

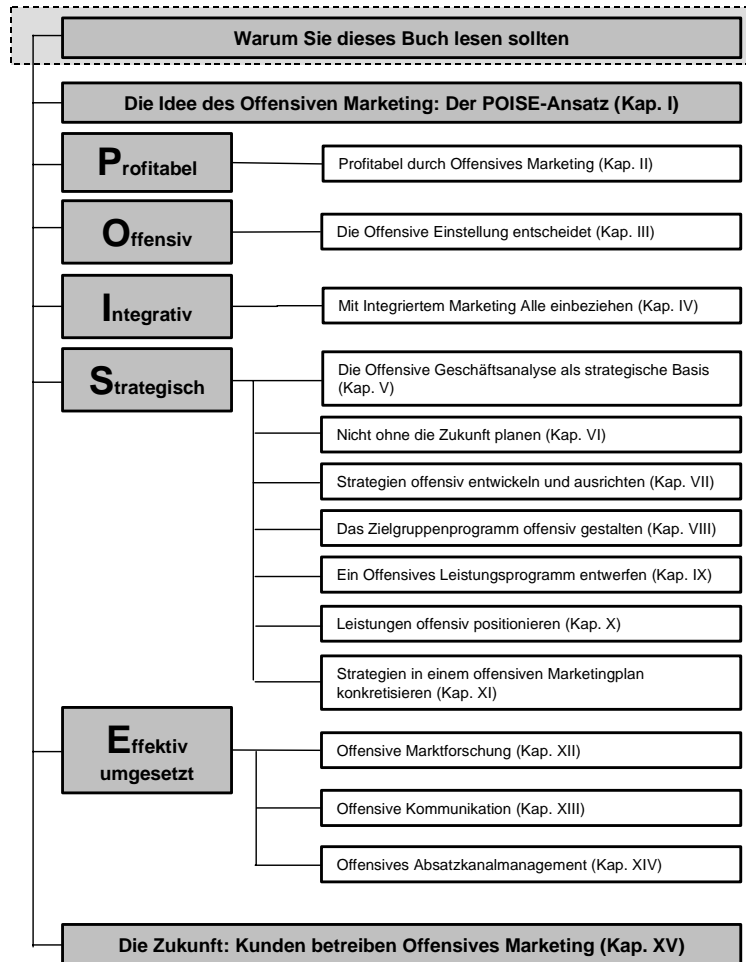
Vorwort der Autoren

Marketing als Denkhaltung, Führungsfunktion und Aktivität durchzieht und betrifft alle Köpfe und Herzen, Prozesse, Abteilungen und Bereiche Ihres Unternehmens. Die Entwicklung des Marketing ist dabei eine Erfolgsgeschichte, die ihren Höhepunkt noch lange nicht erreicht hat. Wir wollen Ihnen zeigen, wie Sie mit Offensivem Marketing die gesamte Kraft und das umfassende Potenzial des Marketing nutzen können! „Offensives Marketing“ ist die grundlegend überarbeitete und erweiterte deutsche Ausgabe des englischsprachigen Bestsellers „Even More Offensive Marketing“. Das Original wurde weiterentwickelt, ergänzt, aktualisiert und auf den deutschsprachigen Wirtschafts- und Kulturkreis abgestimmt.

„Offensives Marketing“ ist ausdrücklich nicht als Lehrbuch oder wissenschaftliche Abhandlung gedacht, weil wir den zahlreichen Lehrbüchern zum Marketing nicht noch ein weiteres hinzufügen wollten. Unsere Absicht war es von Anfang an, ein Buch zu schreiben, das möglichst viel Nutzen für die Leser stiftet, perspektivisch, führungs- und anwendungsorientiert ist und vor allem unsere Begeisterung für das Marketing ausdrückt. Angesprochen werden mit diesem Buch deshalb auch alle, die mit Marketing zu tun haben – Aufsichtsräte, Vorstände, Geschäftsführer und Marketingverantwortliche ebenso wie Werber, Berater und Verkäufer, aber auch Controller und Finanzleute. Genauso wichtig waren uns Studenten, Ingenieure, Techniker, IT-Manager, Naturwissenschaftler, Anwälte und Steuerberater, die sich erstmals mit Marketing beschäftigen wollen oder müssen. Viele Beispiele, Abbildungen, Checklisten, Internet-Adressen und Lese-Tipps sollen Ihnen die Umsetzung erleichtern. Mit dem ersten Kapitel unseres Buches als „Leseprobe“ wollen wir Ihre Lust auf mehr Offensives Marketing anregen.
Herzlichst,

Anton Meyer
München und Oxford im Juli 2000

Hugh Davidson



Warum Sie dieses Buch lesen sollten

Der POISE-Ansatz

Die Entwicklung des Marketing ist eine Erfolgsgeschichte. Heute behauptet wohl jedes Unternehmen, Marketing zu betreiben. Die Orientierung des Denkens und Handelns an den Wünschen der Kunden ist in vielen Unternehmensgrundsätzen verankert und diese Rhetorik geht auch Vorständen, Geschäftsführern und Managern zunehmend leicht über die Lippen. Selbst Rechtsanwälte und Behörden, Vereine, Parteien und Hilfsorganisationen versuchen sich an dieser Leitlinie zu orientieren und nicht zuletzt weil sie erkennen mussten, dass Marketing, so wie wir es verstehen, ein – wenn nicht der – entscheidende Erfolgsfaktor ist.

Marketing ist allgegenwärtig!

Marketing entscheidet immer mehr und ist immer mehr entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Damit rückt Marketing immer stärker ins Zentrum der Unternehmensführung, gleichzeitig dominieren die Marketingausgaben und –investitionen (entsprechend unserer Marketing-Definition) die Budgets von immer mehr Unternehmen und werden zum wichtigsten Treiber der Unternehmenswerte.

Marketing entscheidet!

Obwohl das Schlagwort „Marketing“ in aller Munde ist, bleibt das dahinter stehende Prinzip oft im Vagen. Man konzentrierte sich darauf, die Kundenwünsche zu befolgen und die maßgeblichen Marketinginstrumente Produkt (*product*), Preis (*price*), Kommunikation (*promotion*) und Distribution (*place*) – also die berühmten „vier p’s“ – gewinnbringend einzusetzen – so ist häufig zu hören und zu lesen.

Ein solches Verständnis greift aber viel zu kurz und wird den Möglichkeiten, der Kraft und Stärke des modernen Marketing nicht gerecht. Lassen Sie uns deswegen unser umfassendes Verständnis von Marketing in einer klaren, kurzen und eindeutigen Definition den folgenden Ausführungen voran stellen:

Definition: „Marketing“

Marketing bedeutet, unter Beteiligung aller Mitarbeiter auf effiziente Art und Weise einen überlegenen Kundennutzen zu schaffen, um überdurchschnittliche Gewinne zu erzielen.

Vielleicht sind auch Sie bereits dieser Meinung. Dann wird Ihnen dieses Buch dabei helfen, Ihre Meinung im Unternehmen erfolgreich durchzusetzen. Sollten Sie noch der u.E. veralteten Meinung sein, dass Marketing nur in der Marketing- oder Werbeabteilung stattfindet, hoffen wir, dass dieses Buch Ihre Meinung radikal verändert. Und wenn Sie jetzt zum ersten Mal ein Marketingbuch zur Hand nehmen, dann wird Ihnen unser Buch die Erfolgsgeschichte des Marketing näher bringen und die gesamte Welt des Marketing eröffnen.

Zur Konzeption des Buches

Ein perspektivischer, führungs- und managementorientierter Wegweiser

Wir wollen den zahlreichen Lehrbüchern zum Marketing kein weiteres hinzufügen. Unser Ziel ist es vielmehr, Ihnen einen perspektivischen, führungs- und managementorientierten Wegweiser durch die faszinierende Welt des Marketing an die Hand zu geben.

Wir haben auch kein Buch für die Wissenschaft bzw. für Wissenschaftler geschrieben, sondern für alle, die mit Marketing zu tun haben – für Marketingverantwortliche und Marketingtreibende ebenso wie für Geschäftsführer und Vorstände, für Controller und Ingenieure. Steuerberater werden ebenso wertvolle Anregungen und interessante Ideen finden wie Ärzte, Friseure, Standesbeamte oder IT-Manager.

Unsere Marketingdefinition gibt nicht nur zentrale Ziele und entscheidende Aufgabenbereiche vor, sie positioniert das Marketing auch im Zentrum der Unternehmensführung und im Kopf jedes Mitarbeiters.

Die Gewinnerzielung wird als zentrales und finales Ziel des Marketing heraus gestellt. Und dieses Ziel werden Sie langfristig nur dadurch erreichen, dass Sie den Kunden Angebote mit einem überlegenen Kundennutzen liefern. Daran müssen alle Mitarbeiter Ihres Unternehmens mitwirken – vom Pförtner bis zum Vorstand, vom Brand Manager bis zum Leiter der Rechts-Abteilung. Sie alle sind part-time-Marketer, sie alle profitieren seit jeher davon und werden in zunehmenden Maße auch daran gemessen.

Marketing führt und Marketing betrifft alle

Ein so verstandenes, und in diesem Sinne auch umgesetztes Marketing ist die Basis für dauerhaften Markterfolg, ist Ihre Eintrittskarte in die Champions League, sei es auf lokaler oder globaler Ebene. Die **Direkt Anlage Bank** und **Nokia**, **Ferrero**, **Henkel** und **Nestlé**, **Kärcher** und die **Teletubbies**, **Beate Uhse** und **AOL**, **OBI** und **Wal Mart**, **Sony** und **Swatch**, **Effem** und **The Body Shop**, **Disney** oder **Virgin** sind einige prominente Beispiele für die Kraft eines so verstandenen, erfolgreich umgesetzten Marketings. Aber leider sind diese Beispiele noch die Ausnahme.

Vorbilder

Warum ist das so?

- Viele professionelle Marketer haben es nicht geschafft, Ihre Ideen im eigenen Unternehmen durchzusetzen oder sind am Widerstand der Finanzleute gescheitert.
- Sie haben es versäumt, alle relevanten Stakeholder (also auch Mitarbeiter, Lieferanten, Partner und Aktionäre) als Zielgruppen zu begreifen.
- Sie haben sich zu stark auf das eigene Unternehmen und die eigene Branche fokussiert und Kooperationen insbesondere auch mit Wettbewerbern vernachlässigt.
- Sie haben sich in ihrer Marketingabteilung „versteckt“, anstelle das gesamte Unternehmen und damit alle Mitarbeiter mit dem Marketinggedanken zu „infizieren“.
- Sie haben ihre Ideen und Erfolge nur auf Marketing-Konferenzen und in ihren eigenen Berufsvereinigungen vorgestellt und zelebriert, die Welt der Kapitalgeber und Unternehmer aber sträflich vernachlässigt.

Marketing nutzt seine Potenziale vielfach nicht aus!

- Anstatt Märkte selbst aktiv zu gestalten, imitieren Sie ihre Wettbewerber und laufen den Kundenwünschen hinterher.
- Bewusst oder unbewusst geprägt von Marketing-Mix-Denken haben Sie einzelne Maßnahmen optimiert, ohne sie miteinander zu verbinden. Die fehlende Abstimmung zu einem Ganzen hat oft dazu geführt, dass die Kunden Informationen und Maßnahmen aus der Presse und die Mitarbeiter diese von den Kunden erfahren haben.
- Sie betreiben Marketing wie es historisch einmal richtig war als eine *“end-of-pipe”*-Technologie, anstatt es als Querschnittsfunktion frühzeitig in Beschaffungs-, Entwicklungs- und Produktionsprozesse zu integrieren.

Wenn Sie Ihr Unternehmen oder sich selbst zumindest ein Mal in dieser Liste wieder finden, schöpfen Sie das gesamte Potenzial des Offensiven Marketing noch nicht aus.

Dem Offensiven Marketing gehört die Zukunft

Offensives Marketing

Offensives Marketing bedeutet, das gesamte Potenzial des Marketing zu erschließen und auszuschöpfen.

Offensives Marketing verlangt ein zielgruppenorientiertes Denken und Handeln des gesamten Unternehmens und die konsequente Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten an den Wünschen und Erwartungen der unterschiedlichen Zielgruppen.

Warum und wie Sie Offensives Marketing betreiben sollen, will Ihnen dieses Buch vermitteln. Richtig umgesetzt erzielen Sie nicht nur überdurchschnittliche Gewinne, sondern begeistern auch Ihre Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre. Der Weg hin zum Offensiven Marketing führt über fünf Stufen, die wir in der Formel **POISE** zusammen gefasst haben. **POISE** steht für die Anfangsbuchstaben der Eigenschaften, die unserer Meinung nach erfolgreiches Marketing ausmachen: **P**rofitabel, **O**ffensiv, **I**ntegrativ, **S**trategisch ausgerichtet und **E**ffizient umgesetzt.

POISE: Die fünf Schlüsselprinzipien zum dauerhaften Markterfolg:

Profitabel: Ausgewogenes Verhältnis zwischen den Gewinnzielen des Unternehmens einerseits und den Kundenbedürfnissen andererseits herstellen

Offensiv: Marktführerschaft anstreben, Risikobereitschaft zeigen und Konkurrenten in die Nachahmerposition zwingen

Integrativ: Marketing-Ansatz verfolgen, der das gesamte Unternehmen einbezieht

Strategisch: Entwicklung Offensiver Strategien und entsprechender Marketingpläne

Effektiv: Die Umsetzung Offensiver Strategien effektiv managen

In dem Akronym POISE stecken nicht nur die fünf Schlüsselprinzipien des Offensiven Marketing, sondern auch die fünf Hauptabschnitte dieses Buches.

Im englischen Original ergeben diese Buchstaben sogar noch einen zusätzlichen tieferen Sinn: das englische Wort *poise* meint in seiner Verwendung als Substantiv „Selbstvertrauen“ oder „Selbstsicherheit“, als Verb bedeutet es „balancieren“. In diesem Sinne soll auch die Umsetzung des POISE-Leitgedankens zeigen, wie sich der manchmal nicht ganz einfach zu haltende Mittelweg zwischen der Erfüllung von Kundenwünschen und der Erreichung der notwendigen finanziellen Ziele „ausbalancieren“ lässt.

Überblick: Roadmap durch das "Offensive Marketing"

P Profitabel	<p>Kapitel II legt dar, dass die traditionelle finanzwirtschaftliche Sichtweise des Unternehmensgewinns veraltet ist und beschreibt wie Offensive Marketer Messgrößen entwickeln können, die der heutigen Unternehmenspraxis besser entsprechen.</p> <p>Es zeigt wie Offensive Marketer die Gewinne maximieren können, indem sie ihre Vermögenswerte mit den interessantesten Chancen für das Unternehmen bzw. die Produkte und Marken abgleichen. Ein solcher, effektiver Abgleich ermöglicht es dem Unternehmen, sowohl einen überlegenen Nettokundennutzen, als auch überlegene Gewinne zu generieren.</p>
O Offensiv	<p>Das Kapitel III veranschaulicht dem Leser die Bedeutung von Visionen, Einstellungen und Werten, wenn es darum geht, die richtige Unternehmenskultur für ein Offensives Marketing zu schaffen. Die besten Marketer werden scheitern, wenn die Einstellungen des Vorstands, der Führungskräfte und aller Mitarbeiter gegenüber Qualität, Service, Investitionen und Innovationen nur halbherzig sind.</p>
I Integrativ	<p>Das Kapitel IV ist wohl das wichtigste Kapitel des gesamten Buchs. Es zeigt auf, warum in einem Offensiven Marketingunternehmen jeder Mitarbeiter ein Marketer ist, und welche praktischen Schritte unternommen werden müssen, damit dies auch Realität wird.</p>

S Strategisch	<p>Der Abschnitt Strategisch besteht aus 7 Kapiteln, die die wichtigsten Elemente zur Vorbereitung und Entwicklung von Offensiven Strategien aufzeigen, und die darstellen, wie solche Strategien in effektive Pläne umgesetzt werden.</p> <p>Kapitel V: Die Offensive Geschäftsanalyse stellt die Anforderungen an eine effektive Analyse dar und schlägt einen fünf-Stufen-Plan zur Umsetzung vor.</p> <p>Kapitel VI: Das Kapitel Nicht ohne die Zukunft planen zeigt Ihnen auf, wie Marketer die Zukunft einschätzen und die Entwicklung der strategischen Pläne steuern können.</p> <p>Kapitel VII: Das Kapitel Strategien offensiv entwickeln und ausrichten beschreibt die verschiedenen Arten von Wettbewerbsvorteilen und wie sie in erfolgreiche Strategien umgesetzt werden können.</p> <p>Kapitel VIII: Die Offensive Gestaltung des Zielgruppenprogramms erklärt, wie Sie basierend auf einer Segmentierung des relevanten Marktes ein umfassendes Zielgruppenprogramm aufbauen und offensive Bearbeitungsstrategien für diese Zielgruppen entwickeln.</p> <p>Kapitel IX: Das Offensive Leistungsprogrammdesign wird umfassend vorgestellt, vertieft werden dabei die zentralen Bereiche Innovationsmanagement, Preispolitik und Markenpolitik</p> <p>Kapitel X: Das Kapitel Offensive Leistungspositionierung stellt die Grundlagen und Arten der Positionierung vor und erläutert Offensive Positionierungsstrategien</p> <p>Kapitel XI: Der Offensive Marketingplan vermittelt Ihnen, wie Strategien in Marketingpläne umgesetzt werden. Wie dies genau funktioniert wird an mehreren Beispielen verdeutlicht.</p>
--------------------------------	---

Überblick: Roadmap durch das "Offensive Marketing"

E **Effektiv**

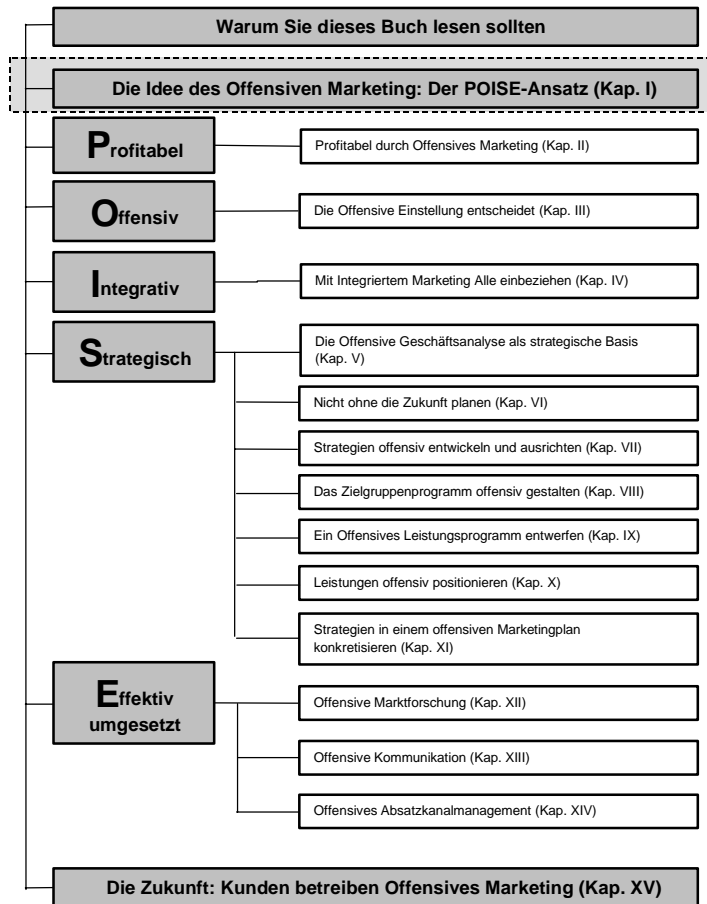
Die **Kapitel XII-XIV** vermitteln Ihnen, wie Offensive Marketing-Strategien und -Pläne umgesetzt werden. Jedes Kapitel ist ein Buch für sich. Die Prinzipien jedes Themas werden jeweils dargestellt und anschließend wird Schritt für Schritt erklärt, wie diese implementiert werden können.

Es gibt drei „Best Practice Guides“:

- **Kapitel XII: Offensive Marktforschung**
- **Kapitel XIII: Offensive Kommunikation**
- **Kapitel XIV: Offensives Absatzkanalmanagement**

Das wichtige Thema des Relationship-Marketing wurde absichtlich nicht in einem eigenen Kapitel behandelt, weil es den ganzen Offensiven Marketingansatz durchzieht und folgerichtig in den meisten Kapiteln auftaucht.

Überblick: Roadmap durch das "Offensive Marketing"



I. Die Idee des Offensiven Marketing: Der POISE-Ansatz

Kapitelüberblick

Was kann das Marketing wirklich leisten? Wieso brauchen wir eigentlich eine Marketingabteilung? Und was sind die Aufgaben der Marketer?

Mit solchen Fragen sieht man sich zunehmend konfrontiert, wenn man im Marketing tätig ist. Und die Kritiker des Marketing fahren schwere Geschütze auf. Sie führen die mangelnde Innovationsfähigkeit in den Unternehmen, die hohen Flopraten bei der Lancierung neuer Produkte und das Unvermögen vieler Unternehmen, dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu generieren ins Feld. Gleichzeitig werden aber branchenübergreifend immer mehr Mitarbeiter für das Marketing eingestellt, und fast jedes Unternehmen nimmt für sich in Anspruch, Marketing zu betreiben und erklärt die Wünsche und Erwartungen seiner Kunden zur Maxime des Handelns. Einerseits heftige Kritik; andererseits ein klares Bekenntnis zum Marketing. Wie soll man sich diesen Widerspruch erklären?

Wir denken, dass eine zentrale Antwort darin zu sehen ist, dass sogar die Unternehmen, die von sich selbst behaupten, marketingorientiert zu sein, es tatsächlich noch überhaupt nicht sind.

Sie mögen auf den ersten Blick einen engagierten Eindruck machen, bei näherem Hinsehen treten sie mit „Me-too“-Leistungen und -Positionierungen aber auf der Stelle – weil sie im Marketing fälschlicherweise ein Allheilmittel sehen, mit dem sie innerhalb kürzester Zeit und ohne viel Aufwand einen größtmöglichen Erfolg erzielen können. Solche Unternehmen haben oft nicht die leiseste

Ahnung davon, wie ihre Zukunft aussehen wird; es mangelt ihnen an Zielstrebigkeit und am Durchsetzungsvermögen, wirklich erfolgreiche Strategien zu entwickeln und zu implementieren. Vor allem aber überschätzen sie ihre tatsächliche Leistung. Oft ist es auch die Organisationsstruktur dieser Unternehmen, die eine umfassendere Sichtweise des Marketing unmöglich macht. Teilweise definieren aber auch die Marketingabteilungen selbst ihre Rolle zu eng, sind zu sehr mit sich selbst beschäftigt und versäumen es so, die Unternehmensvision und -strategie aktiv zu beeinflussen.

Dennoch: Die Chance für das Marketing war noch nie so groß wie heute. Denn die meisten Unternehmen haben erkannt, dass Innovation, Kundenbindung und profitables Wachstum erstrebenswerte Ziele sind, die nur mit Hilfe eines Offensiven Marketing erreicht werden können. Viele Unternehmen haben dementsprechend über finanzielle Kennzahlen hinausgehende, ausgewogenere Kennzahlensysteme (z.B. die *Balanced Scorecard*) eingeführt, die diese Ziele abbilden.

Wir wollen Ihnen nun dabei helfen, diese Chancen zu nutzen. Dazu haben wir mit dem „Offensiven Marketing“ einen Ansatz entwickelt, der Ihnen den Weg weist, um Potenziale umfassend zu nutzen und Märkte zu gestalten. Dieses Konzept, das wir Ihnen im Laufe des Buches vorstellen werden, ist aus verschiedenen Einstellungen, Prozessen und Ansätzen komponiert. Einige äußerst erfolgreiche Unternehmen setzen schon heute auf das „Offensive Marketing“. Profitieren nun auch Sie von unserer Sichtweise des Marketing.

Offensives
Marketing: Ihr
Weg zum
Markterfolg

Das Beispiel Southwest Airlines:

Am 20. Februar 1968 genehmigte die Texas Aeronautics Commission die Bewerbung einer gewissen **Southwest Airlines**, den Flugverkehr zwischen San Antonio, Dallas und Houston aufzunehmen. Drei Jahre und einige von den Konkurrenten angezettelten Gerichtsprozesse später hob die erste Boeing 737 der Southwest Airlines dann auch tatsächlich ab. Inzwischen ist die kleine Regionallinie zu einer der erfolgreichsten und beliebtesten Fluggesellschaften Amerikas aufgestiegen¹:

www.iflyswa.com



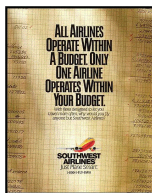
¹ Zur Erfolgsgeschichte von Southwest Airlines vgl. Freiberg, K./Freiberg, J.: Nuts!, Austin 1996 und Meyer, A./Blümehuber, C.: No Frills – oder wenn auch für Dienst-

- Während der Großteil der Konkurrenz rote Zahlen schreibt, weist der texanische Carrier seit Jahren Gewinne aus – die höchsten der Branche. Und auch wenn es um Qualität und Zufriedenheit geht, ist Southwest nicht zu schlagen.
- Im fünften Jahr hintereinander gewinnt Southwest Airlines 1996 den sogenannten *Triple Crown Award*, einen Preis, der Gepäckhandling, Pünktlichkeit und Zufriedenheit bewertet.
- In einer von Turbulenzen geprägten Branche mit harter Konkurrenz gelingt es dem Carrier also sowohl, Gewinne einzufliegen, als auch dem Kunden überlegene Leistungen zu bieten.



Southwest Airlines versucht nicht lediglich einzelne Instrumente und Werkzeuge des Marketings einzusetzen und erfolgreich zu kombinieren. Southwest geht einen wichtigen Schritt weiter und versucht, das gesamte Potenzial des Marketing auszuschöpfen. Damit erfüllt diese Fluggesellschaft die zentralen Ziele und Aufgaben eines Offensiven Marketing.

Einige Prinzipien dieses Musterbeispiels:



Volle Konzentration auf den Kundennutzen: Southwest Airlines bietet ein interessantes Konzept, das zwar von vielen anderen Fluggesellschaften nachgeahmt, in seiner Rigorosität aber nicht erreicht wird. Die zentralen Prinzipien dieses Southwest- oder „No-Frills“-Konzepts sind günstigste Preise (das Durchschnittsticket kostet \$59), ein eingeschränkter Service und ein innovatives Leistungs-Design. Southwest verzichtet darauf, den Kunden unnötig zu „verhätscheln“ und eliminiert viele branchentypische Services. Es gibt kein teures Reservierungssystem; Menüs oder Entertainmentmöglichkeiten werden dem Kunden ebenfalls nicht geboten – dafür aber ein konkurrenzlos günstiger Preis und höchste Standards hinsichtlich Pünktlichkeit, Freundlichkeit, Gepäckhandling und Sicherheit.

Unternehmenskultur als wichtiger Vermögenswert: Southwest Airlines ist ein Vorbild was Führung, Leadership, Innovation, Mitarbeiterführung und nicht zuletzt die Unternehmenskultur angeht. „fun“ – also Spaß – ist das Motto.

leister gilt: Less is more, in: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, hrsg. v. A. Meyer, Stuttgart 1998, S. 747ff. www.iflyswa.com/programs_services/factsheet.html.

März 1992 in einem „*wrestling palace*“ irgendwo in Texas: Im Arm-drücken stehen sich Southwest Airlines, vertreten durch Herb Kelleher und Steven Aviations, in der Person von Kurt Herwald gegenüber. Der Anlass ist eine Streitigkeit um das Urheberrecht am Slogan „Plane Smart“. Die beiden Vorstände haben sich darauf geeinigt, den Streit nicht vor Gericht auszutragen, sondern vor Mitarbeitern, Publikum und laufenden Fernsehkameras. Und an Stelle von Paragraphen entscheiden die Muskeln der Vorstände. Der Sieger der drei Durchgänge – Kurt Herwald – erlaubt dem Verlierer anschließend dann doch noch, den Slogan zu verwenden. Diese kleine Episode ist mehr als ein netter PR-Gag, sie zeigt den Geist des Unternehmens, die Kultur wird fassbar.

Mitarbeiter als zentraler Erfolgsfaktor: Southwest Airlines hat eine unglaublich motivierte und produktive Mannschaft aufgebaut. Allen Mitarbeiter wird ihr Beitrag zum Erfolg des Unternehmens verdeutlicht; eingestellt werden nur solche Mitarbeiter, die sowohl zur Kultur des Unternehmens als auch zu den Kunden passen. So wird die Mitarbeiterauswahl nicht nur von der Personalabteilung vorgenommen. Im „Auswahlkomitee“ sitzen nämlich auch zukünftige Kollegen und zukünftige Kunden – und entscheiden gleichberechtigt mit.

1 Offensives Marketing

Mit dem Ausdruck „Offensives Marketing“ wollen wir uns deutlich von solchen Konzepten abgrenzen, die das Marketing nur abteilungsbezogen betrachten und unter dem Schlagwort „Marketing“ nur ein Sammelsurium einzelner Instrumente zusammenfassen.

Offensives Marketing ist kein fertiges Konzept, dessen Inhalte sich so einfach in einem Satz zusammenfassen lassen. Es beschreibt vielmehr bestimmte Einstellungen und Methoden, die das gesamte Spektrum des unternehmerischen Handelns betreffen; deshalb sind seine Grenzen auch nicht scharf umrissen, sondern eher fließend. Im Wesentlichen geht es darum, aktiv und innovativ auf Märkten zu agieren, die Märkte zu beeinflussen und zu prägen. Das bedeutet, eine konkrete Strategie zu entwickeln und diese mit Einsatz und Beharrlichkeit umzusetzen. Der Ansatz des Offensiven Marketing verlangt, künftige Bedürfnisse zu antizipieren und schneller und

besser zu erfüllen als der Wettbewerb und darüber hinaus enge Beziehungen zu den Kunden aufzubauen. Kurz: Offensives Marketing schöpft das volle Potenzial des Marketing aus!

Was Offensives Marketing *nicht* ist ...

... lässt sich vielleicht anhand einiger Sichtweisen und Definitionen veranschaulichen, von denen einige mehr, andere weniger ernst gemeint sind:

- Marketing ist eine weiterentwickelte Form des Verkaufs. Viele Verbraucher und manche Journalisten glauben immer noch, dass das Marketing die Kunden manipuliert, ihnen das Geld aus der Tasche zieht und die Preise in die Höhe treibt. Und „Mehrwert“ bzw. *added value* bedeutet, noch ein paar Kinkerlitzchen hinzuzufügen und den Preis zu verdoppeln. Natürlich ist der Verkauf ein wichtiger Teil des Marketing; gleichsetzen darf man beide Begriffe aber nicht. Peter Doyle, Marketing-Professor an der University of Warwick drückt den Unterschied folgendermaßen aus: „Verkauf ist, die Kunden dazu zu bringen, das haben zu wollen, was man hat; Marketing hingegen bedeutet, das zu verkaufen, was die Kunden haben wollen.“
- Marketing ist Werbung, Absatzförderung, Verkauf, PR, Direktwerbung und Marktforschung. Sicherlich würden nur wenige Marketing auf diese Art und Weise definieren. Trotzdem wird noch häufig – beispielsweise im Finanzdienstleistungsbereich und in der Energiewirtschaft – einem solchen Verständnis folgend gehandelt. Man glaubt, dass man schon Marketing betreibt, wenn man nur jemanden mit einem Marketingstudium einstellt. In Wirklichkeit werden hier nur einige wenige Aspekte des Marketing mit einem insgesamt kosten- oder produktionsorientierten Ansatz verknüpft.
- Marketing ist das, was die Marketingabteilung macht. Das ist in vielen Unternehmen die Sicht der anderen Abteilungen, beispielsweise Produktion oder Finanzen. An dieser – natürlich viel zu engen – Definition von Marketing sind die Marketing-experten selbst nicht ganz unschuldig, denn paradoxerweise können viele von ihnen selbst nur sehr schlecht erklären und verständlich machen, was sich hinter dem Begriff „Marketing“ tatsächlich verbirgt.

- Marketing sind die vier P's – Product (Produkt), Price (Preis), Promotion (Kommunikation) und Place (Distribution). Diese Definition wird häufig auch als „Marketing-Mix“ bezeichnet und nimmt für sich in Anspruch, einfach und konkret zu sein. Obwohl diese in Theorie und Praxis sehr populäre Sichtweise erkennt, dass Marketing auch außerhalb der Marketingabteilung betrieben wird, ist sie doch viel zu einseitig und oberflächlich. Marketing wird in diesem Sinne lediglich als ein Werkzeugkasten aus verschiedenen Instrumenten verstanden – das grundlegende, integrative Verständnis und die Ziele des Marketing bleiben völlig im Dunkeln. Die damit einhergehende oft einseitige Entscheidungsorientierung führt dazu, dass die Umsetzung häufig vernachlässigt wird.²
- Der Zweck des Marketing besteht darin, Kundenbedürfnisse zu erfüllen und dabei Gewinn für das Unternehmen zu machen. Diese an sich einfache und auf den ersten Blick einleuchtende Definition ist weit verbreitet. Leider basiert sie auf einem kleinen Missverständnis. Denn sie übersieht, dass die Erfüllung von Kundenbedürfnissen und die geforderte Gewinnerzielung in erheblichem Widerspruch zueinander stehen können. Sicher muss jedes Unternehmen, um überleben zu können, beide Ziele verfolgen; aber wie kann es das richtige Verhältnis zwischen beiden Zielen finden? Soll es nach einer Gewinnmaximierung streben, oder soll es sich – wie viele erfolgreiche Unternehmen – darauf konzentrieren, einen „angemessenen“ Gewinn zu erzielen? Unternehmen müssen ständig darüber entscheiden, ob Erträge in Gewinne umgewandelt oder dazu verwendet werden sollen, Mehrwert für den Kunden zu generieren. Hier das richtige Verhältnis zu finden ist eine zentrale Aufgabe des Marketing. „Kundenbedürfnisse erfüllen und Gewinn für das Unternehmen machen“ ist als Definition also zu ungenau, weil die Höhe des Gewinns nicht in Betracht gezogen wird.

Warum lässt sich „Marketing“ so schwer definieren?

„Und was machen Sie beruflich?“ Jeder von uns kennt diese Frage und musste schon unzählige Male darauf antworten. Als Mitarbeiter in einer Finanzabteilung, im Vertrieb, in der Produktion oder auch

² Meyer, A.: Integriertes Marketing: Abschied vom Marketing-Mix und Ressortdenken, in: absatzwirtschaft 09/1994, S. 94-101 und 10/1994, S. 102-106.

im Personalbereich kann man auf diese Frage ohne weiteres antworten. Wenn man allerdings im Marketing tätig ist, hat man da schon eher seine Schwierigkeiten. Oft gerät das Gespräch schon nach einigen Minuten *small talk* ins Stocken, weil beim Gesprächspartner immer noch Unverständnis herrscht. Es ist nicht leicht, eine einfache, konkrete und knappe Erklärung dafür zu liefern, was Marketing ist und was Marketing ausmacht. Das ist wahrscheinlich auch einer der zentralen Gründe dafür, warum das Marketing häufig so gründlich missverstanden und der Begriff selbst so fälsch angewandt wird – nicht zuletzt auch von den Marketern selbst.

Marketing meint zweierlei

Marketing ist deshalb so schwer zu definieren und zu erklären, weil es zweierlei meint. Zuerst versteht man unter Marketing eine Denkhaltung, nach der alle Mitarbeiter eines Unternehmens handeln sollten; und dann wird mit Marketing auch noch eine spezialisierte Abteilung bezeichnet, in der Mitarbeiter arbeiten, die zu Marketing-Experten ausgebildet wurden. Diese **Marketing-Experten** und die **Marketer** werden deshalb ständig miteinander verwechselt.

Alle Mitarbeiter sind Marketer!

Aber „Marketing“ geht nicht nur die Marketing-Experten etwas an, genauso wenig wie der Gewinn des Unternehmens nur die Mitarbeiter in der Finanzabteilung etwas angeht. Mitarbeiter verstehen in der Regel problemlos, welchen Teil sie zur Gewinnerzielung beitragen. Dass sie alle aber auch ihren Beitrag zum Marketing leisten – also auch Marketer sind – ist viel schwieriger zu vermitteln, vor allem solchen Mitarbeitern, die keinen direkten Kontakt zum (externen) Kunden haben. Dies liegt zum Teil daran, dass das Marketing an sich komplex und häufig recht vage ist, Geld (Finanzabteilung) oder Menschen (Personalabteilung) dagegen nicht. Manchmal liegt es auch daran, dass die Marketingabteilungen zu sehr darauf erpicht sind, die Lorbeeren für einen Erfolg selbst zu ernten, oder dass sie es versäumt haben, im Unternehmen klar zu machen, dass in der Umsetzung des Marketing wirklich jeder Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielt.

Wir brauchen ein neues Wort für „Marketing“

Ist Marketing nun eine unternehmerische Denkhaltung oder die Marketingabteilung? Tatsächlich verstehen die meisten unter „Marketing“ heute in der Regel beides, was für alle Beteiligten zu Verwirrung führt. Im Finanzbereich ist die sprachliche Abgrenzung klar: Mit „Finanzen“ oder „Finanzwesen“ bezeichnet man die Abteilung bzw. die organisatorische Einheit – „Profit“ oder „Gewinn“ sind dagegen die Bezeichnungen für die finanzwirtschaftliche Orientierung des Unternehmens. Analog hierzu scheint der Begriff „Marketing“ eine durchaus akzeptable Bezeichnung für eine Abteilung im Unternehmen zu sein. Für die Denkhaltung, also die Vision des Marketing bzw. auch für die Zielgrößen des Marketing brauchen wir ein völlig neues Wort.

Uns scheint dafür ein Begriff besonders gut geeignet: **effektives Kundennutzen-Management**. Mit diesem Begriff sollte sich jeder Mitarbeiter, unabhängig von seiner jeweiligen Aufgabe, identifizieren können. Er gibt jedem Mitarbeiter eines Unternehmens eine klare Vorstellung über seine Ziele und seine Verantwortung. Der Begriff „Kunde“ bezieht sich dabei nicht nur auf die externen Kunden im engeren Sinne (die Abnehmer von Produkten und Dienstleistungen), sondern auch auf Aktionäre, Lieferanten etc. und ebenso auch auf die internen Kunden des Unternehmens, also die Mitarbeiter, die von ihren Kollegen mit Dienstleistungen oder Informationen versorgt werden. Kurz: „Kunde“ steht für alle relevanten Anspruchsgruppen des Unternehmens. „Nutzen“ steht für die Notwendigkeit, ein überlegenes Preis-Leistungs-Verhältnis zu erbringen, also einen optimalen Wertgewinn (siehe hierzu Abbildung 1-1) für Kunden zu erreichen.

Marketing als
effektives
Kundennut-
zen-
Management

Kundennutzen durch Kundenorientierung

„Großartige Unternehmen konkurrieren über den Wert und nicht lediglich über den Preis. Einer der größten Fehler vieler Manager ist der Irrglaube, dass Wert und Preis für den Kunden das gleiche bedeuten. Richtig ist:

Der Preis ist zwar eine Komponente, ein Teil des Wertes, ist aber nicht identisch mit dem Wert.³

Das Wort „Management“ beschreibt den Prozess, der zu diesem Kundennutzen führt. Was bei dieser Definition noch fehlt, ist lediglich der Hinweis auf Rentabilität bzw. Gewinnorientierung – für unseren Marketingansatz ist eine solche Orientierung unerlässlich. Diese Funktion wird jedoch indirekt von dem Wort „effektiv“ übernommen, das eine effiziente und gewinnbringende Steigerung des Kundennutzens andeutet.

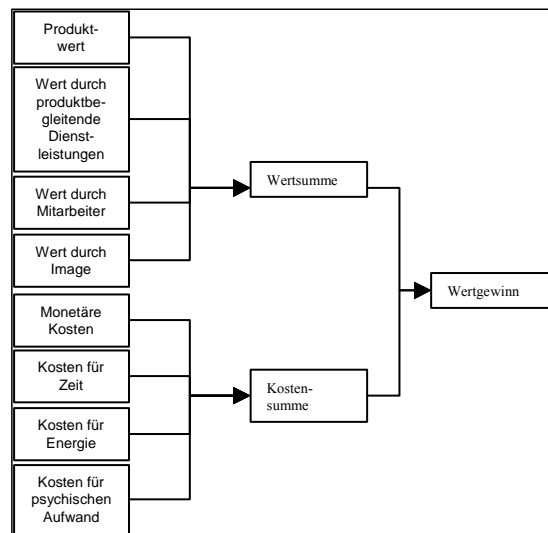


Abbildung 1-1: Zusammensetzung des Nettokundennutzens

Lassen Sie uns diese Überlegungen nun in zwei Definitionen zusammenfassen und somit verdeutlichen, was wir unter Marketing und Offensivem Marketing verstehen:

³ Berry, L.L.: Der Bravo-Faktor, in: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Bd. 1, hrsg. v. A. Meyer, Stuttgart 1998, S. 156.

Definition von Marketing

Marketing bedeutet, unter Beteiligung aller Mitarbeiter auf effiziente Art und Weise einen überlegenen Kundennutzen zu schaffen, um überdurchschnittliche Gewinne zu erzielen.

Definition von Marketing

Offensives Marketing

Offensives Marketing bedeutet, das gesamte Potenzial des Marketing zu erschließen und auszuschöpfen.

Definition von Offensivem Marketing

Unsere Marketing-Definition umfasst also drei Schlüsselemente, nämlich die Konzentration auf den Kundennutzen, die Gewinnorientierung und die Beteiligung aller Mitarbeiter. Dieses Verständnis gilt zunächst einmal für privatwirtschaftliche Unternehmen

Versteht man „überdurchschnittliche Gewinne“ jedoch als „Wertgewinne“ (Wertzuwächse) und „Kundennutzen“ als Nutzen für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen einer Organisation, dann ist diese Definition allgemeingültig und lässt sich sowohl auf öffentliche Unternehmen und *Non-Profit*-Organisationen, als auch auf privatwirtschaftliche Unternehmen, die nicht nur einseitig auf monetäre Gewinnerzielung ausgerichtet sind, übertragen.

Erweiterung für den Non-Profit-Bereich

Genauere Betrachtung der einzelnen Bestandteile dieser Definition:

Jeder Mitarbeiter betreibt Marketing, d.h. er ist zumindest ein *part-time-marketer*, ob er sich dessen bewusst ist oder nicht. Und wenn Sie in der Marketingabteilung arbeiten, ist es Ihre Aufgabe, allen Mitarbeitern Ihres Unternehmens diese Tatsache klarzumachen und den Beitrag aller Mitarbeiter zum Marketing einzufordern und zu würdigen. Die Aufgaben jedes Mitarbeiters sollten dementsprechend an den folgenden beiden Dimensionen – die natürlich gleichzeitig auch Ansatzpunkte bei der Schaffung der Mitarbeiter sind – ausgerichtet werden:

„...unter Beteiligung aller Mitarbeiter...“

- Beitrag des Mitarbeiters an der Erbringung eines nachhaltigen Kundennutzens

- Beitrag des Mitarbeiters an der Erwirtschaftung eines überdurchschnittlichen Gewinns.

Das Beispiel Topdeq:

www.topdeq.de



Topdeq ist ein international tätiges Handelsunternehmen im Bereich Büromöbel und –ausstattung. Bereits bei der Gründung im Jahre 1989 erkannte man, dass der alleinstehende Wettbewerbsvorteil dieses neuen Unternehmens die unübertroffene Qualität des Diensts am Kunden sein muss.

Um diesen Wettbewerbsvorteil auch in der Praxis umsetzen zu können, betreibt das Unternehmen ein Offensives Marketing. Es verlässt sich nicht darauf, dass einzig und alleine die Marketingabteilung für die unübertroffene Qualität sorgt; sondern am Kundenservice sind alle Abteilungen vom Produkt-Marketing über die Logistik, Personal, Recht und Versicherung, Montage, Außendienst, Finanzwesen, Verwaltung bis hin zur Geschäftsleitung beteiligt. Also nur dadurch, dass jeder Mitarbeiter, egal in welchem Bereich des Unternehmens er arbeitet, sich auch als Teilzeit-Marketer versteht kann der Erfolg des Unternehmens gesichert werden.

Gerade der Geschäftsleitung kommt hier eine Schlüsselposition zu, denn sie lebt diese Prinzipien den Mitarbeitern aktiv vor und sorgt dafür, dass alle Vorhaben kompromisslos hinsichtlich des Aspekts: „*Wie profitiert der Kunde?*“ hinterfragt werden. Bei Topdeq wird auch durch eine Erfolgsbeteiligung darauf geachtet, dass sich der Kundenservice und damit die Betätigung jedes einzelnen als Part-Time-Marketer für die Mitarbeiter lohnt. Der Nutzen dieser echten Kundenorientierung von Topdeq zeigt sich in den loyalen Kunden, in einer preiswerten Neukundengewinnung durch Weiterempfehlung, im Kunden-Feedback als objektivem Messkriterium für den Erfolg der Mitarbeiter und in einem geringen Preisdruck.

Jeder Mitarbeiter kann also als Teilzeit-Marketer interpretiert werden. Man muss nicht unbedingt Marketing studiert haben, oder in einer Marketingabteilung arbeiten um ein Offensiver Marketer zu sein.

„... auf effiziente Art und Weise ...“

Diese Formulierung hat mehrere Bedeutungen. Zum einen sagt sie, dass Unternehmen ihre Stärken mit den Marktchancen und spezifischen Marktgegebenheiten in Einklang bringen sollen. Unternehmen, denen hier eine effiziente Abstimmung gelingt, werden zufried-

dene Kunden und zufriedene Aktionäre haben. Zum anderen müssen sie mit geringstmöglichen Kosten operieren, hohe Produktivität aufweisen und kontinuierlich überprüfen, ob alle Kostenbeiträge wirklich zur Wertschöpfung beitragen. Japanische Unternehmen wie *Toyota*, *Canon* und *Olympus* sind mit Hilfe von Sollkostenrechnungen und Wertanalysen sehr erfolgreich auf diesem Gebiet. Wenn ein Unternehmen seine Leistungen im Vergleich zur Konkurrenz zu kostenintensiv erstellt, kann es keine überlegene Leistung erbringen – zumindest nicht profitabel.

Ein nachhaltiger strategischer Wettbewerbsvorteil entsteht durch eine Überlegenheit des Unternehmens in solchen Leistungsmerkmalen, die für die Kunden relevant sind. Dieser Wettbewerbsvorteil ist z.B. dann erreicht, wenn die Kunden eine Kombination aus Qualität, Service, Information und Preis erleben, die den Angeboten der Wettbewerber überlegen ist. Solche Wettbewerbsvorteile können auf sehr unterschiedliche Art und Weise erreicht werden – beispielsweise indem man bessere Qualität bei gleichem Preis anbietet oder eben eine vergleichbare Qualität zum niedrigeren Preis. Manchen gelingt es sogar, eine hohe Qualität in der Kernleistung zu einem äußerst günstigen Preis anzubieten. Unternehmen wie die schon angesprochene *Southwest Airlines*, aber auch *Aldi* oder die *Direkt Anlage Bank* setzen ein solches *No Frills*-Prinzip sehr erfolgreich um.

„... überlegenen Kundennutzen...“

No Frills – oder: Höchste Qualität zu niedrigsten Preisen

No Frills-Konzepte setzen an der berühmten Formel *“Weniger ist mehr”* an und verzichten auf jeglichen überflüssigen Zierrat, auf jegliches additive Service-Ornament, um – quasi im Gegenzug – günstigste Preise anbieten zu können. Die Kernleistung wird dabei selbstverständlich weiterhin in höchster Qualität erbracht.

Die zentralen Bausteine eines solchen *light*-Konzeptes sind

- Günstige und faire Preise
- Eine hohe Qualität der Kernleistung
- Schlanke Leistungsbündel und

- Eine hohe Transparenz von Leistung und Gegenleistung.

Deutlich wird dabei, dass nicht das perfekte, höchst-mögliche Leistungsniveau die Maxime für ein erfolgreiches Agieren ist, sondern vielmehr die Orientierung an den vom Kunden gesetzten Maßstäben.⁴

Es ist sehr schwierig, einen strategischen Wettbewerbsvorteil aufzubauen; noch schwieriger ist es allerdings, diesen auch dauerhaft aufrechtzuerhalten. Wettbewerbsvorteile bestehen zunächst einmal in einer Überlegenheit von Leistungen; und dann muss diese Überlegenheit von den Kunden auch wahrgenommen werden. Denn was nützt es besser als die Konkurrenz zu sein, wenn der Kunde dies nicht bemerkt?

Strategischer Wettbewerbsvorteil

Ein strategischer Wettbewerbsvorteil zeichnet sich durch eine dauerhafte und wahrnehmbare Überlegenheit in einem für den Kunden relevanten Leistungsmerkmal aus.

Um einen einmal erreichten Wettbewerbsvorteil auch dauerhaft aufrecht erhalten zu können, ist eine kontinuierliche Verbesserung der Leistung erforderlich. Denn die Konkurrenz schläft nicht und jede Innovation wird früher oder später erfolgreich kopiert. Wettbewerbsvorteile sollten zunächst gegenüber der direkten Konkurrenz etabliert werden, später wird man sich dann auch an Wettbewerbern anderer Branchen orientieren, denn: Die Erwartungen der Kunden entstehen vielfach branchenübergreifend und können zu einem allgemein ansteigenden Erwartungsniveau führen, auf das man reagieren muss.

Kunden zum Beispiel, die aus den Fast-Food-Restaurants an eine schnelle und freundliche Bedienung gewöhnt sind, werden schnell ungeduldig, wenn sie an der Kasse eines Supermarktes oder beim Einwohnermeldeamt länger warten müssen. Oder denken Sie an Faxgeräte: Im Vergleich zu den neuen, schnellen Kopiergeräten wirken sie unerträglich langsam.

⁴ Zum *No Frills*-Konzept vgl. Meyer, A./Blümelhuber, C.: No Frills – oder wenn auch für Dienstleister gilt: Less is more, in: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, hrsg. v. A. Meyer, Stuttgart 1998, S. 747ff.

Das Ziel offensiver Marketing-Spezialisten ist es tatsächlich, Werte zu schaffen – und nicht etwa, Löhne zu kürzen, Arbeitsplätze wegzurationalisieren oder *asset stripping* zu betreiben. Natürlich sind eine hohe Produktivität und ein kostengünstiger Betrieb des Unternehmens anzustrebende Ziele, allerdings nur, um auf dieser Grundlage herausragende Leistungen mit besonderem Wert für die Kunden zu erbringen. „...schaffen ...“

Hierdurch und durch die Fähigkeit, wachsende Marktsegmente zu identifizieren und zukünftige Kundenbedürfnisse antizipieren zu können, sind Unternehmen in der Lage, Gewinnsteigerungen zu erzielen. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren systematisch eine Strategie der Rationalisierung verfolgt. Viele von ihnen mussten deshalb Marktanteilsverluste hinnehmen. Und den Mitarbeitern, die geblieben sind, fehlt oft der Spaß an der Arbeit; sie sind überfordert, Überstunden sind die Regel. Solche Unternehmen befinden sich in einem Teufelskreis von weiteren Kostensenkungen und zusätzlichen Investitionen, und ringen sich mühsam unsichere und auf Dauer nicht haltbare Gewinne ab.

Kommen wir nun zum Zusammenhang zwischen einem überlegenen Kundennutzen und dem Gewinn: Zwischen der Erbringung einer überlegenen Leistung für den Kunden und der Höhe des Gewinns besteht eine enge Verbindung. Unternehmen, denen es gelingt, dauerhaft überlegene Leistungen anbieten, werden mit hoher Loyalität und Kundenbindung belohnt. Untersuchungen der Harvard Business School haben ergeben, dass die Unternehmen mit der höchsten Kundenbindung auch die Unternehmen sind, die die höchsten Gewinne erzielen.

Zusammenhang Kundennutzen und Gewinn

Die „Juroren“, die darüber entscheiden, ob ein Unternehmen überlegene Leistungen anbietet, sind nicht die Marketingleiter oder Geschäftsführer und auch nicht eifrige Journalisten oder Verbraucherschützer. Es sind ganz allein die Kunden. Sie urteilen darüber, ob ein Unternehmen Ihnen einen attraktiven Wert für den Kunden bietet, und ob sie deswegen bereit sind, sich langfristig an Ihr Unternehmen, Ihre Produkte und Marken zu binden. Was zählt ist alleine die Meinung Ihrer Kunden.

„... um überdurchschnittliche Gewinne zu erzielen.“

Wenn wir in unserer Definition überdurchschnittliche Gewinne verlangen, so meinen wir damit dass ein Unternehmen hinsichtlich verschiedener Kennzahlen wie z.B. *Return on Sales* (ROS), *Return on Capital Employed* (ROCE) oder *Economic Value Added* (EVA)⁵ besser abschneidet als der Branchendurchschnitt. Gewinn ist die Belohnung für ein Unternehmen, das effizient arbeitet und überlegene Leistungen erbringt. Lassen wir hier John Young, den ehemaligen CEO von *Hewlett Packard*, zu Wort kommen:

„Gewinn ist natürlich ein Eckpfeiler unserer Tätigkeit – war aber nie der eigentliche Unternehmenszweck. Im Grunde genommen geht es eher ums Gewinnen. Ob man gewinnt, hängt von den Kunden ab, und davon, ob man etwas tut, worauf man stolz sein kann.“

Offensives Marketing konzentriert sich vor allem darauf, ein **langfristiges** Wachstum des Gewinns zu erzielen. Unternehmen, die kontinuierlich in neue Produkte und Dienstleistungen investieren, Risiken durch die genaue Prüfung von Alternativen begrenzen und Kosten mit eiserner Hand kontrollieren, werden es aller Wahrscheinlichkeit nach schaffen, überlegene Leistungen für die Kunden zu erbringen und werden sowohl kurz- als auch vor allem langfristig ein Gewinnwachstum erreichen können.

Kurzfristige Herausforderungen für offensive Marketer

Man könnte nun einwenden, dass die meisten Unternehmen eher kurzfristige als langfristige Probleme mit Umsatz und Gewinn haben. Und man könnte auch die Meinung vertreten, dass bei der Definition des Offensiven Marketing das ständige Spannungsfeld zwischen kurzfristiger und langfristiger Orientierung nicht ausreichend berücksichtigt wird. Eine Frage, die viele Marketing-Fachleute häufig stellen, lautet etwa so:

Frage: Wir haben von offensivem Marketing gehört, und würden dieses Konzept auch gern in unserem Unternehmen, den Vereinigten Freizeitparks (VF), einführen. Aber die Leitung unseres Unternehmens betont immer wieder, dass wir uns das nicht leisten können. Was sollen wir tun? Trotz unserer Bemühungen wird viel zu

⁵Diese Kennzahlen werden im 2. Kapitel näher erläutert.

wenig in die Erholungsflächen, in neue Attraktionen und neue Dienstleistungen investiert. Der Großteil unserer Attraktionen braucht dringend eine Renovierung und auch das Werbebudget hat man uns immer weiter zusammengestrichen. Die Eintrittspreise wurden erhöht, und es ist so eigentlich kein Wunder, dass wir immer mehr Kunden verlieren. Unser Umsatz ist die letzten Jahre über weitgehend konstant geblieben, und auf Grund von Einsparungen konnte VF den Gewinn sogar steigern. Diese kurzfristigen Gewinne bewertet die Unternehmensleitung viel zu hoch, deshalb investieren wir nicht in die Zukunft. Wir arbeiten sechzig Stunden die Woche, und bewegen uns doch nicht von der Stelle.

Antwort: Im Grunde genommen hat VF mit der aktuellen Strategie keine Zukunft. Irgendwann wird das Unternehmen einen neuen Besitzer oder Geschäftsführer bekommen. Dadurch erhält es die Chance durch Umstrukturierungen und Investitionen auf einen Teil der Gewinne für einige Zeit zu verzichten. Dann hätte VF die Mittel und den Spielraum, offensives Marketing doch noch einzuführen ... vorausgesetzt, es ist so klug, das zu tun.

Offensives Marketing ist ein langfristiger Ansatz, der Jahre brauchen kann, bis er voll zum Tragen kommt. Die Realität sieht jedoch meist so aus, dass Marketingexperten – wollen sie die Früchte ihrer Projekte noch selbst ernten – sich in erster Linie auf die Erfüllung kurzfristiger Ziele konzentrieren müssen. Die Unternehmensleitung ist oft nicht besonders beeindruckt von Mitarbeitern, die ihre Gewinnvorgaben seit zwei Jahren nicht erfüllen können, und, darauf angesprochen, statt dessen auf ihren brillanten Fünfjahresplan verweisen.

Kurzfristige und langfristige Ziele in Einklang bringen

Offensive Marketing-Spezialisten dürfen also auch die kurzfristigen Ziele nicht aus den Augen verlieren, sie sollten eine gute Taktik verfolgen und in der Umsetzung professionell agieren. Es gibt einiges, was man tun kann, um kurzfristige Gewinne zu erzielen, ohne dabei gleich die Zukunft des Unternehmens aufs Spiel zu setzen. Langfristig braucht der Offensive Marketing-Experte dagegen Weitblick und strategische Fähigkeiten. Er muss kurzfristig und langfristig denken können. Das ist auch der Grund dafür, warum in diesem Buch Strategie und Umsetzung eine gleichermaßen große Rolle spielen. Es gilt also, Zielkonflikte und *trade-offs* zwischen kurzfristigen und langfristigen Projekten zu erkennen. Im folgenden

Weitblick ist gefragt

Abschnitt soll deshalb das Dilemma erläutert werden, in dem sich ein Offensiver Marketer befindet, wenn er langfristige Änderungen anstrebt.

Festgefahrene Einstellungen innerhalb eines Unternehmens verändern sich nicht von heute auf morgen. Häufig braucht es eine Vorlaufzeit von mehreren Jahren, um Denkweisen auch wirklich verändern zu können und um die Kundenorientierung und die Wertschöpfung des Unternehmens zu verbessern. Auf keinen Fall kann man grundlegende Veränderungen innerhalb eines Geschäftsjahres erwarten. In der Regel kommt es in der Umstellungsperiode auch zu Gewinneinbußen, weil zuerst Investitionen getätigt werden müssen, bevor sich Ertragssteigerungen realisieren lassen. Um hier einen Ausgleich zu schaffen, müssen die Marketing-Fachleute in der Lage sein, kurzfristig Gewinnsteigerungen zu erzielen.

Nochmal das Beispiel Southwest Airlines:

www.iflyswa.com

SOUTHWEST AIRLINES
A SYMBOL OF FREEDOM

In der Vergangenheit hat sich **Southwest Airlines** geradezu als Musterbeispiel und Vorbild für ein Unternehmen erwiesen, das die präsentierten Prinzipien höchst erfolgreich umsetzt.⁶

„... unter Beteiligung aller Mitarbeiter...“

Mitarbeiter von Southwest Airlines treten sehr engagiert auf, wissen um ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg und handeln dabei stets kundenorientiert. Die Mitarbeiter werden ermutigt authentisch zu sein; die Individualität jedes Mitarbeiters begründet – so die Firmenphilosophie – die Einzigartigkeit von Southwest. Spaß und Humor sind wesentliche Grundlagen der Arbeit – darauf wird schon bei der Einstellung geachtet: „*hire for attitude, train for skills*“ lautet das Motto. Jeder Mitarbeiter wird angehalten, wie ein Eigentümer zu handeln, und Eigeninitiative zu übernehmen wenn es um die Verbesserung des Angebots, um die Reduktion von Kosten oder um Produktivitätssteigerungen geht. Natürlich soll man sich nicht nur als Eigentümer fühlen, sondern auch tatsächlich Eigentümer sein. Southwest Airlines war 1973 das erste Luftfahrtunternehmen, das einen Beteiligungsplan für seine Mitarbeiter einführte.

⁶Freiberg, K./Freiberg, J.: Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success, Austin 1996.

Und natürlich hält heute jeder Mitarbeiter Aktien an seinem Unternehmen.

„... überlegenen Kundennutzen ...“

Southwest Airlines hat von Beginn an auf ein Konzept vertraut, das heute Vorbild für zahlreiche Nachahmer ist. So bietet man höchste Qualität in den Kernleistungen – Sicherheit, Pünktlichkeit, Gepäckhandling – und verzichtet gleichzeitig auf jeden Schnickschnack und auf viele branchenübliche Zusatzservices. Deswegen kann man den Kunden einen konkurrenzlos günstigen Preis bieten. Um dieses sogenannte „No-Frills“-Konzept herum ist das gesamte Leistungsdesign konzipiert. So schaffen beispielsweise die Boden-Crews, deutlich kürzere Stopp-Zeiten zwischen den einzelnen Flügen als die Konkurrenz. Die Vorgabe lautet: „Andocken, Be- und Entladen, Reifenwechsel, Ölkontrolle und Abdocken in höchstens zehn Minuten“. Dadurch können die Kosten gesenkt und die günstigen Preise erreicht werden. Der Erfolg der Maßnahmen zeigt sich an diversen Auszeichnungen und in den Werten des American Customer Satisfaction Index.

„... um überdurchschnittliche Gewinne zu erzielen ...“

An einem Erfolg in diesem Bereich kann es nicht den geringsten Zweifel geben. Während viele andere Fluggesellschaften Verluste einfliegen, gelangen Southwest Airlines beeindruckende Gewinne – und dies trotz der günstigen Flugpreise.

Erfolgreiche Offensive Marketer müssen – genau wie *Southwest Airlines* – der Entwicklung des Marktes voraus sein: sie stellen sich aufkommenden Problemen, sie sind entscheidungsfreudig, sie investieren und gehen Risiken ein. Sie schließen keine Kompromisse, veranstalten keine Ausweichmanöver, schieben Probleme nicht auf die lange Bank.

2 Warum ist nicht jeder ein guter Marketer?

Offensives Marketing ist ein *Best Practice*-Ansatz; nur wenigen Unternehmen wird es gelingen die Ideen voll und ganz umzusetzen.

Warum ist nicht jeder ein guter Marketer?

Die Messlatte liegt also hoch und ist für viele Unternehmen sicherlich nie ganz zu erreichen. Was uns allerdings überrascht, ist, dass so wenige Unternehmen überhaupt versuchen, Offensives Marketing zu betreiben.

Der Ausspruch Theodore Levitts ist leider noch immer beängstigend aktuell:

„Wenn es heute um Marketing geht, scheinen Wort und Tat häufig durch eine massive Wand voneinander getrennt. Trotz guter Absichten und engagierter Versuche vieler sehr fähiger Leute gelingt es häufig einfach nicht, das Marketing effektiv in einem Unternehmen umzusetzen.“

Nach wie vor ist Offensives Marketing eher die Ausnahme als die Regel. Woran kann das liegen?

Den meisten Unternehmen fehlt eine klare Vision oder Strategie. Man hastet mehr oder weniger hektisch von einem Geschäftsjahr zum nächsten, ohne sich dabei an einer langfristigen Zukunftsvision zu orientieren oder einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil aufzubauen. Man versucht, die anfallenden Kosten in Grenzen zu halten, verschiedene „Projekte“ durchzuführen und alles in allem vernünftig zu wirtschaften. Wahrscheinlich wird man unnötige Risiken ebenso meiden wie größere Investitionen, wird die Konkurrenz beobachten, damit man nicht den Anschluss im Markt verliert, und man wird auch seine Führungskräfte überdurchschnittlich gut bezahlen. In einem normalen Jahr kann man damit wahrscheinlich sogar Erfolg haben. Aber wehe, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, etwa weil Märkte dereguliert werden – wie in Deutschland in den vergangenen Jahren etwa in der Telekommunikation oder der Energiewirtschaft geschehen – oder wenn plötzlich völlig neue Marktteilnehmer die Arena betreten.

Kurzsichtigkeit. Ausgehend von Großbritannien und den USA ist die Kurzsichtigkeit in geschäftlichen Belangen inzwischen eine weit verbreitete Krankheit. Damit für Aktionäre und/oder Pensionsfonds hohe Renditen erzielt werden können, zählt für kurzsichtige Unternehmen nur das aktuelle Geschäftsjahr oder Quartal; schon mittel-

fristige Zeiträume von drei bis fünf Jahren sind uninteressant. Ausgaben, die sich erst nach einem Jahr oder noch später amortisieren, werden deswegen nur äusserst ungern getätigt. Wertpapieranalysten sind für solche Unternehmen wichtiger als die Kunden. Selbst ein Unternehmen wie Coca-Cola scheint vor dieser Kurzsichtigkeit und der einseitigen Ausrichtung auf die Aktienkurse nicht gefeit zu sein:

Das Beispiel Coca-Cola:

Die Entwicklung von **Coca-Cola** in den letzten Jahren deutet in diese Richtung. Im Jahresbericht 1997 von Coca-Cola, Atlanta hieß es noch: „Obwohl unsere Produkte 1997 täglich über eine Milliarde mal getrunken wurden, wurden auf dieser Welt jeden Tag noch 47 Milliarden mal andere Getränke konsumiert. Unsere Zukunft beginnt also erst noch.“⁷

Coca-Cola verfolgte 1997 eine offensive Vision und Strategie, um seinen rund zweiprozentigen Bedarfsdeckungsanteil kräftig zu erhöhen. Zwei Jahre später teilt das Unternehmen mit, dass es 6.000 von 129.000 Stellen weltweit einsparen will, nachdem trotz 11% Umsatzwachstum im ersten Quartal 1999 einen Verlust von 45 Millionen US-Dollar (entspricht 2 Cents pro Aktie in diesem Quartal) entstand. Kein Wort mehr von den ehrgeizigen Plänen des Jahres 1997, obwohl das Unternehmen trotz des schlechten ersten Quartals für das Kalenderjahr 1999 immerhin noch einen Netto-Gewinn von 2.431 Millionen US-Dollar ausweist.

Mangelndes Verständnis des Offensiven Marketing. Entweder verstehen die Unternehmen nicht, wie wichtig es ist, hohe Kundenzufriedenheit und -bindung durch überlegenen Kundennutzen in den Mittelpunkt unternehmerischen Denken und Handelns zu stellen, oder sie wissen nicht, wie sie das auf gewinnbringende Art und Weise bewerkstelligen sollen.

Charakterschwäche. Immer mehr Unternehmen verstehen zwar die Ideen des Offensiven Marketing, haben aber nicht den Mut, die Zielstrebigkeit, die Ausdauer oder die Risikobereitschaft, diese auch tatsächlich umzusetzen. Beim Offensiven Marketing geht es weni-

⁷ Pressemitteilungen Coca-Cola.

ger um Intelligenz und Know-how (in den meisten Unternehmen ist beides reichlich vorhanden), sondern viel mehr um Denkhaltungen und Strategien. Offensives Marketing besteht aus einem System gemeinsamer Normen und Werte, die aus dem Commitment heraus entstehen, mit einfachen Mitteln überlegenen Kundennutzen zu erbringen.

Fehlgeleitete Marketingabteilungen. Das traditionelle Marketing ist häufig Opfer des eigenen Erfolges. Mit steigender Akzeptanz im Unternehmen hat sich das Aufgabengebiet der Marketingabteilung immer weiter ausgedehnt; die tägliche Arbeitsbelastung und der ständige Zeitdruck sind deswegen oft so groß, dass überhaupt keine Zeit mehr bleibt für wirkliche Neuerungen. In vielen Unternehmen ist die Marketingabteilung deshalb weit davon entfernt, Anstöße für Innovation und unternehmerische Kreativität liefern zu können. Vielmehr agiert sie selbst bürokratisch, produziert Unmengen an Papier und fungiert hauptsächlich als passiver Koordinator.

3 Versagt das klassische Marketing?

Diese Frage wird immer häufiger gestellt – meist von der Unternehmensleitung oder dem Controlling. Manchmal steht sie auch unausgesprochen im Raum, vor allem dann, wenn über langfristige Investitionen in F&E, in Werbung oder in neue Produkte, wenn über Verbesserungen des Kundenservice oder über langfristige Garantien diskutiert wird – alles Themenbereiche, die in der Regel mit „Marketing“ assoziiert werden. Auch wenn die Leitideen des Marketing nur selten kritisiert werden, die hohen Implementierungskosten und der erforderliche Implementierungsaufwand werden von vielen Unternehmen als ungerechtfertigt hoch eingeschätzt. Mit folgenden Argumenten sieht man sich als Marketer immer wieder konfrontiert:

„Marketing kann die Zukunft nicht vorhersagen. Wir geben eine Menge Geld für die Marktforschung aus, aber deshalb wissen wir auch nicht mehr über die Zukunft. Die Nachfrager können nicht artikulieren, welche Bedürfnisse oder Prioritäten sie zukünftig haben

werden, vor allem dann nicht, wenn sie noch weniger über die zukünftigen technologischen Entwicklungen und die damit verbundenen Möglichkeiten wissen, als wir. Ich fürchte, die Flut von Informationen, die wir über die Vergangenheit haben, ist eher hinderlich, als dass sie uns weiterbringt.“

„Unsere Konkurrenten überraschen und überlisten uns immer wieder. Sie kommen früher mit ihren neuen Produkte auf den Markt als wir, und wir laufen hinterher, um den Anschluss nicht zu verpassen. Wir haben eigens ein Programm zur Entwicklung neuer Produkte eingeführt, aber die Floprate der neuen Produkte ist immer noch unglaublich hoch – dabei bringen wir sogar schon Produkte heraus, die noch nicht einmal voll ausgetestet sind. Wir sind ständig hintendran.“

„Ich bin nicht überzeugt davon, dass marketingorientierte Unternehmen zwangsläufig auch die erfolgreichsten sind. Einige der erfolgreichsten Unternehmen der letzten Jahre sind nur durch Übernahmen, Absprachen und auf Grund schneller Reaktionen auf die Marktverhältnisse entstanden. Ihre Produkte oder Dienstleistungen sind gar nichts Besonderes, aber diese Firmen werden noch von echten Unternehmern geführt.“

„Wir geben gewaltige Summen für die Werbung aus. Und trotzdem jammern die Marketingabteilung und ihre Werbeagentur und meinen, wir sollten noch viel mehr in Werbung investieren. Dabei können sie noch nicht einmal das aktuelle Ausgabenniveau begründen und uns über den Werbeerfolg aufklären.“

„Die Anbieter von *fast-moving consumer goods*, die das Marketing ja quasi erfunden haben, haben ihre führende Rolle anscheinend an den Einzelhandel abgegeben. Viele dieser Unternehmen kämpfen auf gesättigten Märkten mit undifferenzierten Marken, und einige sind gezwungen, mit minimalen Gewinnspannen Eigenmarken für den Handel zu produzieren, um überhaupt überleben zu können. Was um alles in der Welt sollen wir denn von solchen Unternehmen lernen können?“

Was halten Sie von diesen Argumenten? Welche sind am wirkungsvollsten? Sind die Argumente fair? Wie können wir ihnen begegnen? Hierzu einige Anmerkungen in der folgenden Abbildung 1-2.

Die Aussage und was man ihr entgegen halten kann
„Marketing kann die Zukunft nicht vorhersagen“	Das kann keiner. Aber das Marketing kann Daten liefern, auf deren Basis Extrapolationen und Prognosen möglich sind und Szenarien aufgezeigt werden können.
„Unsere Mitbewerber überlisten uns immer wieder“	Das passiert, wenn man der Konkurrenz hinterherrennt, anstatt den Markt zu führen. Die Bemerkung über die hohe Floprate neuer Produkte ist allerdings ein durchschlagendes Argument. Hier kann die Marktforschung helfen.
„Ich bin nicht überzeugt davon, dass marketingorientierte Unternehmen zwangsläufig die erfolgreichsten sind“	Immer mehr Untersuchungen weisen darauf hin, dass Unternehmen mit einer starken Kundenorientierung langfristig gesehen überdurchschnittliche Gewinnspannen und überdurchschnittliches Wachstum erzielen.
„Wir geben gewaltige Summen für Werbung aus, aber ich habe Zweifel an den Evaluationsmethoden“	Die Instrumente zur Werbeeffektivitätskontrolle sind in den letzten Jahren erheblich verbessert worden. Offensichtlich kommen sie in Ihrem Unternehmen noch nicht zum Einsatz.
„Die Anbieter von fast-moving consumer goods, die das Marketing ja quasi erfunden haben, haben ihre führende Rolle anscheinend an den Einzelhandel abgegeben“	Solche Unternehmen sind vor allem auf gesättigten Märkten, im Food- oder Haushaltswaren-Bereich tätig. Die meisten klassischen Markenartikelhersteller – Firmen wie Ferrero, Heinz, Henkel, Kellogg’s, Kraft Jacobs Suchard, Mars, Nestlé Procter & Gamble, Smith Kline Beecham und Unilever – sind auch heute noch sehr erfolgreich. Viele ihrer Imitatoren kommen dagegen nur mühsam über die Runden.

Abbildung 1-2: Typische Argumente gegen das Marketing – und einige Antworten

Der beste Beweis dafür, dass Marketing „funktioniert“, ist die Geschwindigkeit, mit der sich das Marketing und die damit verbundene Denkhaltung inzwischen in Unternehmen fast jeder Branche durchgesetzt haben: bei Finanzdienstleistern genauso wie im Freizeitmarkt, bei Automobilherstellern und bei Herstellern von Kopiergeräten, bei Fluggesellschaften, im Immobilienbereich und

sogar im Handwerk. Man kann auch nur schwerlich ein Geschäftsmodell ablehnen, das sich in erster Linie auf die Verfolgung zweier miteinander verknüpfter Ziele konzentriert – nämlich die Kosten zu minimieren und den Wert für den Kunden zu maximieren. Der größte Teil der Kritik am Marketing richtet sich im Grunde genommen nicht gegen das Marketing an sich, sondern gegen die Marketer, die Marketingabteilungen oder konkrete Umsetzungen im Marketing.

Ist die Marketingabteilung überhaupt notwendig?

Religionen gedeihen auch ohne Kirchen, wenn es sein muss sogar ohne Priester. Wieso können aber nur wenige Unternehmen Marketing ohne die Hilfe einer Marketingabteilung erfolgreich umsetzen? Es gibt einige sehr gute Gründe dafür, eine Marketingabteilung im Unternehmen zu haben. Hier sind die wichtigsten:

Schnittstellenfunktion. Die Marketingabteilung ist – falls sie sich als Querschnittsfunktion versteht – die einzige Abteilung im Unternehmen, die ein klares Bild sowohl von den Bedürfnissen der (externen) Kunden als auch von den (internen) Fähigkeiten des Unternehmens hat. Für den unternehmerischen Erfolg ist es unerlässlich, alle Seiten zu kennen und aufeinander abzustimmen. Der Trend zur netzwerkartigen Strukturen (zum Beispiel bei *.coms*) und die zunehmende Integration von Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern macht diese Abstimmung- und Integrationsaufgabe noch wichtiger und komplexer. Finanz- und Personalabteilung etwa können zwar die innerbetrieblichen Abläufe des Unternehmens beurteilen, wissen aber nur wenig über Kunden und deren Bedürfnisse.

Gründe für eine Marketingabteilung

Input für Strategie und Planung. Vor der Implementierung erfolgreicher Unternehmensstrategien steht die möglichst genaue Definition des relevanten Marktes und der Bedürfnisse der Kunden auf diesem Markt. Diese Bedürfnisse werden vom Unternehmen dann unter Einsatz seiner individuellen Fähigkeiten erfüllt. Gerade die Marketingexperten sind bestens dazu geeignet, die Unternehmensstrategie mitzubestimmen, denn sie sind mit den Bedürfnissen der Kunden vertraut, können künftige Entwicklungen antizipieren

und besitzen objektive Kenntnisse über die Fähigkeiten des Unternehmens.

Prioritäten setzen. Die Marketingabteilung kann beurteilen, welche Märkte und Marktsegmente das größte zukünftige Potenzial bieten, welche fallengelassen werden sollten, und wie die vorhandenen Ressourcen am besten auf Märkte und Produkte verteilt werden sollen.

Koordination und Projektmanagement. Die meisten größeren Verbesserungen und Innovationen erfordern eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und betreffen oft auch zahlreiche externe Agenturen. Die Marketingabteilung kann das Zusammenspiel proaktiv koordinieren und Planungsmodelle einsetzen, vor allem, wenn es um internationale oder globale Projekte geht.

Sortiments- und Produktmanagement. Irgend jemand muss das sortiments- bzw. produktbezogene Tagesgeschäft (z.B. die Überarbeitung von Produkten) planen, abwickeln und überwachen, ohne dabei den Kunden aus den Augen zu verlieren. Abhängig vom jeweiligen Unternehmen kann diese Aufgabe zum Beispiel auch die Erstellung von Absatzprognosen und Support-Programmen, den Kundenservice, die Ergebniskontrolle oder die Durchführung von Konkurrenzanalysen umfassen.

Expertenwissen. Marketer müssen spezielle Fähigkeiten besitzen, darunter:

- Die Fähigkeit, aufgrund ihrer Kenntnisse über den Markt und die technischen Entwicklungen zukünftige Kundenbedürfnisse antizipieren zu können.
- Die Fähigkeit, den Einsatz von Ressourcen zu bewerten – also z.B. zu beurteilen, welchen Beitrag einzelne Elemente der vom Unternehmen erstellten Leistung zur Wertschöpfung liefern, und die entstehenden Kosten dazu in Bezug zu setzen.
- Kenntnisse über Geschäfts-/Marktanalysen und Strategieentwicklung.
- Die Fähigkeit, auch diejenigen Mitarbeiter zu motivieren und zu führen, über die sie eigentlich keine Weisungsbefugnis haben.

- Die Fähigkeit, Chancen zu identifizieren und Unternehmensressourcen auf die erfolgversprechendsten Bereiche zu verteilen.

So gesehen nimmt die Marketingabteilung also eine einzigartige und äußerst wichtige Stellung im Unternehmen ein. Allerdings verwenden viele Marketer den größten Teil ihrer Zeit für das operative Tagesgeschäft und vernachlässigen (häufig unfreiwillig) die längerfristigen Herausforderungen der strategischen Planung oder der Innovation. Wenn die Marketingabteilungen ihr Potenzial in Zukunft wirklich voll ausschöpfen wollen, sind das die Problembe-
reiche, die zuerst angegangen werden müssen.

4 Die Zukunft gehört dem Offensiven Marketing!

Viele betreiben Marketing; das volle Potenzial des Marketing zu nutzen gelingt aber nur den wenigsten. Genau dies ist aber die Aufgabe des Offensiven Marketing. Auch Philip Kotler betont mit seinen beiden Marketingdefinitionen in seinem neuesten Buch diese offensive Ausrichtung des Marketing.

Marketingdefinitionen nach Philip Kotler:

„Marketing is the art of finding, developing and profiting from opportunities“⁸

“Marketing is the science and art of finding, keeping and growing profitable customers“⁹

Offensives Marketing besteht aus einer ganzen Reihe von Einstellungen, Grundsätzen und Prozessen, die das volle Potenzial des Marketing freisetzen und so grundlegende Veränderungen im Unternehmen erreichen können. Es wurde konzipiert, um ihre Wettbe-

⁸ Kotler, P.: Kotler on Marketing – How to create, win and dominate markets, New York 1999, S. 36.

⁹ Ebenda, S. 121.

werber in die Rolle der Folger zu drängen und Ihrem Unternehmen dauerhaften Erfolg zu ermöglichen.

Offensives Marketing

Offensives Marketing ist keine Formel, keine Modeerscheinung, und sicher auch keine wissenschaftliche Theorie. Es ist vielmehr ein anspruchsvolles, praxisnahes Konzept zur Unternehmensführung, das Mut, Ausdauer und Zielstrebigkeit erfordert.

Und genau hierin liegt wohl auch der Grund dafür, warum Offensives Marketing bislang nur in verhältnismäßig wenigen Unternehmen realisiert worden ist. Das Offensive Marketing beinhaltet fünf Schlüsselprinzipien, die sich im Aufbau dieses Buches widerspiegeln: es ist *profitabel*, *offensiv*, *integrativ*, *strategisch* und *effektiv* umgesetzt.

P: Profitabel	Ausgewogenes Verhältnis zwischen den Gewinnzielen des Unternehmens einerseits und den Kundenbedürfnissen andererseits herstellen
O: Offensiv	Marktführerschaft anstreben, Risikobereitschaft zeigen und Konkurrenten in die Nachahmerposition zwingen
I: Integrativ	Marketing-Ansatz verfolgen, der das gesamte Unternehmen einbezieht
S: Strategisch	Entwicklung Offensiver Strategien und entsprechender Marketingpläne
E: Effektiv	Effektives Management der Umsetzung Offensiver Strategien

Abbildung 1-3: Offensives Marketing – POISE

Hier nun ein kleiner Überblick über die einzelnen Elemente des Offensiven Marketing:

- **Profitabel:** Ziel des Marketing ist es nicht alleine, Marktanteile zu gewinnen oder überlegene Leistungen für den Kunden zu erbringen, sondern natürlich auch, den Gewinn des Unternehmens zu steigern. Offensive Marketer stehen darum vor einem Zielkonflikt, wenn sie einerseits Kundenbedürfnisse

erfüllen sollen, und andererseits das Unternehmen wirtschaftlich zu führen versuchen. Es gehört zu ihren Stärken, einen Abgleich zwischen diesen Gegensätzen zu schaffen, die bisweilen unvereinbar scheinen.

- **Offensiv:** Den Markt anführen zu wollen, Risiken einzugehen und die Wettbewerber in die Nachahmerposition zu zwingen, ein solcher offensiver Ansatz gründet auf einer Denkhaltung und Bereitschaft, unabhängig und objektiv zu entscheiden, was für das Unternehmen am besten ist, und nicht darauf zu warten, was die Konkurrenz tun wird.
- **Integrativ:** Integriertes Marketing durchdringt das gesamte Unternehmen. Es fordert **alle** Mitarbeiter dazu auf, ihre Tätigkeit in Beziehung Anforderungen und Wünsche der verschiedenen Anspruchsgruppen bzw. Märkten zu sehen und mit dem Gewinnstreben des Unternehmens in Einklang zu bringen.
- **Strategisch:** Erfolgreiche Strategien können nicht ohne gründliche Analysen und sorgfältiges Abwägen von Alternativen entwickelt werden. Ein Unternehmen, das sich nur um das operative Tagesgeschäft kümmert, und langfristige Ziele und Strategien vernachlässigt, ist deshalb meist eher ein Nachahmer als ein Marktführer.
- **Effektiv umgesetzt:** Kein noch so intelligenter Ansatz kann etwas bewirken, wenn er nicht effektiv umgesetzt wird. Dies erfolgt nicht nur durch die Marketingabteilung sondern durch alle Mitarbeiter. Von entscheidender Bedeutung sind deshalb vor allem auch die Beziehungen der Marketingabteilung zu den anderen Abteilungen des Unternehmen und die Frage der Existenz gemeinsamer Überzeugungen, Ziele und Strategien.

5 Die neuen Herausforderungen des Marketing

Die auf die klassischen „vier P“-Entscheidungen ausgerichteten Marketingabteilungen werden sich in den nächsten Jahren radikal ändern müssen, wenn sie in Zukunft effektiv handeln und konstruk-

tive Antworten auf die zum Teil heftige, und teilweise auch durchaus berechtigte Kritik am Marketing finden wollen. Vorbildliche Marketer zeigen uns bereits heute, an welchen Fronten sich das Marketing der nächsten Generation abspielen wird:

5.1 Organisation

In „klassischen“ Marketingabteilungen verbringen die Mitarbeiter zwischen 80 und 90 Prozent ihrer Zeit mit dem operativen Tagesgeschäft. Eigentlich sollten sie sich aber auf strategische Marketingaktivitäten konzentrieren und eine Dienstleistungsfunktion im Unternehmen einnehmen. Zu häufig versäumen sie es auch, sich an der Planung der Unternehmensstrategie zu beteiligen – eine Aufgabe, für die die Marketingabteilung durch ihre Schnittstellenfunktion zwischen externen und internen Zielgruppen des Unternehmens eigentlich hervorragend qualifiziert ist. Statt dessen überlässt man diese Rolle dann oft der Finanzabteilung, was vor dem Hintergrund der dann fehlenden Kundenperspektive für das Unternehmen zu negativen Konsequenzen führen kann.

Grundsätzliche Entwicklungsaufgaben	Tagesgeschäft
<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategieentwicklung ■ Innovative Marktforschung/ Informationsmanagement ■ Neuproduktentwicklung ■ Verbesserung der Wertschöpfung ■ Management der Vertriebskanäle ■ Relationship-Marketing ■ Integrierte Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interne Kommunikation ■ Planung von Sonderaktionen ■ Laufende Analysen ■ Budgetierung ■ Berichterstattung ■ Verwaltung ■ Absatzförderung ■ Laufende Werbung ■ Laufende Marktforschung ■ Preisbildung und Konditionen ■ Erstellung von Absatzprognosen ■ Sortimentsplanung ■ Ergebnisüberwachung
20%	80%

Abbildung 1-4: Typische Zeitaufteilung in einer „klassischen“ Marketingabteilung

Um dieses Problem in den Griff zu bekommen, müssen die Marketer zwei Dinge tun: Erstens ist die Marketingabteilung so umzustrukturieren, dass die fähigsten Marketer genug Zeit haben, sich auch mit strategischen Aspekten zu beschäftigen, und ihr Wissen in der Linie weiterzugeben. Unnötige und ineffiziente Verwaltungsaufgaben sollten – soweit möglich – an andere Abteilungen oder Bereiche abgegeben werden. Zweitens sollte das Marketing auch seine Beziehungen zu den anderen Abteilungen des Unternehmens überdenken, denn deren Arbeit trägt ja entscheidend zum Erfolg des Offensiven Marketing bei.

Strategische Fragestellungen ins Zentrum rücken!

Es ist erstaunlich, wie introvertiert ausgerechnet Marketer sein können. Viele verbringen unglaublich viel Zeit in Seminaren, um zu lernen, wie sie das Beste aus ihren Werbeagenturen herausholen können, machen sich aber kaum Gedanken darüber, wie sie das Beste aus ihren Kollegen, etwa dem Finanzwesen, dem Vertrieb oder der Produktion herausholen können. Vor allem aber sollte mehr Zeit damit verbracht werden, wirklich Kontakt zu den Kunden und den anderen relevanten Zielgruppen des Unternehmens zu halten.

Kontakt mit ...	Tätigkeit	% der Zeit ¹⁰
externen Agenturen	Werbung, Direktmarketing, Verpackungsgestaltung, Absatzförderung, Research	26%
anderen Mitarbeitern der Marketingabteilung	Besprechungen mit Kollegen	26%
alleine im Büro	Analyse, Planung, Koordination, Verwaltung	25%
anderen Abteilungen (Vertrieb, Produktion etc.)	Routinetätigkeiten 18%, strategische Tätigkeiten 2%	20%
Kunden und anderen relevante Zielgruppen	Identifikation von Kundenbedürfnissen	3%

Abbildung 1-5: Zeitaufwand nach Kontaktpunkten

¹⁰ Schätzung der Autoren

Es liegt auf der Hand, dass die grundsätzlichen Entwicklungsaufgaben der Marketingabteilung vom Tagesgeschäft getrennt werden müssen. Eine Möglichkeit wäre es beispielsweise, Marketingmanager mit Ergebnisverantwortung einzusetzen, die sich in erster Linie auf das Management der folgenden sechs Aufgaben konzentrieren.

- Entwicklung eines tiefgehenden Verständnisses der Kundenbedürfnisse und des Kundenverhaltens, Aufmerksamkeit gegenüber zukünftigen Trends und technischen Entwicklungen
- Entwicklung unternehmensweiter Strategien und Zielfestlegung
- Entwicklungen neuer Leistungsfelder und Leistungen
- Investitionen in Fertigung, Leistungsverbesserungen und Kundenbeziehungen; Priorisierung und Überwachung dieser Investitionen
- Bewertung von sämtlichen Produkt- oder Serviceaufwendungen im Verhältnis zum wahrgenommenen Kundennutzen
- Abteilungsübergreifendes Durchsetzen des Offensiven Marketing-Ansatzes und Identifikation der auszuschöpfenden Kernkompetenzen des Unternehmens

Abbildung 1-6: Aufgaben von Marketing-Managern

Das Tagesgeschäft kann von Spezialisten in einer zentralen Serviceabteilung erledigt werden, die eng mit den Marketingmanagern zusammenarbeitet. Dort können wichtige Aufgaben wie Absatzprognosen, Kontakt zu den Absatzmittlern, Absatzförderung, Direktmarketing und Routinekommunikationsaufgaben effizient bearbeitet werden.

In den letzten Jahren wurde in vielen Unternehmen die Stabsstelle „Marketingservices“ personell verkleinert oder sogar ganz abgeschafft, was dazu geführt hat, dass die Marketing-Manager zusätzliche Aufgaben mit übernehmen mussten. Um die Flut der verschiedenen Aufgaben überhaupt noch bewältigen zu können, konzentrieren sich die überlasteten Mitarbeiter logischerweise auf die dringlichsten Probleme – und das sind die gerade aktuellen, also die kurzfristigen. Kein Wunder, dass in dieser Situation strategische Tätigkeiten vernachlässigt werden. Um diesem Kreislauf zu entkommen, müsste die Anzahl der Mitarbeiter in den Serviceabteilungen einfach erhöht werden, damit die Marketing-Manager wieder das tun können, wofür sie am besten qualifiziert sind, nämlich strate-

gisch die Zukunft zu planen. In einigen Unternehmen würde eine solche neue Struktur dazu führen, dass zusätzliche Mitarbeiter für das Marketing eingestellt werden; in anderen Unternehmen zu einer effizienteren Auslastung der vorhandenen Mitarbeiter, die nun ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden.

5.2 Relationship-Marketing

Eine der größten zukünftigen Chancen für das Marketing liegt im Beziehungs- oder Relationship-Marketing.

Grundlagen

Zu einer Zeit, da die meisten Leser dieses Buches vermutlich noch gar nicht geboren waren, haben kleine Einzelhändler schon voll und ganz auf dieses Konzept vertraut – freilich ohne einen speziellen Namen dafür gehabt zu haben. Die einzelnen Läden unterschieden sich hinsichtlich ihres Produktsortimentes, der angebotenen Marken oder der Preisstruktur nicht wesentlich voneinander; ihr zentrales Differenzierungsmerkmal war das „Beziehungsmarketing“. Dazu gehörte, dass der Händler die individuellen Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden kannte und genau auf diese Bedürfnisse einging.

Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse und Wünsche

Er wusste also zum Beispiel, dass Frau Müller den Schinken, den sie kaufte, immer gut durchwachsen und hauchdünn geschnitten wünschte, und dass sie stets zu einem kleinen Schwätzchen bereit war, vor allem, wenn es dabei um ihre Hunde ging. Es war ihm auch bekannt, dass Frau Müller nicht sehr preisbewusst war, nur beste Qualität kaufte und für zusätzliche Empfehlungen sehr empfänglich war. Genauso wusste er aber auch von Frau Schmidt, dass sie nur streng nach Einkaufsliste kaufte, besonders preisbewusst und hauptsächlich an Sonderangeboten interessiert war. Sie war im Gegensatz zu Frau Müller immer in Eile.

Es geht also darum, auf die Wünsche und speziellen Bedürfnisse von Kunden einzugehen, und ihnen auch Vorteile für seine Treue zu bieten, also ihre Bindung an das Unternehmen zu belohnen:

Loyale Kunden belohnen!

Was erwartet ein loyaler Kunde?

- Geringeren Zeitaufwand
- Geringere Ausgaben
- Geringere Risiken
- Weiß, was er erwarten kann
- Optimierung seiner Kundenzufriedenheit
- Vorzugsbehandlung
- Freundschaftliche/familiäre Beziehung
- Mehr Vertrauen

Relationship-Marketing ist heute ein branchenübergreifendes Thema: Nicht nur Anbieter hochwertiger Güter (wie Autos, Kreditkarten oder Finanzdienstleistungen) nutzen die Chancen; auch die Anbieter von einfachen *convenience goods* oder *fast moving consumer goods* erkennen das Potenzial das im Relationship-Marketing steckt und versuchen davon zu profitieren.

Relationship-Marketing heute:

Sie kommen als „*Frequent Traveller*“ einer Fluggesellschaft zum Check-In an den Schalter und erfahren, dass man für Sie – wie üblich – einen Gangplatz in einer der ersten vier Reihen sowie eine vegetarische Mahlzeit vorgesehen hat. Außerdem stehen Sie bereits auf der Warteliste für ein Upgrade von der Business in die First Class. Möglicherweise weist man Sie auch noch auf ein Sonderangebot für ihren Ehepartner hin. Auf der Basis von vorliegenden Kundendaten und geäußerten Vorlieben und Wünschen der Kunden kann die Fluggesellschaft datenbankgestützt jedem Kunden, seinen Vorstellungen entsprechende, individualisierte Angebote und Leistungen anbieten und erbringen. Das Relationship-Marketing ist also nicht mehr durch *one-to-all*-Strukturen geprägt; vielmehr dominieren *one-to-many*- oder gar *one-to-one*-Beziehungen.

Nicht umsonst hat z.B. **Procter & Gamble** in den USA eine riesige Datenbasis aus 44 Millionen Haushalten zusammengetragen, und auch **Kraft** verfügt über eine umfangreiche Datenbank von rund 40 Millionen Haushalten. Mit der **Payback**-Initiative in Deutschland,

an der u.a. die Unternehmen *DEA*, *Apollo-Optik*, *Europcar*, *Kaufhof*, *Palmers* und *real*,- beteiligt sind, werden branchenübergreifend ähnliche Ziele verfolgt.

Natürlich ist eine solche Datenbank per se noch kein Erfolgsgarant, und in einigen Bereichen werden die Einsatzmöglichkeiten des Database-Marketing sicher auch überbewertet, doch das Relationship-Marketing ist zweifelsohne eines der Gebiete, die das Marketing heute und in Zukunft maßgeblich prägen werden. Lassen Sie uns noch einige Fakten präsentieren, die diese Aussage unterstützen:

www.payback.de



- **Sinkende IT-Kosten.** In den letzten Jahren sind die Kosten für die Entwicklung und Pflege von Datenbanken stark gesunken. Dieser Trend dürfte sich noch weiter fortsetzen. Und auch die Kosten für Telekommunikation spielen aufgrund der Deregulierung der Märkte eine zunehmend geringere Rolle.
- **Qualitativ hochwertige Datenbanken.** Unternehmen, die sich Mailings, Fragebögen und spezieller Werbeaktionen bedienen, oder einfach nur jeden einzelnen Kunden individuell behandeln wollen, brauchen hochwertige Datenbanken. Diese können sehr detaillierte Informationen enthalten – wie z. B. Modell und Alter des Autos, Größe und Lage des Eigenheims, Haustiere, Häufigkeit und präferierte Ziele von Urlaubsreisen, bislang genutzte Unternehmensangebote und Reaktionen auf Marketingaktivitäten.
- **Der Kunde hat die Macht.** Heutzutage bestimmen die Kunden den Markt. Die Kunden besitzen erhebliche Verhandlungsmacht, denn die meisten Märkte sind inzwischen Käufermärkte mit einem Angebotsüberhang, d.h. die Kunden können aus den Angeboten vieler verschiedener Anbieter das für ihre Bedürfnisse am besten geeignetste auswählen. Sie sind auf der Suche nach Zusatznutzen und wollen als Individuen behandelt werden, nicht als Nummern oder als anonyme Bestandteile des Massenmarktes.
- **Der Kunde übernimmt die Initiative.** Durch die neuen Medien, nicht zuletzt durch das Internet, verfügen die Kunden immer mehr über die Möglichkeit, sich auch weltweit zu informieren und einzukaufen. Sie können sich zu virtuellen Einkaufsgemein-

Warum wird Relationship-Marketing immer wichtiger?

Der Kunde als Global Player

schaften zusammenschließen (*“Power-shopping”*), ihre Produkt-erfahrungen, Konsumerfahrungen und Preiskenntnisse austauschen und sich nicht zuletzt auch im Beschwerdefall gemeinsam zur Wehr setzen. Die Initiative in vielen Märkten geht damit immer mehr von den Kunden aus und führt zu kundengetriebenen Wertschöpfungsprozessen.

Shopping-Plattformen	Informations-Plattformen
<ul style="list-style-type: none"> ■ www.powershopping.de ■ www.letsbuyit.com ■ www.priceline.com ■ www.ihrpreis.de ■ www.hagglezone.com 	<ul style="list-style-type: none"> ■ www.dooyou.de ■ www.ciao.de ■ www.epinion.com ■ www.nametheprice.com ■ www.investorworld.de

Abbildung 1-7: Kundenplattformen im Internet

Wer auf diese Trends nicht nur reagieren will, sondern ihnen proaktiv begegnen möchte, muss aktives Relationship-Marketing betreiben. Kunden werden nicht länger nur nach einzelnen Transaktionen beurteilt. Das Denken in langfristigen Kundenbeziehungen steht im Vordergrund. Im *Business-to-Business*-Bereich ist dies vielfach schon Standard.

Die Realität im *Business-to-Consumer*-Bereich

Die Realität im *Business-to-Consumer*-Bereich sieht vielfach allerdings immer noch anders aus. Erschreckend viele Unternehmen haben die Vorteile eines aktiven Relationship-Marketings noch nicht begriffen. Sie legen den Schwerpunkt ihrer Marketingaktivitäten auf ein undifferenziertes Massenmarketing und versuchen durch hohe Aufwendungen für Werbung und Distribution zum Markterfolg zu gelangen. Die Zukunft liegt aber sicherlich im Angebote maßgeschneiderter Leistungen für den Kunden und in einem intensiven Dialog mit ihm. Dies verdeutlicht sehr anschaulich Abbildung 1-8.

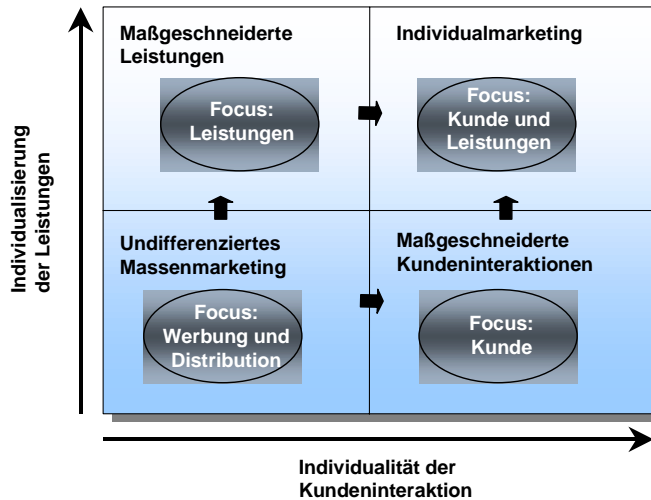


Abbildung 1-8: Vom Massenmarketing zum kundenindividuellen Marketing

Wenn Offensive Marketer erfolgreiches Relationship-Marketing in ihrem Unternehmen institutionalisieren wollen, stehen zwei Wege offen, das vorhandene Marketingpotenzial voll auszuschöpfen. Der eine Weg hin zu einem zukunftsweisenden Individualmarketing kann über die Fertigung maßgeschneiderter Leistungen für den Konsumenten führen. Obwohl die technischen Möglichkeiten zur kundenindividuellen Massenfertigung (*mass customization*) in vielen Branchen häufig noch übertrieben positiv dargestellt sind, werden inzwischen doch immer bessere Verfahren zur wirtschaftlichen Fertigung kundenspezifischer Produkte - auch bei niedrigen Stückzahlen - entwickelt.

Mass Customization

Dieses Konzept versucht, die Kostenvorteile der Massenproduktion mit den Vorteilen einer individuellen Kundenansprache zu verbinden. Der Kunde hat die Möglichkeit, sich aus einer Vielzahl von alternativen Leistungsmerkmalen ein "maßgeschneidertes" Produkt zusammen-

zustellen. Das Produkt wird dann nach Auftragseingang individuell für den Kunden zusammengestellt.

Bei einem Fahrrad könnten zum Beispiel verschiedene Lenkerformen, Rahmenhöhen, Bereifungen, Lackierungen, Schaltungen, Bremsanlagen und Klingeln zur Auswahl stehen, aus denen sich der Kunde sein Fahrrad nach seinen speziellen Wünschen und Anforderungen zusammenstellt.

Ein Mass Customizer nutzt die während der Interaktion zwischen Abnehmer und Hersteller bzw. Händler gewonnenen Informationen zum Aufbau einer dauerhaften Kundenbeziehung, von der auch der Abnehmer profitieren kann. Massenfertigung und *mass customization* schließen sich natürlich nicht gegenseitig aus. Ein Mass Customizer kann durchaus weiterhin Standardversionen eines Produkts für einen homogenen Massenmarkt fertigen und gleichzeitig eine kundenindividualisierte Version des Produkts anbieten.

Besonders deutlich ist diese Entwicklung in der Automobilindustrie, wo es zu jedem Basismodell unzählige Ausstattungsmöglichkeiten und -varianten gibt. Trotzdem sollte man diesem Trend mit Vorsicht begegnen. Der grundsätzlichen technischen Machbarkeit einer kundenindividuellen Produktfertigung muss die Unternehmenspraxis entgegengehalten werden, in der sich immer noch die massenhafte Fertigung einer begrenzten Produktpalette in hohen Stückzahlen als die effizienteste Lösung erweisen dürfte. Dienstleistungen lassen sich in der Regel sehr viel einfacher den Bedürfnissen bestimmter Kundengruppen oder einzelner Kunden anpassen, weil Dienstleistungen per Definition im direkten Kundenkontakt erbracht werden. Maßgeschneiderte Leistungen für die Kunden anzubieten ist sicherlich ein Schritt in die richtige Richtung, allerdings liegt hier der Fokus immer noch sehr stark auf der angebotenen Leistung.

Ein Offensives Marketing darf aber nicht nur die Leistung in den Vordergrund stellen, sondern es muss genauso dafür Sorge tragen, dass es eine maßgeschneiderte Interaktion mit den Kunden gibt.

Dies ist der zweite Weg, auf dem ein Unternehmen das vorhandene Marketingpotenzial noch effektiver ausschöpfen kann. Hier liegt der Schwerpunkt nicht so sehr auf der angebotenen Leistung, sondern viel mehr auf einem individuellen Dialog des Unternehmens mit seinen Kunden. Dies ist eine äußerst wichtige Voraussetzung für die

Schaffung eines effektiven Relationship-Marketing. Der Kunde steht ganz klar im Mittelpunkt der Aktivitäten. Er wird direkt und persönlich angesprochen und es wird ihm aktiv die Möglichkeit zu einem Feedback an das Unternehmen gegeben. Dieses Feedback kann oftmals wertvolle Hinweise für das Unternehmen enthalten; wo seine Schwachstellen liegen und was noch weiter verbessert werden kann.

Doch weder der Focus auf die angebotene Leistung wie beim *mass customization* noch die alleinige Konzentration auf den Kunden werden dem Unternehmen zu einem echten Offensiven Marketing verhelfen. Das volle Potenzial des Offensiven Marketing kann nur ausgeschöpft werden, wenn es dem Unternehmen gelingt ein Individualmarketing zu betreiben. Sowohl die Intensität der Kundenbeziehung als auch die Leistungsindividualisierung nehmen einen hohen Stellenwert ein und ermöglichen so ein umfassendes Individualmarketing. Es werden so genannte *learning relationships* angestrebt, bei denen durch den ständigen Kontakt mit den Kunden und der effektiven Auswertung der verfügbaren Daten, maßgeschneiderte Leistungen angeboten werden können. Eine *learning relationship* bietet die Möglichkeit dauerhafte Kundenbeziehungen aufzubauen und somit einen beständigen Wettbewerbsvorteil zu generieren und die Kundenbeziehung zu individualisieren (One-to-one). Die Beschaffungsmühe für den Kunden wird dabei verringert, da durch die längerfristige Kundenbeziehung Kundenwünsche, -bedürfnisse und Kundenprofil bereits bekannt sind. *Learning relationships* definieren sich über die Zeit. Im besten Fall werden dem Kunden durch umfassende Kenntnis seines bisherigen Kaufverhaltens und seiner Wünsche proaktiv maßgeschneiderte Leistungen zu einem Zeitpunkt angeboten, zu dem er seinen Bedarf noch überhaupt nicht artikuliert hat.

Zitat:

„I know you. You tell me what you want. I make it. I remember next time.“
(Don Peppers)

Das Beispiel Streamline:

www.streamline.com


Wenn Sie an Einkaufen denken: Wäre es nicht schön, einen Lebensmittelanbieter für das ganze Leben zu haben: Sie müssen sich nicht mehr um den Markt und den Wettbewerb kümmern – Sie entscheiden sich einmal und koppeln sich damit ab von Markt und Wettbewerb. **Streamline** ist im Grunde ein Heimdienst für den täglichen Bedarf. Die Zielgruppe von Streamline sind die sog. „*busy suburban families*“ mit zwei Berufstätigen, gutem Einkommen und zwei Kindern – also wenig Zeit. Das sind ungefähr 25 Prozent aller Amerikaner. Diese geben aber 73 Prozent für Lebensmittel, Reinigung, Videos, Kosmetik aus; das heißt, mit diesen 25 Prozent werden schon $\frac{3}{4}$ des Marktes abgedeckt. Diese Zielgruppe wohnt in den klassischen amerikanischen *neighbourhoods* mit großen Garagen, die durch einen Code-Sender zu öffnen sind. Und die wenige freie Zeit, die dieser Familie zur Verfügung steht, möchte sie nach Möglichkeit nicht fürs Einkaufen verwenden.

Dazu hat Streamline sich etwas sehr Praktisches einfallen lassen – die sogenannte Streamline Service-Box. Diese Service-Box besteht aus einer Kühlschrank-Tiefkühl-Kombination, einem Regal und einem Kleiderständer. Diese Service-Box wird in der erwähnten Garage platziert. Streamline hat nun den Code von der Garage und damit Zugang zu der Service-Box. Einmal in der Woche liefert Streamline der *busy suburban family* automatisch Lebensmittel und Kosmetik, bringt verschmutzte Wäsche in die Reinigung und eine Woche später gereinigt wieder zurück, versorgt sie mit Leihvideos und holt sie wieder ab – und das alles über die Garage.

Was hier passiert, ist klar: „Normale“ Einkäufe müssen nicht mehr getätigt werden. Wer will schon Windeln kaufen? Wer will schon Toilettenpapier kaufen und all die anderen Dinge des täglichen Bedarfs? Wer hat den Lust dazu, die Leihvideos zurückbringen und dabei auf Einhaltung der Leihfristen achten? – All das erledigt Streamline, und Sie müssen dafür noch nicht einmal zu Hause sein. Und noch besser: Sie können jederzeit über das Internet Ihre Einkaufsliste einsehen und ergänzen oder im Call-Center anrufen. Streamline macht automatisch einen Bestellvorschlag für die nächste Woche, ausgehend von den vorausgegangenen Bestellungen. Änderungen sind für den Kunden natürlich jederzeit möglich. Der Kunde bekommt somit immer genau das, was er gerade braucht.

Das ist ein Paradebeispiel für eine *Learning-Relationship*. Wenn neue Produkte herauskommen, werden Sie informiert, Sie können sie testen, usw. Der durchschnittliche Einkauf bei Streamline summiert sich auf 110 \$ pro Woche, und das in 45 Wochen im Jahr. Dabei ist Streamline nicht übermäßig teuer, das kann sich das Unternehmen auch nicht erlauben, denn der Kunde hat totalen Preisvergleich. Schließlich kann er genau verfolgen, was er vor einem Jahr für ein Produkt gezahlt hat. Aber im Prinzip wird dem Kunden das Leben vereinfacht, er kann Golf spielen oder mit den Kindern wandern gehen und muss seine kostbare Freizeit nicht mit Einkaufen verbringen.

Wie man aus diesem Beispiel erkennen kann, betont ein kundenindividuelles Marketing nicht nur die Individualität der Leistung und die Individualität der Kommunikation, sondern die hohe Individualität der gesamten Kundenbeziehung. Hierzu noch ein paar Erfolgsbeispiele aus den unterschiedlichsten Branchen:

www.1to1.com
www.mass-customization.de

Business-to-Business-Bereich	
Motorola Paging Products Group www.motorola.com	■ Anderson Corp. www.andersoncorp.com
Business-to-Consumer-Bereich	
Bekleidungsindustrie	■ Nike iD „Build a Shoe“ mit individual Design <i>www.nike.com/idstart/index.html</i> ■ Levis Individual Jeans <i>www.levi.com</i>
Nahrungsergänzungsmittel	■ Acumin - Individuelle Vitaminkombinationen <i>www.more.com/acumins/index.html</i>
Informationsdienste, Buchhändler und Verlagshäuser	■ Amazon.de – Persönliche Buchempfehlungen im Internet <i>www.amazon.de</i> ■ Wall Street Journal Interactive <i>www.interactive.wsj.com</i> ■ News Edge <i>www.individual.com</i> ■ My Launch <i>www.launch.com</i> ■ Paperball <i>www.paperball.de</i>

	<ul style="list-style-type: none"> ■ Druck- und Verlagshaus Oldenbourg www.oldenbourg.de
Supermärkte:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Streamline www.streamline.com/current/index.html ■ Peapod www.peapod.com
Produkte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Customdisc www.customdisc.com ■ Dell - Build-to-Order www.dell.com ■ National Panasonic Bicycle www.panabyc.co.jp ■ Vobis AG www.vobis.de

Abbildung 1-9: Erfolgreiche One-to-One-Marketer

Zentrale Kennzahlen des Relationship-Marketing

Das Beziehungsmarketing kennt zwei zentrale Kennzahlen: den langfristigen Kundenwert und den *share of customer* (Kundenanteil).

1. Was ist Ihr Kunde wert?

Berechnung
des Kunden-
werts

Der **Kundenwert** lässt sich auf verschiedenste Arten berechnen. Ein Rechenansatz lautet folgendermaßen: Zuerst wird geschätzt, wie lange ein Unternehmen einen bestimmten Kunden voraussichtlich an sich binden kann; im nächsten Schritt wird aufgrund dieser Schätzung der Wert der zukünftigen Käufe des Kunden (vgl. Umsatzwerte aus Abbildung 1-10) abzüglich der im entsprechenden Zeitraum angefallenen Aufwendungen für die Kundenbindung berechnet. Zu diesem Wert addiert man schließlich einen Bonus für die Weiterempfehlungen durch den Kunden. Dieser langfristige Kundenwert wird manchmal auch als *Lifetime Customer Value* (LCV) bezeichnet.

Auf Basis solcher Umsatzberechnungen nach Abzug der kundenspezifischen Ausgaben und Berücksichtigung der zeitlichen Verteilung dieser Einnahmen und Ausgaben, lassen sich Anhaltspunkte

darüber gewinnen, welches Budget das Unternehmen für die Gewinnung und Bindung solcher Kunden verwenden sollte.

Umsatzwert einer Kundenbeziehung - Durchschnittskunde -

Welcher Umsatzverlust kann aus der Abwanderung eines Kunden entstehen?

	Durchschnittl. Jahresumsatz pro Nachfrager (in DM)	Potentieller „Lebensumsatz“ pro Nachfrager (in DM)	durchschnittl. Dauer einer Kundenbeziehung zu einem Anbieter (in Jahren)	durchschnittlich realisierbarer Wert (Umsatz) pro Anbieter (in DM)
SB-Warenhaus	5 179	290 000	12	63 043
Pkw ¹	3 750	210 000	20	67 000
Telekommunikation ²	2 780	155 680	12 (?)	33 360
Supermarkt	2 643	148 000	12	32 000
Stromversorger	1 080	60 480	14 (?)	15 120
Tageszeitung (Abo) ³	1300	72 800	17	22 100
Bier ¹	357	20 000	4	2 000

Quelle: Eigene Schätzungen basierend auf Erhebungen des Deutschen Kundenmonitors und sonstigen Marktstudien
¹ Eigene Schätzungen basierend auf einer unveröffentlichten Studie von Boston Consulting (bezogen auf US-amerikanische Verhältnisse)
² Festnetz, Mobilfunk, Internetzugang und Kabelfernsehen
³ inkl. Verlust aus sinkenden Auflagen

Abbildung 1-10: Umsatzwert einer Kundenbeziehung

Generell belegen verschiedene Studien, dass es rentabler ist, Kunden zu binden, als Neukunden zu akquirieren. Sie belegen aber auch, dass Unternehmen in der Regel zu wenig in ihren Kundenbestand investieren. Eine der bekanntesten Studien in diesem Bereich zeigt, dass über die durchschnittliche Dauer einer Kundenbeziehung die Verringerung der Kundenabwanderungsquote um 5% zu Gewinnsteigerungen (auf diesen Zeitraum bezogen) in einer Spanne zwischen 25 und bis zu 85% (je nach untersuchter Branche) führen kann.¹¹ Selbstverständlich sollte jedes Unternehmen für jede Kundengruppe seinen eigenen Kundenwert ermitteln. In ihrem Buch “The One to One Future” beschreiben die Autoren, dass die meisten Unternehmen pro Jahr 25% ihrer Kunden verlieren, und trotzdem sechsmal mehr für die Gewinnung von Neukunden als für die Bindung vorhandener Kunden aufwenden.¹² Denken Sie eine Weile darüber nach.

¹¹ Reichheld, F.: The Loyalty Effect, Harvard 1996, S. 134 f.

¹² Peppers, D./ Rogers, M.: The One to One Future, New York 1997, S. 52.

Nutzen der Kundenbindung für das Unternehmen:

Gebundene und treue Kunden sind oft die profitabelsten Kunden, denn:

- sie verursachen keine Akquisitionskosten,
- sie kaufen häufiger die gleichen oder weitere Leistungen eines Anbieters, weil sie diese kennen und schätzen,
- sie verursachen weniger Verwaltungskosten, weil sie wissen, wie das Unternehmen arbeitet und sich deshalb effizient in den Leistungserstellungsprozess integrieren können,
- sie empfehlen den Anbieter und dessen Produkte an andere Kunden weiter.

Wie hoch ist Ihr Anteil an Ihren Kunden?

Share of customer

Angenommen, Ihr Unternehmen ist nicht in die „Akquisitionsfalle“ getappt und kann hohe Kundenbindungsraten vorweisen – wie sieht es mit dem *share of customer*, dem Kundenanteil aus? Diese Kennzahl steht ergänzend neben dem Marktanteil und gibt an, wie stark die Bindung des Kunden an das Unternehmen ist. Sie kann als Anhaltspunkt dafür verwendet werden, ob sich der Umsatz des Unternehmens mit dem bestehenden Kundenstamm noch erhöhen lässt.

Share of Customer

Der *share of customer* ist sozusagen der Marktanteil eines Unternehmen beim einzelnen Kunden.

Ein Beispiel zur Erläuterung: Diejenigen Kunden, die ihre Einkäufe häufig mit Kreditkarte bezahlen, die sogenannten *heavy users*, besitzen im Schnitt 6,2 Kreditkarten. Als Kreditkartenorganisation sollte man sich fragen, welche dieser im Schnitt 6,2 Kreditkarten von den Kunden am intensivsten genutzt wird. Anders ausgedrückt: Welcher Anteil der mit diesen Kreditkarten getätigten Umsätze entfällt auf die Kreditkarte des eigenen Unternehmens, und ist dieser Anteil steigend oder sinkend? Wichtig ist dabei auch die Definition des relevanten Marktes. In unserem Beispiel etwa müsste festgelegt werden, ob z.B. auch Barzahlungen bzw. Zahlungen mit der EC-Karte oder der Geldkarte in die Berechnung des Kundenanteils mit einfließen sollen, oder nicht.

Wie der *share of customer* definiert wird hängt sehr eng mit der Abgrenzung des relevanten Markts zusammen. Je offensiver ein Unternehmen ist, um so weiter wird es den Markt abgrenzen, auf dem es tätig ist. Eine Metzgerei hat traditionell seinen Markt definiert, als den Markt für Wurst und Fleischwaren und befand sich damit nur in direkter Konkurrenz mit anderen Metzgereien. Damit bezieht sich der *share of customer* nur auf den Anteil der Wurst- und Fleischwaren, die ein Kunde kauft. Wenn nun die Metzgerei ein Offensives Marketing betreibt und seinen *share of customer* als Anteil am Magen des Kunden definiert, dann befindet sie sich auf einmal im Wettbewerb mit allen Anbietern von Lebensmitteln wie Supermärkte, Fast Food Restaurants, Gasthäuser und Bäckereien. Der relevante Markt den diese Metzgerei zu berücksichtigen hat, ist damit um ein vielfaches größer geworden. Im Folgenden nun einige Möglichkeiten, den *share of customer* offensiv zu definieren:

Branche	<i>share of customer</i>
Metzgerei	"Anteil am Magen" des Kunden
Damenoberbekleidung	"Anteil am Kleiderschrank" der Kundin
Medienunternehmen	"Anteil an der Freizeit" des Kunden
Heimdienst	"Anteil am täglichen Bedarf" des Kunden

Abbildung 1-11: Verschiedene Definitionen des Kundenanteils

Welche Strategischen Handlungsoptionen hat eine offensive Sichtweise des "Anteils am Magen" beispielsweise für eine Metzgerei, die bislang nur Wurst, Fleisch und Käse über die Theke verkauft hat?

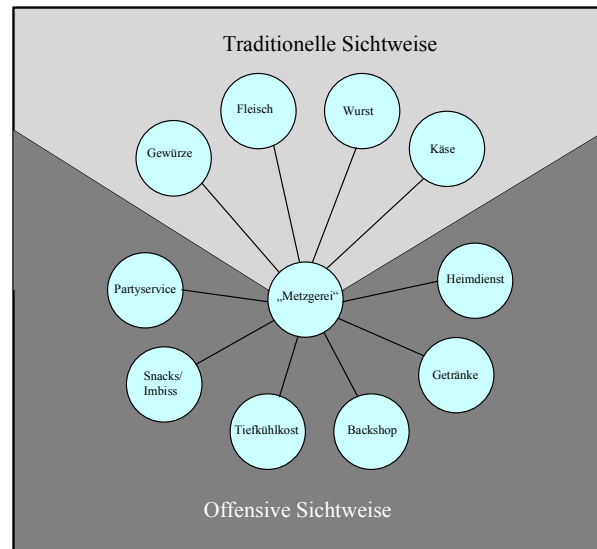


Abbildung 1-12: Den Anteil am Kunden steigern – Erweiterung des Leistungsangebot einer Metzgerei

Als Offensiver Marketer dieser „Metzgerei“ müssen Sie sich der Herausforderung stellen und langfristig über den „Tellerrand“ Ihres traditionell eng definierten relevanten Marktes hinausblicken. Was passiert, wenn Sie Ihren Markt plötzlich sehr breit definieren? Auf der einen Seite stehen Ihnen nun viele neue Wettbewerber gegenüber, die Sie u.U. früher gar nicht als solche identifiziert haben. Aber wenn Sie sich nicht selbst belügen möchten, müssen Sie so vorgehen, denn Ihre Kunden denken nicht in einzelnen Branchen. Ganz im Gegenteil, sie vergleichen ganz breit alle Möglichkeiten, die sich ihnen bieten, um ihren Hunger zu stillen und ihren Magen zu füllen.

Für kunden- bzw. kundengruppenspezifisches Beziehungsmarketing genügt es jedoch nicht nur zu wissen wie hoch der *share of customer* (mengenmäßig und in seiner Zusammensetzung) ist. Zur Beurteilung der Kundenloyalität und für gezielte, individuelle Maßnahmen sind noch weitere Informationen wichtig:

- Wie lange liegt der letzte Einkauf zurück?
- Wie häufig kauft der Kunde bei uns ein?
- Wieviel gibt er pro Einkauf aus?
- Empfiehlt uns der Kunde aktiv weiter?
- Wie reagiert dieser Kunde auf Sonderangebote?

Dieser kurze Überblick sollte deutlich machen, welche Bedeutung das Beziehungsmarketing für die Zukunft haben wird und welche Chancen es birgt. Es beeinflusst jeden Aspekt des Marketing, vor allem aber die Kundenintegration, die Ressourcenallokation, die Marktsegmentierung, die Marken- und Kommunikationspolitik, sowie die Absatzwegewahl.

5.3 Aufbau und Ausbau von Kompetenzen

Zur Zeit fehlt es einigen Marketern noch an grundlegenden Fähigkeiten, die nötig sind, um effektiv arbeiten zu können. Schwächen dieser Art werden in Zukunft erbarmungslos bloßgestellt werden.

Die Marketing-Experten von morgen müssen ...

- zumindest Grundlagenkenntnisse über Produktion und Organisation sowie das Management der Vertriebs- und Beschaffungskanäle besitzen,
- in der Lage sein, die wichtigsten Technologien ihrer Branche zu verstehen,
- Kenntnisse im Finanzwesen sowie den Informations- und Kommunikationstechnologien besitzen,
- Erfahrung in Projektplanung und -Management haben,
- erstklassige Markt-, Branchen- und Unternehmensanalysten sein, um nackten Zahlen in kreative Maßnahmenpläne umsetzen zu können,

- fähige Manager, Vorbilder und Motivatoren für die vielen Mitarbeiter innerhalb und außerhalb des Unternehmens sein, die zur Implementierung des Marketing beitragen können,
- Experten sein im Erkennen von neuen Geschäftsgelegenheiten, in der Entwicklung neuer Geschäftsideen, der Marktforschung, der Werbeplanung und –kontrolle, im Direkt-Marketing und im Kundenservice.

Aus- und
Weiterbildung
im Marketing

Diese Liste ist erheblich länger als das typische Anforderungsprofil an einen Mitarbeiter im Marketing. Aber wenn die Marketer wirklich dazu beitragen sollen, das volle Potenzial des Marketing auszuschöpfen, dann müssen auch mehr Mitarbeiter eine vernünftige Ausbildung in Marketing und dazu einen technischen, finanzwirtschaftlichen oder auch geisteswissenschaftlichen Hintergrund haben. Das Klischee des Marketers, der nonchalant sein Desinteresse an Technologie, Fertigung und Organisation zur Schau trägt und darüber hinaus auch keine Führungskompetenz hat, wird zukünftig keine Rolle mehr spielen. Es wird deutlich, dass eine Entwicklung weg vom reinen Marketing-Management hin zur marktorientierten Unternehmensführung zu erwarten ist.

Offensive Marketer werden sowohl die heute als auch die zukünftig geforderten Fähigkeiten entwickeln müssen. Dennoch muss man diese Anforderungen im Kontext betrachten. In der Finanzabteilung oder der Logistik wird man von einem Mitarbeiter der Marketingabteilung sicher nicht erwarten, aktiv an der Entwicklung eines neuen Systems zur Kosten- oder Lagerbestandskontrolle mitarbeiten zu können, hierzu sind Spezialisten nötig. Aber man kann von ihm erwarten, dass er die grundlegenden Prinzipien versteht, damit er intelligente Fragen stellen und seine Forderungen konkret formulieren kann.

5.4 Prozessmanagement im Marketing

Mitarbeiter in Logistik, Fertigung und Vertrieb – und bis zu einem gewissen Grad auch im Finanzwesen – arbeiten seit vielen Jahren nach dem Konzept des Prozessmanagements. Ihre Tätigkeiten sind in eine Reihe einzelner Prozesse zerlegt, die einfach zu verstehen

sind, und die ganz eindeutig bewertet werden können. Mitarbeiter in der Fertigung zum Beispiel können nach der Anzahl der Transaktionen oder der produzierten Einheiten, nach der Qualität, Pünktlichkeit oder den von ihnen verursachten Kosten bewertet werden.

Mitarbeiter im Vertrieb werden nach Umsatz, Umsatzaufwendungen, Kundendeckungsbeitrag und Qualität der Kundenbeziehung beurteilt. Außendienstmitarbeiter außerdem nach der Anzahl der geführten Kundengespräche, Aufträgen pro Tag, Absatz, Serviceneiveau und so weiter. All diese Tätigkeiten werden quantitativ bewertet. Die erbrachte Leistung kann mit den Zielvorgaben und den Ergebnissen des Vorjahres, mit anderen Unternehmensbereichen oder Ländern und sogar – im Sinne eines externen Vergleichs – mit fremden Unternehmen der gleichen oder einer anderen Branche verglichen werden. In der Produktion oder im Vertrieb werden solche Tätigkeiten meist sehr diszipliniert ausgeführt, sie folgen bestimmten festgeschriebenen, über mehrere Jahre hinweg entwickelten und verbesserten Abläufen. Diese Entwicklung scheint – von einigen wenigen Ausnahmen abgesehen – am Marketing komplett vorbeigegangen zu sein.

Aber wie soll man die Leistung der Mitarbeiter im Marketing beurteilen? Über den Marktanteil vielleicht?

„Gut, unser Marktanteil ist gesunken, aber die Konkurrenz hat auch viel mehr Geld für Werbung ausgegeben als wir; und wir konnten unseren Gewinn trotzdem steigern, weil wir die Kosten gesenkt und den Preis erhöht haben.“

Wie soll man die Leistung beurteilen?

Oder über die Anzahl der Innovationen?

„Innovation ist ohnehin nur schlecht messbar – die Anlaufzeiten sind lang, und Mitarbeiter im Marketing wechseln schnell mal die Stelle oder den Aufgabenbereich. Der Erfolg stellt sich erst Jahre später ein!“

Vielleicht über die Qualität der Werbung?

„Wir haben den Werbedruck diesem Jahr erheblich erhöht – Nein, der Umsatz ist nicht mit gestiegen ... wir können uns auch nicht erklären, woran das liegt.“

Vielen Marketingfachleuten ist es bis jetzt ganz gut gelungen, einer Rechenschaftslegung und der disziplinierenden Wirkung eines Prozessmanagements aus dem Weg zu gehen, weil ihre Tätigkeiten komplex, oft wenig vorhersehbar, und vor allem im Ergebnis schwer zu bewerten ist. Das Prozessmanagement wird häufig mit der Begründung abgelehnt, es würde „die Kreativität ersticken.“ Marketer sind meistens nicht gerade auf den Mund gefallen, und viele von ihnen arbeiten lieber in den elitären Höhen von Intuition und persönlicher Urteilskraft als auf dem niederen Boden langweiliger quantitativer Bewertung. Das alles wird sich ändern, und zwar schnell. Das Marketing wird wissenschaftlicher, fundierter, prozessorientierter und auch rechenschaftspflichtig werden. Die erfolgreichsten Marketingspezialisten zeigen uns bereits den Weg dorthin, und die Unternehmensleiter werden, unterstützt von Finanzverantwortlichen, darauf bestehen, dass diese Veränderung auch wirklich stattfindet. In Abbildung 1-13 sind die wichtigsten Änderungen im Marketing-Management zusammengefasst.

	Gestern	Heute	Morgen
■ Management	intuitiv	geplant	strategisch
■ Verantwortlichkeit	niedrig	mittel	hoch
■ Bewertbarkeit	schlecht	mittel	gut
■ Fokus	Verkauf und Werbung	Abteilungsübergreifende Koordination	Abteilungsübergreifendes proaktives Management

Abbildung 1-13: Zukünftige Veränderungen im Marketing-Management

5.5 Neue Prioritäten

Veränderungen in der Marketingorganisation und ein disziplinierter, prozessorientierter Managementstil werden für die Mitarbeiter im Marketing eine Gelegenheit sein, ihre Leistungsfähigkeit um ein

Vielfaches zu steigern. Diese Veränderungen werden aber auch dazu führen, dass neue Prioritäten gesetzt werden müssen. (vgl. Abbildung 1-14).

Priorität	Umsetzung
Entwicklung der Unternehmensstrategie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Neue Strukturen einführen ■ Neue Aufgabenbereiche übernehmen ■ Abteilungsübergreifenden Fokus einnehmen
Erweiterung der Aufgabenbereiche	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anforderungen an Personal erweitern; neue Selektionskriterien für neue Mitarbeiter entwickeln ■ Mitarbeiter im Marketing bzgl. technischer, IT- und finanzwirtschaftliche Kenntnisse schulen ■ Einführung einer abteilungsübergreifende Job-Rotation
Unternehmensweite Umsetzung des Offensiven Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regelmäßige Marktanalysen werden in verständlicher Form allen Abteilungen zur Verfügung gestellt ■ Führungskräfte anderer Abteilungen werden zu Vertriebsbesprechungen, externen Seminaren etc. eingeladen ■ Marketer müssen lernen, andere zu motivieren, am Marketing-Erfolg mitzuarbeiten
Stärkung der führenden Rolle des Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alle Führungskräfte werden zu regelmäßigem Kundenkontakt verpflichtet ■ Das Marketing identifiziert und nutzt Kernkompetenzen des Unternehmens
Stärke Ausrichtung der Marketingabteilung nach außen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter aus dem Marketing müssen mehr Zeit mit Kunden und mit Mitarbeitern anderer Abteilungen verbringen ■ Mitarbeiter des Marketing müssen den Beitrag anderer Abteilungen zum Erfolg des Marketing erkennen und honorieren

Abbildung 1-14: Zukünftige Prioritäten der Marketingabteilung

Vor allem muss das Marketing alle Mitarbeiter auffordern, den Kontakt mit den Kunden zu suchen.

6 Dauerhaftigkeit des offensiven Marketing

Es ist nicht leicht, ein Offensiver Marketer zu werden, viele Finanzdienstleister, Handelsunternehmen, Versorgungsunternehmen oder Eisenbahngesellschaften haben es bis heute nicht geschafft. Oberflächlich betrachtet scheint es einfacher, ein offensiver Marketer zu bleiben, als einer zu werden, weil jeder Offensive Marketer noch eine gewisse Zeit von den mutigen Investitionen der Vergangenheit und der Zielgerichtetheit der Strategien profitieren kann. Die größten Fallen für Offensive Marketer sind deshalb Selbstzufriedenheit und Fehleinschätzungen künftiger Kundenbedürfnisse. **IBM** hat beide Fehler gemacht.

Das Beispiel IBM:

www.ibm.com



Den ersten großen Einbruch musste **IBM** Ende der siebziger Jahre hinnehmen, als seine PCs im Markt nicht den gewünschten Erfolg erzielten. Und obwohl das Unternehmen in den achtziger Jahren dann jährliche Nettogewinne zwischen 5 und 6 Mrd. US-Dollar erzielen konnte, verlor es doch immer weiter an Schwung. Zwischen 1991 und 1993 musste IBM dann Verluste von insgesamt 16 Mrd. US-Dollar ausweisen. 1990, als der Nettogewinn noch bei 6 Mrd. US-Dollar lag, waren im Jahresbericht keinerlei Anzeichen für die drohende Absatzflaute zu erkennen. Einige Zitate aus dem Jahresbericht:

„Der Markt für Großrechner wird auch in Zukunft von einem gesunden Wachstum gekennzeichnet sein.“

„Unsere Strategie ist unkompliziert und konsequent: Wir wollen unseren Kunden die besten Lösungen anbieten, die Wettbewerbsfähigkeit unserer Produkte und Dienstleistungen stärken und unsere Leistungsfähigkeit verbessern.“

„Wir bieten heute die erfolgreichste Produkt- und Dienstleistungspalette unserer Firmengeschichte an.“

Nur wenige Geschäftsberichte enthalten so oft das Wort „Kunde“ wie der Geschäftsbericht von IBM aus dem Jahre 1990. Einige Jahre später sagte Louis Gerstner, der jetzige Vorstandsvorsitzen-

de: „Der Grund für unsere Schwierigkeiten war ganz einfach: IBM hat es versäumt, mit den drastischen Veränderungen in der Branche Schritt zu halten. [...] Unsere Einstellung war zu bürokratisch und zu engstirnig. Wir haben zu lange gebraucht zu lange, um unsere Produkte auf den Markt zu bringen.“

Innerhalb einiger weniger Jahre wurde aus dem *blue chip* Unternehmen IBM ein manövrierunfähiger Riese. Man hatte zwar jahrelang nur die besten Hochschulabsolventen eingestellt und es hatte sich auch eine starke Unternehmenskultur herausgebildet, die Leistung belohnte. Man vertraute allerdings nur auf den Status quo und war misstrauisch jedem Wandel gegenüber. In der F&E-Abteilung, aus der heraus sich praktisch die gesamte Computerbranche entwickelt hatte, saßen mehrere Nobelpreisträger, aber die interessierten sich eher für neue Technologien als dafür, einen Kundennutzen zu generieren. Dem Unternehmen standen ungeheure Ressourcen zur Verfügung, aber es schätzte die Zukunft falsch ein und investierte zu wenig in die eigene technologische Ausstattung – eigentlich unvorstellbar für ein Unternehmen aus der Computerbranche. Inzwischen hat IBM aus diesen Fehlern gelernt und ist nun ist auf dem besten Weg, ein Offensiver Marketer zu werden.

7 Testen Sie Ihr Unternehmen

Hier einige Unternehmen, die in der Vergangenheit bewiesen haben, dass sie Offensives Marketing betreiben.

■ 3M www.3m.com	■ FC Bayern München www.fcbayern.de	■ LEGO www.lego.de
■ Amazon.de www.amazon.de	■ Ferrero www.ferrero.de	■ Nestlé www.nestle.de
■ AOL www.aol.com	■ Globus (St. Wendel) www.globus.net	■ OBI www.obide.de
■ Barbie www.barbie.com	■ Henkel www.henkel.de	■ SmithKline Beecham www.sb-online.de
■ Cisco www.cisco.com	■ IKEA www.ikea.de	■ Southwest Airlines www.iflyswa.com
■ Dell www.dell.com	■ Kärcher www.kaercher.ch	■ Teletubbies www.teletubbies.co.uk
■ DirektAnlageBank www.diraba.de	■ Lands' End www.landsend.com	■ Tesco www.tesco.co.uk
■ EM.TV www.em-ag.de	■ L'Oreal www.loreal.de	■ Walt Disney www.disney.com

Abbildung 1-15: Einige Unternehmen, die dauerhaft offensives Marketing betreiben

Um die Frage beantworten zu können, ob auch Sie sich in diese Reihe einordnen sollten, werden wir ihnen nun ein einfaches Kriterienraster präsentieren. Bewerten Sie selbst, inwieweit Ihr Unternehmen erfolgreich Offensives Marketing betreibt. Selbstverständlich wird – wie bei jedem Unternehmensvergleich – die Bewertung subjektiv gefärbt sein, und natürlich kann unser Raster auch nicht über jede Kritik erhaben sein. Als erster Anhaltspunkt zur Beantwortung der oben aufgeworfenen Frage kann dieses Schema aber sicher verwendet werden (Abbildung 1-16).

Testen Sie Ihr Unternehmen

	Max. Punkte	Ihre Punkte
Klar abgegrenzte Marktstellung	15	
Fähigkeit, schnell auf Trends zu reagieren	8	
Erfolg bei der Einführung erfolversprechender Innovationen	7	
Erfolgreiche Erschließung neuer Märkte in den letzten zehn Jahren	7	
Starke Kundenorientierung im gesamten Unternehmen, einschließlich der Bereiche Produktion, Vertrieb und Finanzen	15	
Starke Gewinnorientierung im gesamten Unternehmen, einschließlich der Bereiche Marketing und Vertrieb	10	
Konkrete formulierte, langfristige Strategie mit dominanter Rolle des Marketing	8	
Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung von Qualität und Preis-Leistungs-Verhältnis	10	
Effizientere/kostengünstigere Prozesse als die Konkurrenz	12	
Höheres Investitionsniveau im Vergleich zur Konkurrenz (Anlagen, Databases, Technologie, Werbung, F&E, Fortbildung)	8	
Gesamt	100	

Abbildung 1-16: Kriterien zum Unternehmensvergleich nach den Grundsätzen des offensiven Marketing

Lese-Tipp:

- Freiberg, K./Freiberg, J.: Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success, Austin 1996.
- Kaplan, R./Norton, D.: Balanced Scorecard, Boston, Massachusetts 1996.
- Kotler, P.: Kotler on Marketing – How to create, win and dominate markets, New York 1999.
- Meyer, A./Fend, L./Specht, M. (Hrsg.): Kundenorientierung im Handel, Frankfurt 1999.