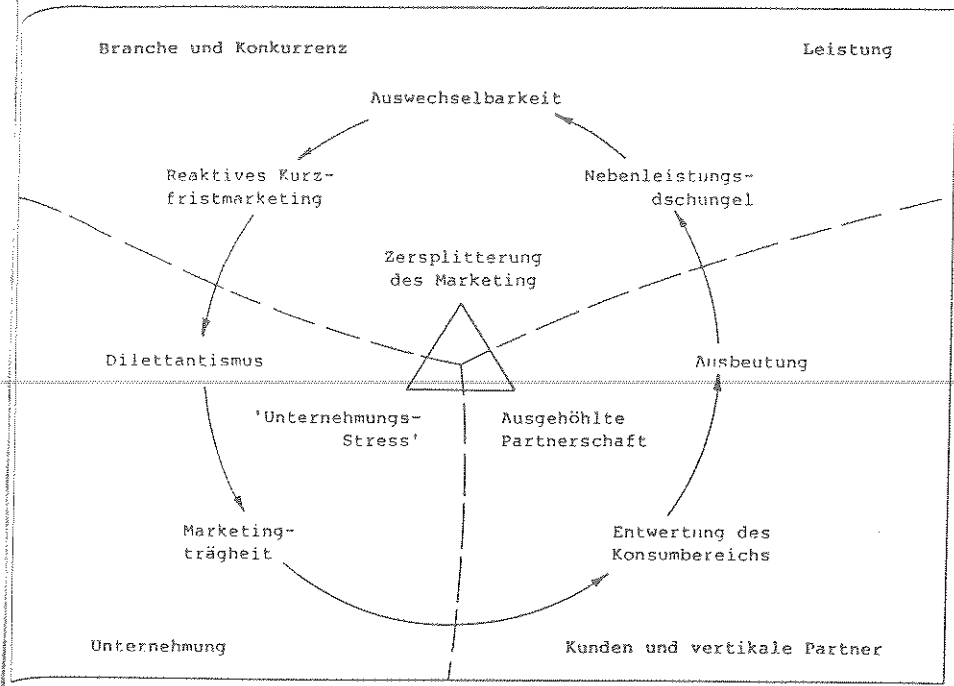


Abbildung 1: Zerstörerische Prozesse im Wettbewerb

verfügt sie über eine Zusammensetzung von Aktivitäten, die sie (vor allem in schwierigen Situationen) nicht mehr steuern kann. Folgen sind Schwächung, Verwundbarkeit, Verschleiß von Ressourcen und Verzehr der Substanz. In diesem Zusammenhang interessiert auch die Frage, wie weit Markenfamilien auf viele unterschiedliche Produkte ausgedehnt werden sollen.

2) Selbstverschuldete Auswechselbarkeit der Angebote:

Durch monotone Argumente, Pseudoinnovationen, unsorgfältige Realisierung und leere Versprechungen ohne Leistung verwischen die Unternehmungen die Unterschiede zwischen den Angeboten selbst.

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 in der Korruption zu suchen. Anbieter und Nachfrager verstärken sich in dieser Beziehung gegenseitig.

Ich behaupte, daß heute in vielen Marketing-Abteilungen mehr über Zugeständnisse diskutiert wird als über Aufbau.

4) Reaktives „Kurzfrist-Marketing“:

Unternehmungen beschränken sich zunehmend auf die Optimierung jeder einzelnen Nachfrage-Angebots-Situation. Einige Symptome sind Verkäufe nach der Auslastung der Kapazität,

einseitige Preisorientierung oder permanenter Ausverkauf. Beispielsweise werden verschiedene Konsumgüter heute zwischen 40% und 80% über Aktionen verkauft. Gefährlich sind auch Marketing-Budgets von Unternehmungen, die ohne grundsätzliche Ziele und Ideen einfach in den Medien eingesetzt werden. Einfallsloses Marketing auf Herstell- und Handels-Stufe verwässert die Kompetenz und belästigt die Kunden, wenn sie sich auch schon an viel gewöhnt haben.

Handel und Hersteller verfügen rasch über detaillierte Informationen von Abverkauf oder Marktanteilen. Diese aktuelle Information fördert eine Konzentration auf das Tagesgeschäft. Wer „on line“ über das Tagesgeschäft informiert wird, vergißt, was gestern geschah. Diese Tendenz wird durch Scanning verschärft.

5) Entwertung des Konsumbereichs für Kunden:

Verschiedene Branchen und Produkte 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, Apfelsaft usw. Anstatt den Konsumbereich für den Kunden aufzuwerten, führen Marketing-Gags, Überhebungen, Einseitigkeit oder polarisierte billige und teure Angebote dazu, daß der Kunde sein Interesse verliert oder die Leistungen einer Branche einseitig beurteilt.

6) Unerwünschtes Kundenverhalten als Folge des Marketing:

Das Marketing fördert häufig selbst unerwünschte Verhaltensweisen des

Kunden wie Preiskäufe, häufiger Wechsel der Lieferanten und aggressives Einkaufsverhalten. Verhängnisvoll ist ein Marketing, welches allen Kundenwünschen nachgibt und selbst keine Forderungen stellt. Folge ist eine unterwürfige und dienende, auf überbordende Wünsche laufend reagierende Ausrichtung, die jede mögliche Partnerschaft und Bindung im Keime erstickt.

7) Ausbeutung und Machtkampf mit Handelspartnern:

Die Handels- und Abnehmer-Konzentration ist in verschiedenen Märkten ein brennendes Problem. Beispielsweise beträgt der Marktanteil von Migros und Coop in der Branche für Biscuits heute rund 70%. Häufig tätigt ein Produzent mit 10% der Kunden bis zu 90% des Umsatzes. Folgen sind Nachfragemacht und Abhängigkeit. Lieferanten werden systematisch ausgebeutet, die verlangten Begünstigungen lassen sich betriebswirtschaftlich oft nicht mehr rechtfertigen.²⁾ Nach Arndt werden aber ausgebeutete Unternehmungen wettbewerbsmüde und ausbeutende wettbewerbslahm, weil sie auf die Ausbeutung anderer anstatt auf ihre eigene Leistung vertrauen.³⁾ 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.

Dem Risiko des zentralen „Nein“ von konzentrierten Abnehmern (etwa in der Zentrale) steht oft nur die Chance eines dezentralen „Ja“ gegenüber. Die Produzenten müssen ihre Produkte in den Filialen und Niederlassungen häufig intensiv unterstützen, damit eine professionelle Präsentation, Abverkauf und Frische garantiert werden können.

Rivalität ist keine geeignete Grundlage für eine optimale Arbeitsteilung, sondern wuchert so lange, bis strukturelle Anpassungen notwendig sind. Partnerschaft wird in einem solchen Umfeld zur negativ besetzten Hülse.

Ich vermute auch, daß sich die Verhandlungen oft mehr auf Konzepte richten als auf ihre Realisierung. Uneingelüste Versprechungen fördern die Enttäuschungen und die Rivalität.

8) „Unternehmensstreß“:

Hektik, fehlende Visionen und steigende Arbeitsbelastung bei abnehmenden Erfolgen sind mögliche Ursachen des Streß von Mitarbeitern. Das Phänomen des Streß kann sich auf ganze

be-
ele
die
ves

zei-
auf
les
kte
lät,
nd
en-
ur,
be-
je

fir-
ar-
te-
sw.
für
ch-
ler
kt,

is-
ro-
ür
be-
ro-
lie
n-
sie

lie
n-
u-
re
it,
n.
fi-
o-
u-
n-
h

Marketing-Abteilungen und Unternehmungen ausweiten.

9) Marketing-Trägheit 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 Kostengründen nicht ausgemerzt werden. Das Bestehende wird optimiert, aber das Neue vernachlässigt. Häufig ist zwischen den Aussagen der verantwortlichen Führungskräfte sowie den Konsumenten eine Diskrepanz festzustellen. Während Führungskräfte behaupten, daß in umkämpften Märkten alle erdenklichen Maßnahmen angestrebt sind, begegnet der Endkonsument auf Schritt und Tritt Dilettantismus. Hektik lähmt die Unternehmung für grundsätzliche Neuerungen.

Manche „alten“ Marken können in der Kategorisierung der „Portfolio-Theorie“ als *Cash Cows* bezeichnet werden. Das Verhältnis von Einsatz zu Ertrag ist einzigartig, deshalb neigen Unternehmungen dazu, dieses Verhältnis zu bewahren und wenig zu erneuern. Wieso ergab die Forschung von Professor H. Meffert in Deutschland, daß die Unternehmen in gesättigten Märkten zu 60% defensiv und kostenorientiert vorgehen und eine Stagnationsspirale antreiben, 30% Expansionsstrategien verfolgen und nur 10% kreative Profile im Markt verwirklichen?

Ich versuchte aus einem anderen Blickwinkel auf die Probleme im Marketing einzugehen. Sie kennen die Diskussionen um Handelskonzentrationen, Sortimentszersplitterung und Nachahmung, Aktionitis bis zur Diskussion um ablösbare Preisetiketten genügend.

Übertreibe ich? Trage ich damit nur Wasser in den Rhein? Können solche Entwicklungen überhaupt noch als Marketing bezeichnet werden? Die Fragen sind rhetorisch, denn falls Sie diese Probleme feststellen, müssen Sie sie lösen. Hier liegen Chancen!

Wer muß sie lösen? Ist nun der Hersteller oder der Handel unser Sündenbock? Ich meine, daß diese Problemfelder begründen, daß gemeinsam nach Lösungen gesucht werden muß, beide Partner haben genug zu tun. Gegenseitige Beschuldigungen und Erpressungen führen mit Sicherheit dazu, daß Marktchancen verpaßt werden. Vielleicht ein Grund für den

Erfolg von Migros, weil hier Eigenproduktion und Handelsstufe integriert sind und Leistungen gemeinsam erbracht werden müssen.

Voraussetzung für Fortschritte wäre, daß Handel und Hersteller diese Probleme für sich akzeptieren und damit gemeinsam lösen wollen. Die *Eignigkeit in der Beurteilung der Probleme* ist notwendig.

Eine unabhängige Institution wie Promarica kann zu einer Clearing-Stelle des konstruktiven Marketing werden.

3. Leitsätze für konstruktives Marketing

Um aus den gezeigten Prozessen auszubrechen, formuliere ich in der Folge mögliche Grundsätze einer Unternehmung für konstruktives Marketing. Solche Grundsätze klingen vorerst etwas „schöngestig“, sollen aber als wertvolle Richtlinie dienen, auch wenn spezifische Situationen im Tagesgeschäft ein anderes Verhalten fordern können.⁴⁾ Nachfolgende, mögliche Grundsätze einer Unternehmung könnten ein konstruktives Marketing für Markenartikel umschreiben:

1. Transparente Leistung:

Unsere Leistungen und Preise sind für den Kunden transparent.

2. Lernprozeß des Kunden:

Wir fördern den Lernprozeß des Kunden, damit er seinen Bedarf sorgfältig erfassen sowie Produkte und Dienstleistungen in bezug auf seinen persönlichen Nutzen differenziert beurteilen kann. Wir erklären unsere Produkte, unser Angebotssystem und Probleme, die für den Kunden Vor- und Nachteile ergeben.

3. Lernen von Konkurrenten:

Erfolge von Konkurrenten nehmen wir wichtig, wir lernen daraus und versuchen, uns nicht durch Verurteilungen selbst vor notwendigen Veränderungen zu schützen.

4. „Unmögliches“ versuchen:

Wir akzeptieren Mängel im bestehenden Angebot nicht, auch wenn sie ebenso bei Konkurrenten vorkommen. Probleme versuchen wir durch neue Systeme zu lösen, um damit im Markt Standards zu setzen und neue Spielregeln einzuführen. Für Überzeugungen gehen wir Risiken ein und nehmen „Durststrecken“ in Kauf.

5. Attraktiver Konsumbereich:

Wir wollen unsere Leistungen als attraktiven Konsumbereich für Kunden positionieren und beachten den branchenübergreifenden Wettbewerb um Zeit, Kaufkraft und Interesse des Kun-

den. Dazu ordnen wir unsere Leistung in das Erlebnis-Umfeld jedes Kunden ein und gewichten auch emotionale Komponenten für erfreuliche Käufe und Leistungsverwendungen.

6. Wahlfreiheit:

Wir fördern die Wahlfreiheit von Konkurrenten, Partnern und Kunden, denn Bedrängnissituationen steigern die Rivalität in Konkurrenz und Verhandlung.

7. Gestütztes Wachstum:

Wir sind im Markt vor allem durch Leistungsfähigkeit (oder Knappheit) und nicht durch Menge präsent. Wir gestalten den Markt und werden damit nicht gezwungen, Umsätze zu halten, die wir kaum stützen können. Deshalb achten wir auf eine optimale (nicht maximale) Durchdringung der Märkte und wachsen eher durch Internationalisierung als durch eine wahllose Verbreiterung unseres Absatzes im Inland. Damit bleiben die bestehenden Geschäfte auch in Krisenzeiten führbar, weil Reserven bestehen.

8. Marktabgrenzung:

Wir versuchen Marketing innerhalb attraktiver strategischer Gruppen des Marktes zu betreiben und bekämpfen nicht alle Anbieter mit anderen, billigeren oder teureren Produkten. Gleichzeitig nutzen wir positive Synergien zu Konkurrenten in der gleichen Gruppe. Sie helfen, den Anteil des abgegrenzten Marktes zu erweitern.

9. Geschäftseinheiten:

Als attraktiv beurteilte Teilmärkte werden nicht einfach mit dem bestehenden Angebot vermischt und damit entwertet, sondern als möglichst unabhängige Geschäftseinheiten konsequent im Markt geführt. Wir vermeiden damit strukturelle Begrenzungen und „Unternehmungsverfälschung“.

10. Selektives Marketing:

Unser Marketing ist selektiv. Unsere eigenen Angebote werden nicht durch zusätzliche Marken und Produkte kaulibalisiert, und unsere Partner konkurrenzieren wir nicht. Die Arbeits- und Marktaufteilung ist klar festgelegt und wird an Marktentwicklungen angepaßt. Wir wählen Kunden und Handelspartner aus, für die wir außergewöhnliche Leistungen erbringen können, und stellen selbst klare Anforderungen an sie. Wir passen uns nicht bedingungslos an ihre Wünsche an. Exklusivität für unsere Kunden und ihr eigenes Engagement stärken unsere Stellung.

11. Partnerschaft:

Kunden und Handel sind unsere langfristigen Partner. Wir wollen ihr

Schwächen oder kurzfristige Situationsvorteile nicht ausnutzen, sondern eine dauerhafte geschäftliche Beziehung vertiefen. Wir gestalten und pflegen unseren Kundenstamm.

12. „Fit“ zu Schlüsselkunden:

Die Abhängigkeit von Schlüsselkunden, mit einem hohen Anteil an unserem Umsatz, vermindern wir dadurch, daß unsere Kompetenz und Organisation klar auf ihre Anforderungen ausgerichtet werden. Leistungsfähigkeit ist die beste Garantie für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Wir vermeiden Pseudoausweichstrategien mit Kleinkunden usw., die viel kosten und wenig einbringen.

13. Integriertes Marketing:

Unsere Unternehmung oder einzelne Geschäftseinheiten profilieren wir als integriertes Leistungssystem, welches in seiner Kombination unverwechselbar ist. Jede Transaktion mit Kunden, die Sortimentsgestaltung, Werbung und Aktionen werden in den Dienst der Gesamtstrategie und -idee gestellt.

14. Nutzenargumentation:

Wir trennen Preise und Qualität als Kaufkriterien des Kunden, um Fehlurteilungen zu vermeiden. Auch günstige Preise werden sorgfältig begründet. Liquidationsware vermarkten wir klar getrennt vom übrigen Angebot. Qualität definieren wir nicht mit „teuer“ oder „billig“, sondern vielgestaltig. Damit interpretieren wir Qualität nach veränderten Kundenbedürfnissen und kreieren auch billige Prestige-Produkte.

15. Ideen- statt Preis-Marketing:

Unsere Marketingmaßnahmen passen zu unseren Leistungen, bilden sie indirekt ab. Sie sind kreativ und anspruchsvoll, wenn wir von den Kunden hohe Ansprüche und Vielseitigkeit erwarten. Wir vermeiden damit kurzfristiges Pseudomarketing, welches unsere Idee verwässert. Animierende Aktionen, Geschenke und Nebenleistungen, die nur erzwungen mit unserem Auftrag verbunden werden können oder in keinem vernünftigen Verhältnis zur Grundleistung stehen, betrachten wir als unglaublich und kontraproduktiv. Unser Marketing übt auf Handel und Kunden nicht Druck aus, sondern motiviert und ist „anziehend“.

16. Kompromißlose Realisierung:

Unsere Konzepte werden kompromißlos, aber einfallsreich verwirklicht. Wir fördern eine Marketingkultur und Motivation der Mitarbeiter, mit der ganz selbstverständlich im Sinne der Strategie täglich in unzähligen Situa-

tionen gehandelt wird. Um die Marschrichtung nach innen und außen klar auszudrücken, werden auch unpersönliche Marketingmittel (Kataloge und Verkaufsunterlagen, Werbungen und Kundeninformationen) sorgfältig nach unserer Idee gestaltet und falls möglich bevorzugt, weil sie besser kontrolliert werden können.

Die Ehrfurcht vor der Marketing-Geschichte erfolgreicher Produkte gibt undifferenzierte Hinweise für das aktuelle Marketing, und allzu leicht entfernt sich das Tagesgeschehen von der illusionären Bewunderung.

4. Suchfelder für konstruktives Marketing: Leistungs- und Partnerschaftssysteme

Die Probleme im Markt lassen sich durch aufbauendes Marketing lösen. Die Situation im Markt und die Eigenheiten der Unternehmung sind Bezug für erfolgreiche Konzepte. Unternehmungen suchen grundsätzliche Impulse, nach denen sie ihr Marketing ganzheitlich ausrichten oder besonders wichtige, ausstrahlende Akzente in Unternehmung und Markt setzen können. Mögliche Impulse und Ansätze verändern sich laufend, sie überschneiden, ergänzen und verstärken sich. Sie sind gezielt oder sehr umfassend, lassen sich aber an Beispielen konkret belegen. Ich nenne sie Marketing-Suchfelder. Sie sind nicht allgemeingültig anwendbar, wie Raster und Kategorisierungen, sondern mögliche Ideen für Lösungen in spezifischen Marketing-Situationen. Die Systematik wird nicht verdrängt, sondern sie wird benötigt, damit ausgewählte Suchfelder vertieft und durch klare Ziele und eingesetzte Marketing-Instrumente erfolgreich durchgesetzt werden können.³¹

Abbildung 2 zeigt mögliche Suchfelder für konstruktives Marketing, die Linien deuten ein „Chaos“ an, wie es das Wesen der Suchfelder darstellt. In seinem kritischen Beitrag zum „Mißverständnis Marketing“ schreibt Villiger: „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.“³² 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 Marketing-Verantwortliche sind fähig, Produkte und Zusammenarbeit mit Kunden über Jahrzehnte immer wieder neu aus der Leistung heraus zu beleben.

Ich behaupte, daß heute in vielen Marketing-Abteilungen mehr über Zugeständnisse diskutiert wird als über Aufbau.

Es spielt keine Rolle, wenn dem Leser nicht alle Begriffe und Ansätze dieser Abbildung geläufig sind.

Grundsätzlich sind folgende Stoßrichtungen für konstruktives Marketing zu unterscheiden:

1) *Generelle Ansätze des konstruktiven Marketing:* Situatives Marketing, vertikales Marketing, Konkurrenz-Marketing, selektives Marketing und „global marketing“.

2) *Ansätze der wirksamen Abgrenzung von Leistungen:* Leistungssysteme, Kundendienst, Design, Indirect Marketing, Integriertes Marketing, Erlebnis-Marketing, Zeit-Marketing, Marketing für Ereignisse und Oeko-Marketing und „High Tech Marketing“.

3) *Ansätze für Endkonsumenten und Absatzpartner:* Vertrauensmarketing, Kleinkunden-Marketing, Schlüsselkunden- und Großkundenmarketing, Kundenstamm-Marketing und Partnerschaftssysteme.

4) *Ansätze mit innovativen Marketing-Instrumenten (Dialog und Elektronik):* Interaktives Marketing, Telefonmarketing, Direct Marketing, Digital-Marketing und quantitatives Marketing (vgl. auch Design und Kundendienst bei 2).

In umkämpften Märkten gilt es, Schwerpunkte zu setzen und konsequent wenige Wettbewerbsvorteile voranzutreiben. Die Kurzformel lautet: Akzente statt Vollständigkeit.

5) *Ansätze der Unternehmungsidentität:* Marketing-Kultur, Marketing-Pioniertum, Marketing Quality Circles und Marketing-Zellen (Kleinunternehmens-Marketing).

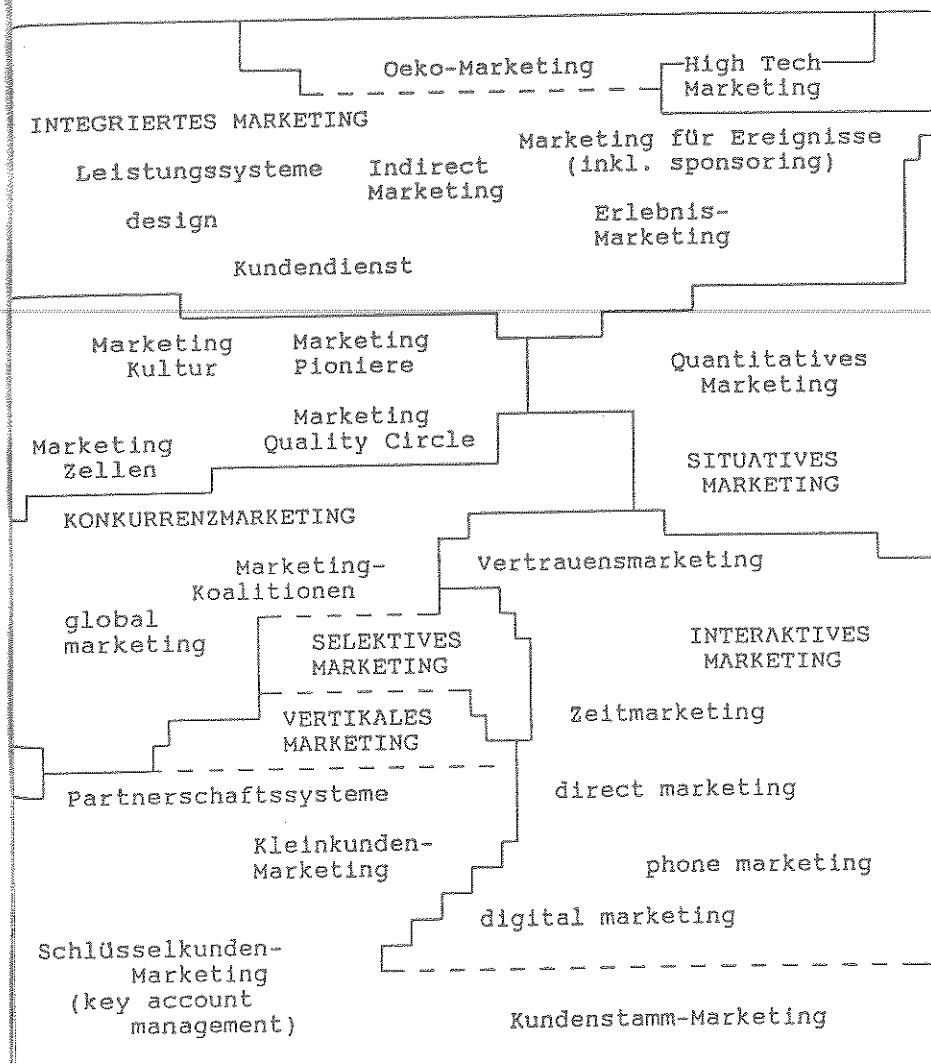


Abbildung 2: Suchfelder für konstruktives Marketing ⁷⁾

6) *Marketing-Koalitionen*: Unternehmen sollen 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. Die Kurzformel lautet: Akzente statt Vollständigkeit.

Markenartikel sind Originale! Entscheidend ist für Markenartikel das Vertrauen des Kunden und des Handels, wie es bereits in den Grundsätzen der Promarca ausgedrückt wird. Markenartikel darf kein Gattungsbezug sein. Je stärker die Möglichkeiten des Absatzes durch die Handelskonzentration eingeschränkt werden, desto mehr schlagen allgemeine Empfehlungen zum Marketing für Marken ins Leere. So bequem meine Antwort klingen mag: Situative Lösungen sind notwendig.

Anmerkungen:

¹⁾ Zum gesamten Artikel vgl. Belz, Christian: Konstruktives Marketing in gesättigten und

schrumpfenden Märkten, St. Gallen und Savosa: Auditorium 1988 (in Vorbereitung)

²⁾ Vgl. die Berichte der Schweiz. Kartellkommission, beispielsweise: Wettbewerbsverhältnisse auf dem Markt für Frühstücksgetränke, in: Veröffentlichungen der SKK 4/1983

³⁾ Vgl. Arndt, Helmut: Macht und Wettbewerb, in: Cox, Helmut et al. (Hrsg.): Handbuch des Wettbewerbs, München: Vahlen 1981

⁴⁾ Belz, Christian: Marketing in stagnierenden Märkten – Zerstörung oder Aufbau?, in: Belz, Christian (Hrsg.): Realisierung des Marketing, St. Gallen und Savosa: Auditorium 1986, 346ff.

⁵⁾ Zur Marketing-Systematik vgl. Weinhold, Heinz: Marketing in 20 Lektionen, St. Gallen: Fachmed 1988, und Belz, Christian: Marketing-Führungshilfen zwischen Konzept und Aktionismus, in: Management Zeitschrift 10, 53 (1984) No. 12, 556-560

⁶⁾ Vgl. Villiger, Rudolf: Mißverständnis Marketing, in: Belz, Christian (Hrsg.): Realisierung des Marketing, St. Gallen und Savosa: Auditorium 1986, 447.

⁷⁾ Verschiedene Begriffe für Suchfelder wurden als Themennummern der Zeitschrift THEXIS behandelt und sind in der gemeinsamen Diskussion im Forschungsinstitut für Absatz und Handel entstanden; vgl. auch Weinhold, Heinz: Marketing in 20 Lektionen, St. Gallen: Fachmed 1988. ■

Die Marktforschung steht im Dienste der Verbraucher

Markenverband gegen Boykott-Aufruf der Hamburger Verbraucherzentrale

Der Markenverband wendet sich gegen den Boykott-Aufruf der Hamburger Verbraucherzentrale, die Verbraucher aufgefordert hatte, an Befragungen für Marktforschung nicht mehr teilzunehmen. Er stellt klar, daß Marktforschung im Dienste der Verbraucher stattfindet, um so in der Lage zu sein, unseren eigenen Wünschen von heute die entsprechenden Produkte morgen zur Verfügung zu stellen. Marktforschung ist notwendig, um Produkte zu verbessern und neue Produkte – gerade in letzter Zeit auch im Bereich eines verbesserten Umwelt- und Gesundheitsschutzes – zu entwickeln.

Da Marktforschung also, vernünftig und verantwortungsbewußt von der deutschen Markenartikelindustrie betrieben, den Verbrauchern selbst dient, indem sie dazu führt, deren Bedürfnisse zu befriedigen, kann der Aufruf der Hamburger Verbraucherzentrale, Marktforschung zu behindern, letztlich nur gegen die Verbraucher selbst gerichtet sein. „Damit stellt sich natürlich die Frage nach dem Selbstverständnis der Verbraucherzentrale, die erneut schlüssige Antworten auf der Suche nach den Interessen geben muß, die sie letztendlich vertritt“, so ein Sprecher des Markenverbandes in Wiesbaden. Wer Marktforschung und damit einen wesentlichen Bestandteil des gesamten Marketing boykottieren will, hängt vermutlich immer noch alten Ideologien nach, wonach Unternehmen durch besonders „feine Strategien“ Verbrauchern das verkaufen wollen, was wirklich niemand braucht. Gerade eine Verbraucherzentrale aber sollte diejenigen, die sie doch vertreten will, nämlich die mündigen Verbraucher, nicht immer wieder unterschätzen. ■