

Marketing für technische Produkte

Qualitätssteigerung in Marketing und Produktbegleitung ist in Zukunft oft wichtiger als technische Innovation. Gleichwertige Produkte lassen sich im Vergleich zur Konkurrenz durch Mehrwert für den Kunden profilieren.

PD Dr. oec. Christian Belz,
Vizedirektor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel
und Privatdozent für Betriebswirtschaftslehre und Marketing
an der Hochschule St. Gallen

DK 658.6.011.1

Grundlage für erfolgreiche Unternehmungs- und Marketing-Strategien ist eine kritische Diagnose von Unternehmung und Markt. Abbildung 1 zeigt typische Probleme im Marketing für technische Leistungen [1]. In der Praxis ist es wichtig, sich auf *zwei bis drei Schlüsselpunkte* zu konzentrieren, damit sich auch in der Lösung klare Akzente im Markt setzen lassen.

Technische Produkte sind ausgesprochen vielfältig. Auch die Einkaufssituation der Kunden prägt die *Chancen der Differenzierung*. So unterscheiden sich beispielsweise Erst- und Folgeaufträge, Erstausrüstung und Ersatzgeschäft oder Standard- und Individualbedarf.

Ist nicht für viele Unternehmungen der Investitionsgüterbranche und für technische Komponenten jedes Angebot «einzigartig», weil spezifische *Lösungen für Kunden* entwickelt und vermarktet werden? Vielfalt und Individualisierung der Leistungen *hemmen* das Marketing.

Was ist beim Marketing für technische Güter anders?

Alternative Marketing-Strategien für technische Leistungen fasse ich wie folgt zusammen:

Erstens: High-Tech- und High-Speed-Marketing

High-Tech wird zu einem ähnlichen Schlagwort wie bereits Qualität. Stichworte zum High-Tech-Marketing sind: hohe finanzielle, zeitliche und technische Risiken; intensiver Wettbewerb; Unsicherheit der Durchsetzung im Markt (Technologielastigkeit); Systemkampf (zwischen Kompatibilität und Differenzierung); Prestige als Filter für optimale Entscheidungen und Motivationsfaktor; ungenügender Ersatz für «low tech». High-Technology ist auch notwendig, um die Umwelt besser zu schützen [3].

Zweitens: Mehrstufiges Marketing für Abnehmer und ihre Märkte

Es kann sinnvoll sein, dass der Zulieferer für technische Produkte nicht nur den Abnehmer, sondern mehrere nachgelagerte Märkte selbst beobachtet und bearbeitet. *Rudolph* nennt folgende Argumente für ein mehrstufiges Marketing [4]: 1) die absatzpolitische Unabhängigkeit im vertikalen Produktions- und Distributionsprozess wird gesichert, 2) die Substitutionsgefahr von Zulieferprodukten lässt sich verringern, 3) eine Umsatz- und Gewinnsteigerung durch erhöhte Wertschöpfung ist möglich, 4) die Markteinführung neuer Zwischenprodukte wird gefördert und die Kompetenz der Unternehmung ausgeweitet, 5) Markt- und Kundeninformationen werden zusätzlich gewonnen und 6) die Effizienz des gesamten Marketing-Mix lässt sich

steigern. Grundsätzlich kann der Lieferant dazu beitragen, dass seine Partner professioneller vorgehen.

Drittens: Strategien der Wertschöpfung und Leistungssysteme

In manchen Unternehmungen stehen Strategien der «erhöhten Wertschöpfung» [5] und «Leistungssysteme anstatt Produktverkauf» im Vordergrund. Grundsätzlich versuchen Unternehmungen damit ihr Produkt mit Leistungen anzureichern, auf die der Abnehmer kaum verzichten kann. Es handelt sich um «kritische Erfolgsvariablen» für den Einsatz des technischen Produktes beim Kunden. *Leistungssysteme* bedeuten intensivere Zusammenarbeit, neue Gesprächsbasis, hierarchisch höhergestellte Gesprächspartner beim Kunden, Zugang zur Technik, Vernetzung der Organisationen von Lieferant und Abnehmer.

Im Zusammenhang mit diesen Strategien wird auch die Qualität der Leistungen definiert [6]. Permanentes Thema für die schweizerische Industrie ist die Frage: Wie rasch besetzten ausländische «Billiganbieter» bestehende Nischen, so dass sie durch neue «Qualitätsbereiche» ersetzt werden müssen? Der *Innovationsvorsprung* wird immer rascher ausgeglichen.

Viertens: Expansionsstrategien in gesättigten Märkten

Nur das Massengeschäft kann in verschiedenen Märkten den wichtigen Zugang zum technologischen Fortschritt und zu modernen Produktionsprozessen garantieren. Es wäre falsch, die Lösung einseitig in umfassenden Systemen oder in einer Nischenpolitik zu suchen. In gesättigten und hart umkämpften Märkten expandieren schweizerische Unternehmungen oft massiv und sehr erfolgreich. Sie erneuern so rasch, dass Konkurrenten kaum folgen können. Zwischen Unternehmungen mit einem aggressiven «take-off» und übrigen Anbietern entsteht eine unüberwindbare Kluft. Expansion ist meist mit einer intensiven Internationalisierung verbunden. Die Balance zwischen Erweiterungen, Zusatzinvestitionen und Markterschliessung ist aber ein risikobehafteter Weg auf Messers Schneide und begrenzt. Besonders problematisch ist es, Strategien der Kosten- und Marktführerschaft zu korrigieren.

Fünftens: Aktive Internationalisierung
Eine zusätzliche Bedrängung durch Importe, die ungenügende Ergiebig-

Typische Marketingprobleme für technische Produkte

Probleme in den Märkten

1. Kampf um Mengen und Überkapazitäten:

Unternehmungen müssen sich immer rascher an neue Technologien und Kundenanforderungen anpassen. Gleichzeitig steigen die Risiken durch immense Entwicklungskosten, aufwendige Projekte in Zusammenarbeit mit Kunden und umfangreiche Vorleistungen sowie langwierige Entscheidungsprozesse des Kunden. Auch ist es oft unsicher, ob sich neue technische Lösungen am Markt durchsetzen lassen. Vor allem kleinere und mittlere Unternehmungen sind darauf angewiesen, dass die Konkurrenz die gleichen Systeme anbietet. Diese Faktoren fördern eine Kostenexplosion, die in manchen Märkten nur durch Rationalisierung, Expansion und Massenproduktion aufgefangen werden kann.

2. Rückverlagerung des Wettbewerbsdruckes:

Nach dem Motto «Im Einkauf liegt der Gewinn» konzentrieren viele Abnehmer ihre Anstrengungen auf einen kostengünstigen Einkauf, weil sie selbst in ihren Absatzmärkten hart bedrängt werden. Preissensibilität, abnehmende Kundentreue und Verlagerung von Risiken und Leistungen auf Lieferanten sind einige Stichworte zu den Problemen. Zudem nutzen wenige Grossabnehmer ihre Einkaufsmacht gegenüber ihren Lieferanten.

3. Integration:

Einkauf, Materialwirtschaft, Konstruktion, Produktion und Verkauf werden tendenziell integriert. Computer-Aided Manufacturing, CAD und CIM sind Stichworte zur Entwicklung. Es wird schwieriger und aufwendiger, Einzelprodukte im Gesamtsystem des Kunden «einzubauen». Extrem ist diese Entwicklung bei Original Equipment Manufacturers. Jahrelange Bearbeitung, Spezialentwicklungen und Testläufe sind die Folge.

4. Mehrstufige Absatzmärkte:

Lieferanten für technische Produkte stehen im Weg vom Rohmaterial bis zu den Endkonsumenten oft am Anfang. Es ergibt sich daraus eine komplexe Abhängigkeit von vielfältigen, nachgelagerten Märkten. Der Zulieferer ist unmittelbar vom Grad der Professionalisierung und des Erfolgs seiner Abnehmer abhängig. Es stellt sich für ihn die Frage, wie weit er die Märkte über mehrere nachgelagerte Stufen verstehen oder bearbeiten muss.

5. Komplexe Beschaffungsprozesse:

Wer legt die Anforderungen an die Produkte fest? Wer beeinflusst die Einkaufsentscheide, und wer trifft sie? Nach welchen Kriterien wird entschieden, ist das Know-how genügend, um nach sachlichen Gesichtspunkten zu entscheiden? Wie spielen verschiedene hierarchische Ebenen, Einkauf und Technik bei Abnehmern zusammen? Wie lässt sich das Absatzpotential des Kunden zuverlässig einschätzen? Werden beispielsweise seine neuen Produkte den erwarteten Erfolg bringen? Welche Stellung haben Generalunternehmer oder Konsortialunternehmen im Gesamtprojekt? Die Prozesse der Beschaffung sind für technische Güter in der Regel sehr komplex. Deshalb lässt sich oft nur eine situativ richtige Bearbeitungsstrategie entwickeln.

Manche wichtige Abnehmer fordern vom Hersteller für Investitionsgüter und für technische Schlüsselkomponenten eine weitgehende Transparenz. Teile dieser Strategie sind: mannigfaltige Kontakte zwischen unterschiedlichen Stellen der Abnehmer- und Anbieterorganisation, Projektkontrolle, Einblick in technische Detaillösungen und gemeinsame Entwicklung. Diese Vernetzung ist oft auch Wunsch des Marketings, führt bei aggressiven Kunden aber rasch sehr weit und stellt die gesamte Unternehmung vor eine Bewährungsprobe.

6. Auswechselbarkeit von Produkten:

Die Produkte der Anbieter werden auswechselbar. Verschiedene Tendenzen der Standardisierung sind dafür verantwortlich. So beschränken Einkäufer und Einkaufsrichtlinien die Freiheit der Techniker, spezifische Produkte von Herstellern zu bestimmen; Baukastensysteme der Kunden fördern eine Standardisierung, und Normierungsausschüsse in

bestimmten Branchen erarbeiten neue Regeln. Auch gesetzliche Zulassungsbestimmungen und Kosten der Zulassung fördern Standards.

Zulieferer neigen auch in verschiedenen Märkten dazu, individuelle Lösungen nach Anfragen der Kunden zu entwickeln. Ihr Angebot ist deshalb auswechselbar, weil auf jeden Kundenwunsch eingegangen wird!

7. Aktive und passive Internationalisierung:

In verschiedenen Branchen steigen die Importquoten laufend, ohne dass die inländische Industrie einen entsprechenden Ausgleich mit Exporten schaffen kann. Massenproduktion, weltweite Angleichung der Produktstandards (mindestens in Teilbereichen, z.B. der Elektronik), weltweite Optimierung der Produktionsstandorte, globaler Wettbewerb der Abnehmer sind nur einige Tendenzen, die einen weltweiten Wettbewerb fördern. Der typische Betrieb, der vor allem in der Schweiz absetzt, wird zunehmend durch Weltkonzerne konkurrenziert. EG 1992 ist Stichwort für eine weitere Öffnung des Wettbewerbs.

8. Fusionen und Kooperation:

Besonders im technischen Bereich verändern sich die Kräfte im Markt laufend durch Fusionen und Kooperationen. Eine schwache Form sind bereits Gegengeschäfte. Vorwärts- und Rückwärtsintegration grosser Konzerne führen dazu, dass wichtige Kunden kurzfristig ausfallen. Manche Konzerne beginnen die «Konzernsynergien» erst auszuschöpfen, wenn auch die Wirkungen der Bindung an Konzerngesellschaften oft kontraproduktiv sind.

In technisch dominierten Branchen spielen ebenso die *Trends der Technologie*, die Ablösung von Produktgenerationen eine wichtige Rolle. Diese technologische Analyse besteht meist bereits als Schwerpunkt und wird deshalb im Zusammenhang mit der Marktorientierung der Unternehmung nicht vertieft.

Unternehmungsprobleme: technischer «Drive» und Sortimentszersplitterung

1. Skepsis gegenüber Marketing:

Wichtiges Problem für technisch orientierte Betriebe ist oft eine tief verwurzelte Skepsis oder Abneigung gegenüber dem Marketing. Die Verantwortlichen hegen eine enge Vorstellung darüber, was in ihren Märkten möglich ist.

2. Fehlende Infrastruktur für das Marketing:

Besonders kleinere und mittlere technische Betriebe können es sich kaum leisten, spezielle Personen für ein professionelles Marketing einzusetzen. Als Nebenaufgabe der Geschäftsleitung und der Verkaufsingenieure wird Marketing aber laufend von den Anforderungen des Tagesgeschäftes verdrängt.

3. Ungenügende Integration des Marketings:

Speziellen Marketing-Verantwortlichen gelingt es zudem häufig nicht, wirklich am Kern der Unternehmungsleistung mitzuwirken. Sie beschränken sich lediglich auf Public Relations, Corporate Identity und die Präsentation der Produktunterlagen. Mit Technikern diskutieren sie dann darüber, ob aufwendige Glanzprospekte notwendig sind.

Konflikte zwischen Technik und Marketing sind häufig auf unterschiedliche Ziele zurückzuführen, wobei auch gegenseitige Vorurteile und unterschiedliche «Kulturen» ihren Beitrag leisten [2].

4. Zersplitterung nach Kundenwünschen:

Weil Zulieferer häufig spezifische Leistungen für jeden Kunden erbringen, erfüllen sie manche Aufträge, die nicht ihrer spezifischen Leistungskompetenz entsprechen. Negative Folgen sind beispielsweise: Zersplitterung, Anpassung an Kundenwünsche, Qualitätsprobleme, Verlagerung der Forschung und Entwicklung auf Produktanpassungen für ungeeignete Produktanwendungen bei Kunden.

5. High-Tech und Low-Tech:

Verschiedene Unternehmungen sind in den Bereichen High- und Low-Tech tätig. Identifikationsprobleme des Personals oder falsche Vorgehensweisen in jedem Bereich sind mögliche Folgen.

keit des schweizerischen Marktes für Spezialitäten und erhöhte Anforderungen an Wirtschaftlichkeit, zwingen verschiedene Anbieter technischer Leistungen in Zukunft noch stärker, internationale Märkte zu erschliessen, um überleben zu können. Die losen Vertriebsstrukturen mit unabhängigen Vertretungen werden dabei in den Schlüsselmärkten durch eigene Tochtergesellschaften ersetzt, obschon ein Wechsel häufig genug sehr problematisch ist.

Sechstens: Marketing für individuelle Kundenprojekte

Für «original equipment manufacturers», Grossabnehmer und Erstaufträge müssen auch für technische Standardprodukte oft aufwendige Projekte gestaltet werden. Solche Projekte sind gekennzeichnet durch aufwendige Akquisitionen und Vorleistungen, Angst vor Know-how-Abfluss oder lange Dauer. Im Marketing für diese weitgehend kundenspezifischen Projekte wird versucht, die Ergiebigkeit einer Zusammenarbeit so früh wie möglich realistisch abzuschätzen und die Marketing-Spielräume in jeder Projektphase (neben Preis- und Leistungszugständen) möglichst gut zu nutzen. Die vertikale Verknüpfung zu einer *gesamten Projektleistung* soll die Austauschbarkeit des Anbieters vermindern.

Siebtens: Handel contra Herstellung von Produkten

Wichtig ist auch der Entscheid, wie weit Unternehmungen selbst produzierte Produkte durch Handelsprodukte (und Auftragsproduktion) ergänzen sollen [7]. Handel führt allerdings in manchen Unternehmungen zu einer ungenügenden Identifikation mit den aufgenommenen neuen Produkten und zu einer Sortimentsexplosion.

Solche Marschrichtungen lassen sich kombinieren. Sie werden durch den Einsatz der Marketing-Instrumente Marktleistung, Preis, Marktbearbeitung und Distribution verwirklicht.

Profilierung auswechselbarer Produkte im Wettbewerb

Die Grundidee eines Leistungssystems besteht darin, mögliche Querbeziehungen zwischen Leistungen einer Unternehmung oder eines Unternehmensverbundes zu fördern oder herzustellen und bisher getrennte Teilleistungen zusammenzufassen, damit

Foto H. R. Bramaz



„Verlass auf mögliche Kooperationsfirmen bedeutet eine gefährliche Delegation der Verantwortung“

Vorteile der Optimierung für Kunden und Unternehmung folgen [8].

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. Manche Geschäftsleitungen befassen sich beispielsweise mit der Frage, wie weit «beratende» Ingenieurleistungen mit der Ausführung von Projekten und der Lieferung der «Hardware» kombiniert werden sollen.

Stichwortartig einige wichtige Ansätze zum Leistungssystem:

□ Zunächst das *Produktsystem*: Anwendervorteile, Elektronik: Hardware/Software, Baukasten, Qualität, Benutzer- und Servicefreundlichkeit, Sortiment, Eigenproduktion kritischer Teilleistungen.

F. Rüesch AG in St. Gallen ist beispielsweise ein weltweit führender Anbieter von Etikettendrucksystemen. Vier unterschiedliche Maschinensysteme umfassen je 30–40 Baueinheiten. «In einer technologisch ausserordentlich dynamischen Branche bildet die modulare Bauweise eine zentrale Voraussetzung für höchste Einsatzflexibilität. Die Maschinen können anforderungsgemäss konfiguriert, sehr flexibel eingesetzt und bei Bedarf ausgebaut werden, um neuen Marktanforderungen (der Abnehmer) zu entsprechen. In gleicher Weise können Baueinheiten für neue Technologien nachgerüstet werden» [9]. Ein Grundsatz von F. Rüesch lautet: «Wir wollen mit Einzel- und Kleinserienfertigung dieselbe Produktivität erreichen, wie dies in der Maschinenindustrie bei grösserer Serienfertigung üblich ist. Wir müssen die grosse Vielfalt gleich beherrschen, wie andernorts grosse Mengen beherrscht werden» [10].

Ebenso beeindruckend sind die elektronischen Sicherheitssysteme von Kaba Nova (Wetzikon), die kaum mehr etwas mit den herkömmlichen Schlössern gemeinsam haben. Zutrittsberechtigungen und -kontrolle nach Zeit und flexible Anpassungen sind Vorteile des Systems.

Unisys (Thalwil) entwickelte ein massgeschneidertes Finanzierungssystem (R-Plan zur Beschaffung von Computeranlagen) zwischen Leasing und Miete, welches selbst von Banken als Problemlösung genutzt wird.

Fragen zur Beurteilung von Leistungssystemen

1. **Ergiebigkeit des Marktes**

Ist der Markt genügend ergiebig für das Leistungssystem, oder handelt es sich um Einzelprojekte? In welcher Bandbreite liegen die Absatzchancen?

2. **Kompetenz**

Kann die Unternehmung die Leistungssysteme beherrschen und nicht nur einen Alibi-Vorteil gegenüber der Konkurrenz erreichen?

3. **Gewinnchancen**

Gelingt es mit dem System die Wertschöpfung massgeblich zu erweitern? Lassen sich Leistungen dem Kundennutzen entsprechend fakturieren? Bieten wir immer mehr Leistung zum gleichen Preis? Verrechnet auch die Konkurrenz ihre Zusatzleistungen?

4. **Kundennutzen**

Lässt sich der Kundennutzen massgeblich steigern, indem beispielsweise wertvolle Schlüsselkomponenten angeboten werden; sein Projekt ganzheitlich optimiert wird; die Wirtschaftlichkeit durch Qualitätsarbeit gesteigert wird; sein Problem massgeschneidert gelöst wird; er von Arbeit, Ärger und Risiken entlastet wird? Schaffen wir für den Kunden nicht unnötige Übersysteme?

Kennt und gewichtet der Kunde die Probleme, die wir lösen können, oder müssen und können wir ihn mühsam überzeugen? Wie verlagert sich die Argumentation gegenüber dem Kunden im Vergleich zur bisherigen (Beratungs-)Leistung?

Sind Kunden für Gespräche und Pilotprojekte offen oder verschlossen? Engagieren Sie sich nicht nur verbal? Kann der Kunde mit Teilen des Leistungssystems experimentieren, oder muss er einen Alles-oder-nichts-Entscheid mit subjektiven Risiken fällen? Erkennt der Kunde, warum er vorteilhaft mit uns und nicht mit Konkurrenten zusammenarbeiten soll?

5. **Know-how-Schutz und Verschnürung des Leistungspaketes**

Kann das Know-how gegenüber Konkurrenten geschützt werden? Lässt sich der Know-how-Abfluss über Kunden verhindern? Lässt sich das Leistungspaket so verschnüren, dass der Kunde nicht nur Rosinen herauspicks und den Rest mit Billiganbietern bewältigt?

6. **Konkurrenz bisheriger Partner**

Konkurrenzieren wir mit dem Leistungssystem bisherige Partner und gefährden wir damit das bestehende Geschäft? Müssen wir uns auf Leistungssysteme beschränken und damit auf bestehenden Umsatz verzichten?

□ **Dienstleistungen**

Beratung und Gesamtoptimierungen, Flexibilität durch Gesamtkompetenz, Informatik und Information (inkl. Kundenschulung), Finanzierung.

Typisch ist das Beispiel der *Hilti AG* Befestigungstechnik: «Die Einzigartigkeit unserer Leistungen lässt sich immer weniger allein an einzelnen Produkten beweisen, drückt sich aber deutlich aus in einem umfassenden Leistungsangebot. Qualität heisst für uns: die Probleme des Kunden wirtschaftlicher, sicherer und bequemer zu lösen, als sonst jemand auf der Welt dies tun kann. Dazu zählt unser umfassendes Dienstleistungspaket, das beim Erkennen der wichtigen Probleme beginnt, eine kompetente Beratung und eine ausgezeichnete Lieferqualität bis hin zur Gewährleistung für unsere Produkte einschliesst. Ein Leistungsumfang also, der über die Bauphase hinausgeht und uns partnerschaftlich mit dem Kunden verbindet» [10].

Bossard AG in Zug argumentiert, dass nur 15% der einsatzbereiten Verbindung auf Einkauf und Material entfällt, 85% aber in Bearbeitung, Zusammenbau, Personal- und Maschineneinsatz usw. anfallen. Damit betont sie ihre flankierenden Ingenieur- und Ra-

tionalisierungsleistungen für Kunden mit Wertanalysen, Produktversuchen und Mitarbeit bei Produktentwicklungen.

Sprecher und Schuh (Aarau) differenziert die auswechselbaren Niederspannungs-Schaltgeräte mit Argumenten wie: weltweite Verfügbarkeit und Zulassung, Anwendungs- und Einsatzunterstützung, Fachbücher für Schulen, Beratung an Ort, Kundenschulung und einer starken Gewichtung des ideellen Produktwertes. Auch technische Güter brauchen die Sympathie der Kunden [11].

□ **Integration des Produktes in Abläufe des Kunden**

Dialog mit Kunden und früher Projekt-einstieg als Impulsgeber, effiziente Arbeitsteilung, Einordnung in Kundenprobleme, Gesamtverantwortung und weitgehende Entlastung des Kunden bei gleichzeitiger Sicherheit (Vertrauen, Optimierung, Preis/Termin/Qualität), Just-in-Time-Lieferung und Logistikoptimierung zwischen Lieferant und Abnehmer.

Beispielsweise integriert *Ebnöther/Ecomelt* das Produkt Schmelzklebstoff konsequent im Konzept des Endproduktes für Kunden und in seine Pro-

duktionsprozesse. Die Folge ist eine Dienstleistungspalette mit kundenspezifischen Entwicklungen, Tests, interdisziplinärer Zusammenarbeit aller betroffener Fachbereiche bis zur Mitarbeit an Endprodukten und Optimierungen in der Produktion.

□ **Integriertes Projektmanagement**
Straffe Projektführung und besseres Projektmanagement, Dialog zwischen Projektierung und Ausführung, Prioritäten im Gesamtmanagement anstatt Flickwerk und Optimierung ohne Ziel.

Beispiel ist das Konzept der integralen Bauunternehmung von *Zschokke* Genf mit einem kunden- und problem-spezifischen Optimierungspaket für komplexe Bauprojekte. Wirkungen für den Kunden sind: Verkürzung der Bauzeit, Einsparungen, Garantien, Qualitätssteigerung und eine Optimierung der Bauten für ihren späteren Einsatz. Voraussetzung ist aber ein früher Einbezug im Projekt, denn die Spielräume für Optimierungen werden im Projekt-ablauf eingeengt [12].

Ähnliche Ansätze des Projektmanagements entwickelte *Habasit* Reinach (Anbieter für Kraftübertragungs- und Transportsysteme) für die Zusammenarbeit mit Erstausrüstern. Vom Einsatz als Impulsgeber bis zum Lückenbüsser in Notsituationen unterscheidet die Unternehmung verschiedene Phasen der Zusammenarbeit.

Von den Kunden zu lernen lohnt sich

Inzwischen wurden Leistungssysteme vielfach zum Schlagwort. Welche Unternehmung bekennt sich heute nicht zum Leistungssystem? Die Qualität eines Systems lässt sich aber gezielt beurteilen. Wichtige Kriterien sind beispielsweise: ehrlicher Bezug zu den Bedürfnissen der Kunden; Öffnung von einer technisch dominierten Umschreibung der Leistung zur Definition des Kundennutzens; starke Gewichtung der Zusammenarbeit mit dem Kunden; klare Umschreibung der Leistungskomponenten und des Gesamtsystems; Beherrschung der wichtigen Bausteine des Systems durch die anbietende Unternehmung und nicht durch externe Partner. Ein Verlass auf mögliche Kooperationsfirmen bedeutet eine gefährliche Delegation der Verantwortung. Jeder kleine Ingenieurbetrieb gibt vor, auf ein «Expertenetzwerk» für komplexe Projekte zurückgreifen zu können. Schlüsselfragen zur Beur-

teilung von Leistungssystemen fasst Abbildung 2 zusammen.

Marketing-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. Um Leistungssysteme als Wettbewerbsvorteil zu realisieren, muss das Unternehmen seine Lernprozesse mit jenen der Anwender verknüpfen. Instrumente dazu sind beispielsweise: Kundens Schulungen, gemeinsame Projekte, Workshops, Auswertung von erfolgreichen Fallbeispielen in der Kommunikation.

«Systeme» erkennt das Unternehmen oft zufällig, sie entstehen häufig aus der Initiative von professionellen Kunden. Es gilt in der Folge, solche erfolgreiche Pilotprojekte zu multiplizieren. Dabei leistet das Marketing einen wichtigen Beitrag. Gute Marketing-Lösungen sind Ergebnis einer gedanklichen Investition, von Hingabe und Disziplin. Technisch orientierte Unternehmen müssen lernen, hier ebensoviel Sorgfalt zu üben wie für die technischen Lösungen!

Literatur

- 1 Verschiedene Markt- und Unternehmungsprobleme erfasste ich im Rahmen des 1. Seminars für Verkaufsingenieure (1988) des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel, St. Gallen. Vgl. auch die Themennummern zum Investitionsgüter-Marketing und Zuliefermarketing: *Thexis* (1987) Nr. 1 und (1988) Nr. 1.
- 2 Wunderer, Rolf/Walser, Fredy: Laterale Kooperation zwischen Marketing und F+E, in: *Belz, Ch.*: Realisierung des Marketing. Auditorium: St. Gallen und Savosa 1986, 232 ff.
- 3 Vgl. beispielsweise *Davidow, William*: High-Tech-Marketing, Frankfurt: Campus 1987; zu Technologiestrategien vgl. *Specht und Zörgiebel*: Technologiestrategien der Unternehmung. In: *Marketing ZIP*, August 1985.
- 4 *Rudolph, Michael*: Marketing bei mehrstufigen Absatzmärkten, in: *Thexis* 5 (1988) Nr. 2.
- 5 Vgl. das Konzept der Wertschöpfungskette von *Porter, Michael*: Competitive Advantage. New York: Free Press 1985.
- 6 Zu Qualitäts- contra Kostenführerschaft vgl. *Porter, Michael*: Competitive Strategy. New York: Free Press 1980.
- 7 Zu «make or buy» vgl. beispielsweise *Backhaus, Klaus*: Investitionsgütermarketing, München: Vahlen 1982, 107. Den Entscheid für «make or buy» überprüfen auch Abnehmer periodisch und verwenden die Alternative «make» als Druckmittel in Verhandlungen.
- 8 Vgl. *Belz, Christian*: Leistungssysteme zur Profilierung auswechselbarer Produkte im Wettbewerb. *Der Markt* (1988) Nr. 2, 60-68. Situative Einflussgrößen für System- und Komponentenverkauf zeigt *Backhaus, Klaus*: Investitionsgütermarketing, München: Vahlen 1982, 107.

Foto Roland Schneider / Franz Gloor

„Für Hilti AG heisst Qualität: Probleme des Kunden besser lösen, als dies sonst jemand auf der Welt tut“

© 1989 Hilti AG, CH-8400 Winterthur

Der *HILTI*-Fachberater muss eine vergiechene Kenntnis der Konkurrenzzeugnisse, einschliesslich deren charakteristische Merkmale, Leistung und Kosten besitzen. Die typischen Anwendungsmöglichkeiten der Konkurrenzzeugnisse genau zu kennen und die Fähigkeit, als fachliche Autorität über ihre Stärken und Schwächen zu urteilen, sind für den *HILTI*-Fachberater besonders wichtig.



Achtung!
vor Inbetriebnahme
des Mundwerkes...

Gehirn einschalten!

5. DER VERKAUFSVORGANG.

Der *HILTI*-Fachberater muss die nötige Gewandtheit und Fähigkeit besitzen, den guten Ruf von *HILTI* zu stärken. Um dies zu erreichen, muss er wissen, wie er für sich selbst und sein Erzeugnis auf Einzelpersonen und Gruppen einen günstigen Eindruck machen kann. Er muss die Funktionen und den Wert seines Erzeugnisses erklären und die Vorteile gegenüber anderen Erzeugnissen darlegen.

Résumé

A l'avenir faire croître la qualité du marketing et de l'accompagnement des produits comptera souvent plus que l'innovation technique. Pour se démarquer de la concurrence, des produits équivalents peuvent être «profilés» par une plus-value pour le client.

Summary

In many cases improved quality in marketing and product attendance will become more important than technical innovation in the future. From the competitive standpoint, added value will prove a distinguishing factor for customers where the products are of equal standing.

Machen Sie mit?

Bringen Sie Ihre Erfahrungen und Ideen in *io Management Zeitschrift* – als kurzen Leserbrief. Oder stellen Sie dem Autor gezielte Fragen; benutzen Sie dazu die «Feedback-Karte» auf dem Kartenblatt im Anzeigenteil.