

Anton Meyer

Always Ahead mit Offensivem Marketing

Band 1

Anton Meyer

Always Ahead mit Offensivem Marketing,

Band 1, 3. aktualisierte Auflage, München, 2019

© Anton Meyer, Gräfelfing, 2019, info@alwaysahead.de

Urheberrechtlich geschütztes Material

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Herausgeber geht davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung korrekt sind. Der Herausgeber/Autor übernimmt keine Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlagentwurf: Nina Bürklin, München

Druck: dilling-printmedien, Siegen

Zur Herstellung des Werkes wird nur alterungsbeständiges Papier verwendet.

Für meine Familie
und alle meine Mitarbeiter/innen.
Danke für Eure Unterstützung und Geduld!
A.M.

Dank

Die Fundamente und Wurzeln für das vorliegende Werk stammen aus mehreren Quellen, die auch mit meiner wissenschaftlichen Sozialisation zu tun haben: Zum einen die Nürnberger Schule (Verbrauchsforschung, Nutzenleiter, subjektive Haltung der Verbraucher zu Produkten), geprägt vor allem von Prof. Dr. Wilhelm Vershofen (1878-1960), Verhaltensforscher, Vorausdenker und Dichter sowie Mitbegründer der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK, 1934). Zum zweiten von Prof. Dr. Georg Bergler (1900-1972), meinem wissenschaftlichen Großvater und meinem Doktorvater Prof. Dr. Paul W. Meyer (1924-2005), mit dem ich bereits als junger Wissenschaftler 1986 Beiträge zum Buch „Integrierte Marketingfunktionen“ schreiben durfte (vgl. dazu auch Kapitel 4 in diesem Werk).

In meiner Münchner Zeit wurde mein Marketingverständnis durch zwei glückliche Begebenheiten bereichert. Die eine wichtige Anregung verdanke ich der Zusammenarbeit mit Prof. Hugh Davidson, mit dem ich als Koautor des Werkes „Offensives Marketing“ (München 2001) über die Bedeutung einer Offensiven Einstellung von Marketern (vgl. Kapitel 3 in diesem Werk) diskutierte. Die zweite wichtige Bereicherung für dieses Werk und mein Marketingverständnis verdanke ich meinem Münchner Kollegen und Freund Prof. Dr. Manfred Schwaiger. Er hat mit seiner Forschung und seinen Veröffentlichungen zum Marketing & Finance Interface überzeugend nachgewiesen wie wichtig die Unternehmenskommunikation zur Unternehmenswertsteigerung ist.

Dementsprechend versuchen wir im zweiten Kapitel dieses Werkes einen signifikanten Beitrag für die wechselseitige Annäherung, Verständigung und bessere Zusammenarbeit von Marketingexperten und Accounting- und Finanzexperten zu leisten. Aber vor allem wollen wir auch versuchen, die Marketingexperten zu motivieren, sich der Sprache, den Denkweisen und Anliegen der Finanz- und Accountingexperten anzunähern und diese zu verstehen. Besonders freuen würde mich, wenn sich auch Marketinglehrbücher mit den Schnittstellen von Marketing und Finance/Accounting umfassend auseinandersetzen.

Die Arbeiten zu diesem Werk haben sich über einen langen Zeitraum hingezogen. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts für Marketing an der Ludwig-Maximilians-Universität München, Kolleginnen und Kollegen, Freundinnen und Freunde sowie die Kuratorinnen und Kuratoren der Fördergesellschaft Marketing e. V. haben dabei geholfen, es fertig zu stellen und uns mit Fallbeispielen, Anregungen und Hinweisen versorgt.

Herzlichen Dank Euch allen!

Ganz besonderer Dank gilt Dr. Nina Bürklin, Dr. Anja Meindl, Carola Neumann und Caroline Tran für ihre vielfältigen Beiträge, Ideen, Feinarbeiten und Motivation. Ohne Euch wäre dieses Werk immer noch nicht fertig!

Herzlichen Dank schulde ich mehreren Generationen von wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Doktorandinnen und Doktoranden für ihre Unterstützung, Ideen und Beiträge. Besonders zu nennen sind hier:

Dr. Christine Auer, Dr. Silke Bartsch, Dr. Nina Blankenberg, Prof. Dr. Christian Blümelhuber, Dr. Benjamin Brudler, Dr. Marcus Demmelmair, Dr. Anja Dümmler, Dr. Jan-Christian Engel, Dr. Marc Engelman, Eva-Cosmea Fuhrmann, Dr. Anna Girard, Dr. Marc Girard, Dr. Fabian Göbel, Dr. Sina Haupt, Dr. Alexandra Illek, Dr. Benedikt Jahn, Dr. Ana Jakić, Prof. Dr. Werner Kunz, Tamara Lorz, Dr. Mark Mangold, Dr. Fabian Most, Dr. Natalie Neumann, Dr. Anna Niedermeier, Dr. Lena-Marie Rehnen, Dr. Kathrin Risom, Dr. Markus Rosier, Christoph Rutka, Dr. Frauke Sander, Katharina Schlomann, Dr. Christoph Schmitz, Dr. Tobias Schnitzer, Dr. Ursula Schreck, Dr. Christoph Ullmer, Maximilian von Geyr, Dr. Maximilian Wagner, Dr. Alexander Wilkoszewski, Dr. Michael Wolff, Daniel Zimmermann und viele mehr. Für ihre Mitarbeit an Layout und Grafiken danke ich darüber hinaus unseren wissenschaftlichen Hilfskräften und hier besonders Christian D'hein und Divya Malhotra.

Ihr Anton Meyer

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IX
Vorwort des Autors.....	XIII
Kapitel 1: Essentials – Grundlagen des Offensiven Marketing	2
1.1 Der Ansatz des Offensiven Marketing.....	2
1.1.1 Warum ist Offensives Marketing so selten?	6
1.1.2 Die Idee des Offensiven Marketing: Der W·I·S·E-Ansatz	11
1.2 Was verstehen wir unter Marketing?.....	20
1.2.1 Warum lässt sich „Marketing“ so schwer definieren?	20
1.2.2 Wir brauchen ein neues Marketingverständnis	21
1.2.3 Genauere Betrachtung der Marketing-Definition und ihrer einzelnen Bestandteile	26
1.3 Die Zukunft gehört dem Offensiven Marketing!.....	42
1.4 Warum ist nicht jeder ein guter Offensiver Marketer?.....	50
1.4.1 Was Unternehmen häufig falsch machen.....	51
1.4.2 Vorsicht vor den Pseudo-Marketer!.....	53
1.4.3 Warum das Offensive Marketing?	58
1.5 Die neuen Aufgaben des Marketing	61
1.5.1 Die Bedeutung der Marketing-Abteilung.....	61
1.5.2 Organisation und Aufgaben der Marketing-Abteilung	64
1.5.3 Prozess-Management im Marketing.....	69
1.5.4 Neue Prioritäten der Marketing-Abteilung	72
1.5.5 Anforderungsprofil an künftige Marketing-Experten	73
1.6 Beziehungspotenziale als wesentliche Basis des Offensiven Marketing	75
1.6.1 Das richtige Verständnis von Beziehungsmanagement als wichtige Basis für Offensive Marketer.....	79
1.6.2 Prinzipien des Beziehungsmanagements	84
1.6.3 Offensive Marketer betreiben proaktives Beziehungsmanagement!	93
1.6.4 Wie intelligent und offensiv steuern Sie Kundenbeziehungen?	97
Testen Sie Ihr Unternehmen	100

Flow-Chart Kapitel 1	102
Lese-Tipps zu Kapitel 1	103
Abschnitt W: Wert(e) schaffen durch Offensives Marketing.....	105
Kapitel 2: Wertschaffung im Marketing	105
2.1 Kurzfristige Gewinne schaffen.....	108
2.1.1 Kosten-Nutzen-Analyse	114
2.1.2 Bessere Nutzung vorhandener Vermögenswerte	120
2.2 Finanz- und Rechnungswesen und Offensives Marketing.....	122
2.2.1 Kritik am traditionellen Rechnungswesen	128
2.2.2 Relevante Informationen für interne und externe Zielgruppen	145
2.2.3 Kundenwert: Value of the customer	154
2.2.4 Werttreiber aus Kundensicht verstehen: Kundennutzen als Value to the customer.....	176
Kapitel 3: Werte schaffen – Die Offensive, unternehmerische Einstellung...186	
3.1 Was macht eine Offensive, unternehmerische Einstellung aus?	189
3.1.1 Die richtige Einstellung fängt oben in der Spitze an	189
3.1.2 Die Offensive Einstellung ist eine unternehmerische Einstellung	190
3.1.3 Mut und Demut von Offensiven Marketern	194
3.1.4 Die Offensive Einstellung braucht glaubwürdige Vorbilder und starkes Commitment	195
3.1.5 Marktorientierung ist eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung	196
3.2 Die Fünf Elemente der Offensiven Einstellung	198
3.2.1 Vision und Werte	200
3.2.2 Netto-Kundennutzen	215
3.2.3 Innovativität und Kreativität	220
3.2.4 Agilität.....	225
3.2.5 Langfristige Perspektive und Investitionen	233
Testen Sie Ihr Unternehmen	235
Flow-Chart Abschnitt W.....	236
Lese-Tipps zu Abschnitt W	237

Abschnitt I: Integrativ Denken	239
Kapitel 4: Mit integriertem Marketing alle einbeziehen	239
4.1 Grundsätze des integrierten Marketing	242
4.1.1 Was ist integriertes Marketing?	242
4.1.2 Einbeziehung aller Anspruchsgruppen	242
4.1.3 Die Rollen der Kunden	245
4.2 Normative Integration	259
4.2.1 Die Rolle des CMO und der Marketingabteilung bei der Integration	261
4.2.2 Leadership – ein entscheidendes Thema!	266
4.2.3 Eine gut gemeinte Warnung.....	269
4.3 Strategische Integration	273
4.3.1 Strategieentwicklungsprozess als Integrationsmittel	273
4.3.2 Corporate Identity als Integrationsmittel	277
4.3.3 Die Unternehmensmarke als Integrationsmittel	283
4.3.4 Integration und Innovation.....	296
4.4 Operationale Umsetzung des Integrativen Marketing	301
4.4.1 Fünf Schritte zur Umsetzung des Integrativen Marketing	301
4.4.2 Empfehlungen zur Umsetzung einer integrativen Sichtweise	307
4.4.3 Stolpersteine und Erfolgsfaktoren für ein Integratives Marketing	311
Testen Sie Ihr Unternehmen	319
Flow-Chart Abschnitt I	320
Lese-Tipps zu Abschnitt I	321

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Zusammensetzung des Netto-Kundennutzens	23
Abbildung 1.2: Co-Creation of Value – Gemeinsame Wertschöpfung durch Interaktion und Integration	27
Abbildung 1.3: Kunden involvieren und Wertschöpfungspotentiale ausschöpfen	28
Abbildung 1.4: Vergleich zweier Unternehmen A und B	31
Abbildung 1.5: Wichtige theoretische und empirische Erkenntnisquellen des Offensiven Marketing	44
Abbildung 1.6: Defensives versus Offensives Marketing	45
Abbildung 1.7: Ressourcen, Marktstrukturen und Konsumentenverhalten (pro-)aktiv verändern	47
Abbildung 1.8: Offensives Marketing nach dem WISE-Prinzip	48
Abbildung 1.9: Offensive Marketer versus Marketokraten	54
Abbildung 1.10: Typische Antworten gegen das Marketing – und einige Antworten	60
Abbildung 1.11: Typische Zeitaufteilung in einer „klassischen“ Marketing-Abteilung	65
Abbildung 1.12: Zeitaufwand nach Kontaktpunkten	66
Abbildung 1.13: Aufgaben von Marketing-Assetmanagern	67
Abbildung 1.14: Zukünftige Veränderungen im Marketing-Management	71
Abbildung 1.15: Zukünftige Prioritäten der Marketing-Abteilung	72
Abbildung 1.16: “t-shaped people” im Marketing und anderen Fachbereichen	74
Abbildung 1.17: Schulen des Beziehungsmarketing	80
Abbildung 1.18: Ausgewählte Beziehungsmarketing Definitionen im Überblick	81
Abbildung 1.19: Beziehungsmanagement – Einordnung und Begriffsabgrenzung	82
Abbildung 1.20: Gegenüberstellung von transaktions- und beziehungsorientiertem Marketing	84
Abbildung 1.21: Prinzipien des Beziehungsmanagements	84

Abbildung 1.22: Vom Massenmarketing zum kundenindividuellen Marketing	86
Abbildung 1.23: Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus.....	90
Abbildung 1.24: Aufgaben des Beziehungsmanagements in Abhängigkeit der Beziehungsphase	91
Abbildung 1.25: Beziehungsnutzen aus langfristigen Geschäftsbeziehungen	93
Abbildung 1.26: Vom reaktiven zum proaktiven Beziehungsmanagement am Beispiel der Unternehmens-Kunden-Beziehung	96
Abbildung 1.27: Vereinfachte Wirkungskette eines intelligenten und Offensiven Beziehungsmanagements.....	997
Abbildung 1.28: Checkliste für proaktives Beziehungsmanagement am Beispiel einer Unternehmens-Kunden-Beziehung	99
Abbildung 1.29: Unternehmen, die dauerhaft Offensives Marketing betreiben.....	100
Abbildung 1.30: Checkliste	101
Abbildung 2.1: Das WISE-Prinzip.....	105
Abbildung 2.2: Checkliste zur kurzfristigen Steigerung des Gewinns	110
Abbildung 2.3: Die Kosten-Nutzen-Analyse am Beispiel einer Versicherung	115
Abbildung 2.4: Rollenverständnis und Fokus des Marketing	123
Abbildung 2.5: Komponenten des Organizational Wealth.....	125
Abbildung 2.6: Marktanteile der Gewinner und Verlierer in beiden Krisen	126
Abbildung 2.7: Maßnahmen von Gewinnern und Verlierern in den Krisen	127
Abbildung 2.8: Begriffe und Definition	131
Abbildung 2.9: Das Verhältnis von immateriellen Werten und Buchwert bei S&P 500 und HDAX-Unternehmen	132
Abbildung 2.9: Rückwärts oder vorwärts gerichtete Kennzahlen.....	137
Abbildung 2.10:Häufig beobachtbare Informationslücken des Rechnungswesens	138
Abbildung 2.11: Amortisationsdauer von „immateriellen Investitionen“	139
Abbildung 2.12: Bilanzkosmetik	143
Abbildung 2.13: Kennzahlen für Geschäfts- und Finanzberichte	149

Abbildung 2.14: Abgrenzung anbieter- und kundenseitiger Konzepte	152
Abbildung 2.15: Verknüpfung von Kundenwert und Kundennutzen	153
Abbildung 2.16: Customer versus Brand Equity	156
Abbildung 2.17: Gegenüberstellung von Brand und Customer Equity	158
Abbildung 2.18: Beispielhaft Interbrand's Best Global Brands 2016: Top Ten	159
Abbildung 2.19: Customer Lifetime Value in der Automobilbranche	160
Abbildung 2.20: Hebelwirkung: Kundenbindungsrate r und Diskontierungsfaktor i	162
Abbildung 2.22: Die unterschiedlichen Wertbeiträge des Kunden in der Wertschöpfung am Beispiel des Online-Versandhandels	164
Abbildung 2.23: Beispiele des Cross-Selling-Potenzials einer Metzgerei..	165
Abbildung 2.24: Reichhelds Ultimative Frage	172
Abbildung 2.25: Bedeutung aller Wertbeiträge des Kunden	174
Abbildung 2.26: Kundenwertmatrix mit Gegenüberstellung von (monetärem) Kundenlebenszeitwert und (monetarisiertem) Kundenweiterempfehlungswert	175
Abbildung 2.27: Beispiele Einordnung in die Nutzendimensionen	180
Abbildung 2.28: Universal Leisure Company 2021	182
Abbildung 2.29: Ausblick: Der Strategische Alignment Prozess	184
Abbildung 3.1: Die konstituierenden Elemente der Offensiven Einstellung	187
Abbildung 3.2: Verwalter versus Intrapreneur	192
Abbildung 3.3: Kleiner Leitfaden zur Offensiven Einstellung	196
Abbildung 3.4: Die Basiswerte der Marktorientierung	197
Abbildung 3.4: Die fünf Elemente der Offensiven Einstellung	199
Abbildung 3.5: Voraussetzungen für eine erfolgreiche Vision	202
Abbildung 3.6: Elemente normativer und strategischer Unternehmensführung	210
Abbildung 3.7: Zusammensetzung des Netto-Kundennutzens	218
Abbildung 4.1: Das WISE-Prinzip	239
Abbildung 4.2: Integrations- und Koordinationsfunktion des Marketing	243
Abbildung 4.3: Anspruchsgruppen involvieren und gemeinsam Werte generieren	247

Abbildung 4.4: Die vielfältigen Rollen von Kunden/Wertschöpfungspartnern	248
Abbildung 4.5: Die unterschiedlichen Rollen einer Führungskraft im Marketing	266
Abbildung 4.6: Zentrale Leadership-Eigenschaften	267
Abbildung 4.7: Beispiele zur Reichweite von Unternehmensstrategien.....	274
Abbildung 4.8: Zwei Ansätze für eine Unternehmensstrategie	276
Abbildung 4.9: Die drei Elemente der Corporate Identity	277
Abbildung 4.10: Die Aufgaben der Corporate Identity.....	280
Abbildung 4.11: Logo, Identität und Image als wesentliche Markenbestandteile	283
Abbildung 4.12: Die Marke als integriertes Wertschöpfungssystem	285
Abbildung 4.13: Entwicklung des Markenverständnisses	287
Abbildung 4.14: Die Unternehmensmarke integriert viele Stakeholder	290
Abbildung 4.15: Beziehungen und Interaktionen sind zentral für „Marketing with“	292
Abbildung 4.16: Gründe für die Kollaboration	293
Abbildung 4.17: Kollaboration als Wert-Co-Kreation.....	294
Abbildung 4.18: Integration in vier strategischen Quadranten	296
Abbildung 4.19: Zentrale Schritte zur Implementierung des Integrativen Marketing	301
Abbildung 4.20: Holger Klein: Ziele – gestern.....	302
Abbildung 4.21: Holger Klein: Ziele – morgen.....	303
Abbildung 4.22: Zwei Arbeitsplatzbeschreibungen für Flugzeugmechaniker	304
Abbildung 4.23: Organisation nach Geschäftseinheiten	310
Abbildung 4.24: Marketingabteilung als zentraler Koordinator von Abteilungen und externen Partnern.....	316

Vorwort des Autors

Die Entwicklung des Marketing ist eine Erfolgsgeschichte, die durch die Digitalisierung und durch die digitale Transformation von vielen Geschäftsmodellen noch weitergeschrieben wird. Marketing ist und war schon immer spannend, interessant und innovativ. Mit der zunehmenden Bedeutung der immateriellen Unternehmenswerte, die in hohem Maße in Kundenwerten und Markenwerten gebunden sind, spielt der Aufbau und Ausbau von Kunden-, Mitarbeiter-, Lieferanten- und Kapitalgeber- sowie Stakeholderbeziehungen und Ecosystemen für den Unternehmenserfolg eine große Rolle. Im Zentrum steht dabei schon immer der überlegene Kundennutzen (customer first!) und nicht der Shareholder Value. Und auch nicht der Gewinn, denn dieser ist bekanntlich eine Residualgröße, die den Eigentümern (Unternehmen, Aktionären) zusteht (also: Eigentümer/Shareholder last!). Nicht zuletzt spielen durch die zunehmend lokale, regionale und globale Vernetzung (digital und real) auch spezifische Nutzen für die verschiedenen Stakeholdergruppen eine wachsende Begleitrolle.

"Ich bediene Märkte nicht. Ich schaffe Sie."
– Akio Morita, 1986

„Always Ahead mit Offensivem Marketing“ ist ein umfangreicher Wegweiser, Ratgeber, Nachschlagewerk für alle, die sich für die faszinierende Welt des Marketing interessieren und insbesondere alle Vorausdenker: Unternehmer, Start-Ups, Aufsichtsräte und Vorstände, Marketing- und Vertriebsverantwortliche, Berater, aber auch Controller, Finanzexperten, IT-Spezialisten, Naturwissenschaftler, Anwälte, Ärzte sowie alle, die sich für Marketing interessieren. Für Studierende ist es die ideale Ergänzung zur Studienlektüre zu langweiligen Lehrbüchern, wissenschaftlichen Journalartikeln und Internetseiten. Für Marketingexperten und solche, die es werden wollen, ist es ein Praxishandbuch mit vielen Anregungen grundsätzlicher Art, Checklisten, Argumentationshilfen und vor allem mit zahlreichen Fallbeispielen aus verschiedensten Branchen.

Mit diesem umfassenden Werk möchte ich meine Leidenschaft und Begeisterung über 40 Jahre für „mein“ Marketing mit allen Lesern teilen. Als Wissenschaftler wollte ich immer auch Praktiker, als Praktiker immer auch Wissenschaftler sein.

Aufgewachsen in einem mittelständischen Baugeschäft, musste ich schon als Schüler immer im Büro mithelfen, regelmäßig die monatlichen Lohnabrechnungen erstellen, im Lager nachmittags Baustoffe verkaufen und mit dem Gabelstapler aufladen und, wenn Not am Mann war, auch Handlangerarbeiten übernehmen. Schon damals wurde mir klar, dass das „Wissen“ und das „Anwenden können“ zwei Seiten einer Medaille sind und nicht Gegensätze.

Mein Lebensmotto heißt deshalb: Wissen und Können gehören zusammen. Als Hochschullehrer war dies stets mein Credo. Theorie und Praxis gehören zusammen, genauso wie Rigor und Relevance. Generationen meiner Studierenden durften deshalb immer in Vorlesungen und Seminaren Wissen erwerben, aber mussten dieses Wissen in Fallstudien, Projektkursen und -seminaren mit ausgewiesenen Praktikern anwenden. Das Ergebnis: Sie wussten, dass sie Marketing konnten! Der Praxisschock blieb ihnen größtenteils erspart und der Praxis auch.

Eine meiner größten Leidenschaften war und ist immer noch die Antizipation, das Vorwegnehmen oder Vom-Ende-Rückwärts-Denken – sei es beim Spielen wie dem bayerischen Schafkopfen aber auch bei Projekten und in der Wissenschaft.

Kein Wunder also, dass dieses Werk den Titel „Always Ahead mit Offensivem Marketing“ trägt. Diese Denkweise hat sich bewährt. Vergleichen Sie hierzu auch das Gemeinschaftsbuch „Offensives Marketing“ (Meyer & Davidson, 2001) und die Festschrift zu meinem 60. Geburtstag „Always Ahead im Marketing – Offensiv, digital, strategisch“ (Bartsch & Blümelhuber, 2015, Springer Verlag). Ebenso konsequent finden Sie, liebe Leser, die Zusammenfassung des gesamten Werkes im ersten Kapitel von Band 1 und nicht am Schluss von Band 4.

Wenn Sie dieses Werk überzeugt hat, empfehlen Sie es bitte weiter, wenn nicht, dann bitte sagen Sie es nur mir (info@alwaysahead.de).

Ihr Anton Meyer

Kapitel 1: Essentials – Grundlagen des Offensiven Marketing

1.1 Der Ansatz des Offensiven Marketing

Die Entwicklung des Marketing ist eine Erfolgsgeschichte! Heute behauptet wohl jedes Unternehmen, Marketing zu betreiben. Das eigene unternehmerische Denken und Handeln an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden auszurichten, ist mittlerweile zur Leitlinie vieler Unternehmen geworden. Und selbst Ingenieure, IT-Spezialisten, Rechtsanwälte, Behörden, Vereine, Parteien und Non-Profit-Organisationen versuchen immer mehr, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und sich an seinen Wünschen zu orientieren. Und obwohl das Schlagwort »Marketing« in aller Munde ist, bleibt das dahinter stehende Grundverständnis und Prinzip oft im Vagen. Zwar ist die Orientierung an den Kundenwünschen hin und wieder sogar in Unternehmensgrundsätzen verankert, doch in der Realität erleben Kunden viel zu oft immer noch das Gegenteil. Woran mag dies liegen? Für viele – so ist es häufig zu hören und zu lesen – bedeutet Marketing auch heute immer noch lediglich die aktuellen Kundenerwartungen möglichst gut zu erfüllen und dabei die maßgeblichen Marketinginstrumente Produkt (product), Preis (price), Kommunikation (promotion) und Distribution (place) – also die berühmten »vier P« – möglichst gewinnbringend einzusetzen. Doch ein solches reaktives und instrumentelles Verständnis greift zu kurz, ist definitiv nicht vorausschauend, wird den Möglichkeiten, der Kraft und Stärke des Marketing nicht gerecht und vor allem gefährdet es den Fortbestand eines Unternehmens. Gleichzeitig erleben wir mit dem Internet und der Digitalisierung eine noch nie dagewesene Dynamik und Geschwindigkeit bis hin zum Echtzeit-Marketing. Und wenn der Wettbewerb nur einen Klick entfernt ist, sind reaktive Ansätze selten auf Dauer erfolgreich. Lassen Sie uns deswegen unser umfassendes Verständnis von Marketing in einer klaren, kurzen und eindeutigen Definition den folgenden Ausführungen voranstellen.

Definition von Marketing

Marketing bedeutet, unter aktiver Beteiligung aller Wertschöpfungspartner¹ auf effiziente Art und Weise einen überlegenen Kundennutzen zu schaffen, um nachhaltig überdurchschnittliche Gewinne zu erzielen.

Vielleicht sind auch Sie bereits dieser Meinung. Dann wird Ihnen dieses Buch dabei helfen, Ihre Meinung in Ihrem Unternehmen und unter Ihren Mitstreitern weiterzuverbreiten und erfolgreich durchzusetzen. Sollten Sie aber noch der Meinung sein, dass Marketing nur in der Marketing- oder Werbeabteilung stattfindet, hoffen wir, dass dieses Buch Ihre Meinung verändert. Und wenn Sie jetzt zum ersten Mal in ein Marketing-Buch blicken, dann wird Ihnen unser Buch die Erfolgsgeschichte des Marketing näher bringen und Ihnen die gesamte Welt des Marketing erschließen.

Zur Konzeption dieses Buches

Wir wollen den zahlreichen Lehrbüchern zum Marketing kein weiteres hinzufügen. Folglich haben wir kein Skript für Wissenschaftler geschrieben, sondern für alle Studierenden, die es bereits mit Marketing zu tun haben und solche, die es in Zukunft haben werden, für zukünftige Marketingverantwortliche und Marketingtreibende ebenso wie Unternehmer, Geschäftsführer und Vorstände, Ingenieure, Naturwissenschaftler, Steuerberater, Ärzte oder ITler – oder schlichtweg für all diejenigen, die sich für Marketing interessieren und begeistern.

Unser Ziel ist es, Ihnen einen perspektivischen, führungs- und managementorientierten Wegweiser durch die faszinierende Welt des Marketing an die Hand zu geben. Hierbei möchten wir Ihnen gerne die Grundlagen des Offensiven Marketing auf Basis des W·I·S·E-Prinzips näher bringen und Ihnen dabei helfen, selbst zu einem Offensiven Marketer zu werden. Oder, sofern

¹ Vgl. Davidson, H. & Meyer, A. (2001). *Offensives Marketing: Gewinnen mit POISE: Märkte gestalten, Potenziale nutzen*. Freiburg i. Br. Haufe-Mediengruppe: Definition als „alle Mitarbeiter“; durch Outsourcing und immer häufigere Wertschöpfungsbeiträge von Kooperationspartnern bis hin zu kundenseitigen Wertschöpfungsbeiträgen (Co-Creation) ist diese Erweiterung sinnvoll.

Sie es schon sind, Ihnen weitere Impulse für Ihr Offensives Marketing geben. Anhand von zahlreichen Erfolgsbeispielen und kleinen Fallstudien werden wir Ihnen die Kraft und das volle Potenzial des Marketing verdeutlichen und Ihnen Checklisten an die Hand geben, die dazu dienen, sich bzw. Ihr Unternehmen auf dem Weg zum Offensiven Marketer immer wieder selber zu prüfen. Marketing entscheidet also immer mehr und wird zunehmend wichtiger für den Erfolg eines Unternehmens. Damit rückt es auch stärker in den Mittelpunkt der Unternehmensführung. Und genau hier setzt unsere Marketing-Definition an. Sie positioniert das Marketing im Zentrum der Unternehmensführung.

"Marketing is the distinguishing, the unique function of the business."
– Peter Drucker (1954)²

Marketing macht also den Unterschied, ist die entscheidende Funktion eines Geschäfts; wir können Peter Drucker nur zustimmen. Nach unserem Verständnis wird Marketing folglich zu einem der wichtigsten Treiber der materiellen wie auch immateriellen Unternehmenswerte. Denn zentrales Ziel des Marketing ist es, Wertzuwächse für alle Beteiligten, allen voran für die Kunden, zu generieren. Das heißt, es geht zum einen um die Generierung von nachhaltigen und überdurchschnittlichen Gewinnen bzw. Wertzuwächsen auf Seiten des Unternehmens. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass Sie Ihren Kunden überlegene Werte – d.h. überlegenen Kundennutzen – bieten. Nur so entsteht ein Geschäft!

Eine Bitte: Verwechseln Sie hierbei Ursache und Wirkung nicht; überdurchschnittliche Gewinne sind die mögliche Folge von überlegenem Kundennutzen und nicht umgekehrt. Gerade bei manchen Finanzspezialisten ist dieser Zusammenhang oft nicht ganz klar. Und daran müssen schließlich alle Mitarbeiter eines Unternehmens mitwirken – vom Pförtner bis zum Vorstand, vom Brand-Manager bis zum Leiter der Rechtsabteilung, vom (Vor-)Lieferanten, Handel bis zum Kunden selbst. Sie alle sind Marketer und

² Drucker, P. F. (1954). *The practice of management: A study of the most important function in American society*. New York. Harper & Brothers. S. 37.

leisten einen wertvollen Beitrag zur Kundenwertschöpfung und zum Unternehmenserfolg. Um also langfristig erfolgreich zu sein und den immer härter werdenden Wettbewerb um den Kunden auch in Zukunft zu gewinnen, reicht es nicht aus, immer wieder nur Kundenwünschen hinterherzulaufen. Erfolgreiche und Offensive Marketer denken und handeln proaktiv, versuchen Kundenwünsche zu antizipieren und latente Bedürfnisse zu erkennen oder zu erspüren, oft bevor diese den Kunden bewusst sind und sie diese artikulieren können.

Offensives Marketing nach dem **W-I-S-E - Ansatz** bedeutet **W**erte zu schaffen, **I**ntegrativ zu denken, **S**trategisch zu planen und **E**ffizient das Richtige tun. Offensive Marketer müssen folglich antizipieren, voraus denken um voraus zu sein, um überlegenen Kundennutzen zu schaffen, indem sie klug, vernünftig und sinnstiftend handeln. Wesentlicher Erfolgstreiber dabei sind die Mitarbeiter, die ihre individuellen Beiträge zur Erbringung eines überlegenen Kundennutzens leisten, ohne dabei die Effizienz und die eigenen Gewinnziele aus den Augen zu verlieren. Marketing wird somit zu »everyone's business« und ist nicht mehr alleinige Aufgabe von Marketingabteilungen. Es gilt folglich, alle Mitarbeiter mit einzubeziehen und zu Offensiven Marketern zu machen, um ein kundenorientiertes und gewinngerichtetes Denken und Handeln im gesamten Unternehmen zu verankern und fördern zu können. Noch weiter gedacht sollte es sogar Ziel sein, alle an der Wertschöpfung beteiligten Partner einzubinden, auch die Kunden selbst, soweit möglich, zu motivieren mitzumachen, um gemeinsam eine ganzheitliche und einzigartige Leistung bzw. Experience zu schaffen.

„Actually, marketing is so basic that it is not just enough to have a strong sales department and to entrust marketing to it. Marketing is not only much broader than selling; it is not a specialized activity at all. It encompasses the entire business. It is the whole business seen from the point of view of its final result, that is from the customer’s point of view. Concern and responsibility for marketing must therefore permeate all areas of the enterprise.”

– Peter Drucker (1954)³

Ein so verstandenes und in diesem Sinne umgesetztes Marketing ist die Basis für dauerhaften Markterfolg und Ihre Eintrittskarte in die Champions League des Offensiven Marketing, sei es auf lokaler, nationaler oder globaler Ebene. 3M, Amazon, Apple, Airbnb, Atomic, Betti Bossi, DKB, dm Drogeriemarkt, Dyson, Facebook, FC Bayern, Gillette, Google, hessnatur, Hornbach, IKEA, Kärcher, Lindt, MINI, One-dollar-shave, Red Bull, Sixt, Southwest Airlines, Syoss, Thermomix von Vorwerk, Wikipedia, Wrigley, YouTube und viele andere, insbesondere Hidden Champions, sind nur einige prominente Beispiele für die Kraft eines so verstandenen und erfolgreich umgesetzten Marketing.⁴ Doch leider sind diese Beispiele noch immer die Ausnahme.

1.1.1 Warum ist Offensives Marketing so selten?

Viele professionelle Marketer haben es nicht geschafft, ihre Ideen im gesamten Unternehmen durchzusetzen oder sind am Widerstand der IT-, Finanz- und Controlling-Abteilung gescheitert.

- Sie haben es versäumt, alle relevanten Stakeholder (also auch Mitarbeiter, Lieferanten, Partner und Aktionäre, aber auch politische Entscheider, NGOs, etc.) als Zielgruppen zu begreifen.

³ Drucker, P. F. (1954). *The practice of management: A study of the most important function in American society*. New York. Harper & Brothers. S. 38f.

⁴ Vgl. Simon, H. (1996). *Die heimlichen Gewinner: die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt. Campus-Verlag.

Auf viele dieser beispielhaften Unternehmen und Marken werden wir im Laufe des Buches weiter eingehen.

-
- Sie haben sich zu stark auf das eigene Unternehmen und die eigene Branche fokussiert und Kooperationen insbesondere auch mit Wettbewerbern vernachlässigt.
 - Sie denken in Produkteigenschaften, technischen Features, in angestaubten Vertriebssystemen und Wertschöpfungsketten und nicht in Kundennutzen und sind überrascht, weil sie die gefährlichsten neuen Wettbewerber nicht rechtzeitig erkennen bzw. die neuen Herausforderungen nicht Offensiv als Chance begreifen.
 - Sie haben sich in ihrer Marketingabteilung „versteckt“, anstatt 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.
 - Anstatt Märkte selbst aktiv und nachhaltig zu gestalten, imitieren sie ihre Wettbewerber, denken kurzfristig und laufen den Kundenwünschen hinterher.
 - Bewusst oder unbewusst geprägt vom 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 Vorausdenker-, Führungs- und Querschnittsfunktion frühzeitig in Beschaffungs-, Entwicklungs- und Produktions-, Service- und Beschwerdeprozesse zu integrieren.
 - Sie haben Veränderungsprozesse durch neue Technologien, Innovationen und verändertes Kundenverhalten z.B. im Zuge der Digitalen Transformation zu spät, zu langsam und zu vorsichtig ergriffen.

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. Wir möchten Ihnen in diesem Buch vermitteln, was Offensives Marketing bedeutet, warum auch Sie Offensives Marketing betreiben sollten und wie Sie zum Offensiven Marketer werden können. Seien Sie *always ahead!*

Definition: Offensives Marketing

Offensives Marketing bedeutet, das gesamte Potenzial des Marketing unter aktiver Beteiligung aller Wertschöpfungspartner zu erschließen und auszuschöpfen.

Offensives Marketing basiert auf einer Offensiven Einstellung und verlangt die Fähigkeit zu antizipieren, Risiken einzugehen – jedoch nicht blind und aus Gier, sondern nach gründlicher Analyse und Diskussion – Marktstrukturen proaktiv zu gestalten sowie Kundenerwartungen bzw. -verhalten proaktiv zu verändern. Dazu bedarf es auch Weitblick und Ausdauer neue Wege zu gehen, neue Ressourcen aufzubauen, eigene Ressourcen optimal weiterzuentwickeln und zu nutzen und diese schließlich auf Marktchancen und latente Kundenbedürfnisse hin auszurichten und abzustimmen. Dies alles sind notwendige Voraussetzungen, um überlegenen Kundennutzen zu erzielen und zugleich nachhaltig überdurchschnittliche Gewinne bzw. Wertzuwächse zu realisieren. Offensives Marketing heißt folglich, voraus zu denken und voraus zu sein, Märkte anzuführen und Wettbewerber in die Nachahmerposition zu zwingen.

Ein klassisches Beispiel dafür, wie etablierte Unternehmen von Offensivem Marketing überrascht werden und ihre Kundenbasis und ihre Wettbewerbsstärke verlieren, sind Kodak und Nokia. Richtig verstanden und umgesetzt erzielen Sie mit Offensivem Marketing nicht nur überdurchschnittliche Gewinne, sondern begeistern auch Ihre Kunden, Mitarbeiter und Eigentümer und versuchen gleichzeitig auch die Interessen aller anderen wichtigen Stakeholder (Lieferanten, NGOs, Politik) in Ihren Entscheidungen und Ihrem Handeln zu berücksichtigen. Auf diese Weise können Sie nicht nur

überlegenen Kundennutzen schaffen, sondern auch überlegenen Wert für die gesamte Gesellschaft. Und Sie sichern sich ab, damit Sie nicht überrascht werden von neuen Wettbewerbern, die Branchen und Kundenverhalten strukturell verändern. Der Weg zur Verwirklichung des Offensiven Marketing kann in der W·I·S·E-Formel zusammengefasst werden und beinhaltet die vier Schlüsselprinzipien für eine erfolgreiche Umsetzung. Dabei steht W·I·S·E für die Anfangsbuchstaben der Eigenschaften, die unserer Meinung nach erfolgreiches Offensives Marketing auszeichnen: Wert(e) schaffen, Integrativ führen, Strategisch planen und Effizient das Richtige tun.

W·I·S·E – Die vier Schlüsselprinzipien zum dauerhaften Markterfolg

- ***Wert(e) schaffen:*** Wertzuwächse generieren und dabei ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Gewinnzielen des Unternehmens einerseits und den Kundenbedürfnissen andererseits herstellen. Hierbei gilt es vor allem, die eigenen Ressourcen und Stärken mit künftigen Marktchancen und Kundenwünschen in Einklang zu bringen und diese aufeinander abzustimmen. Ziel ist es, Kundenerwartungen und -verhalten zu antizipieren, Märkte und Ressourcen zu treiben. Kurz: eine Offensive und unternehmerische Einstellung als Basis!
- ***Integrativ denken:*** In einer ersten Stufe das gesamte Unternehmen und alle Wertschöpfungspartner einbeziehen, um kunden-, markt- und gewinnorientiertes Denken und Handeln bei Allen zu verankern. In einer zweiten Stufe geht es darum, durch geeignete Koordinationsmittel die Voraussetzungen zu schaffen, damit das Handeln aller Führungskräfte, Mitarbeiter und Wertschöpfungspartner unternehmens-, marken-, leistungs-, prozessbezogen und -übergreifend ist mit dem Ziel, dass die Kunden einen überlegenen Kundennutzen erleben und Sie nachhaltig überdurchschnittliche Gewinne erzielen.
- ***Strategisch planen und umsetzen:*** Strategische Analysen durchführen, einen Blick in die Zukunft wagen, schwache Signale früher erkennen und Kunden sowie relevante Stakeholder besser ver-

stehen, Offensive Strategien und entsprechende Marketing-Pläne entwickeln und umsetzen. Ganz nach dem Motto: Always ahead!

- **Effizient das Richtige tun:** Offensive Strategien, die sich auf das Wesentliche beziehen, effektiv und effizient umsetzen, indem neue Technologien und gesunder Menschenverstand eingesetzt werden.

Das Akronym W·I·S·E bedeutet in seinem englischen Original in der Verwendung als Adjektiv „klug“, „vernünftig“ oder auch „sinnvoll“ und als Substantiv eingesetzt „Art“ oder „Weise“ (im weiteren Sinne auch Denkweise). Dieser weitere und tiefere Sinn spiegelt zugleich auch wichtige Anforderungen an einen Offensiven Marketer wider. Denn letztendlich geht es darum, den unterschiedlichen Ziel- und Stakeholdergruppen verschiedene, spezifische Nutzen und im Vergleich zum Wettbewerb möglichst überlegene Nutzen (dies gilt insbesondere für die eigenen Kunden) zu bieten. Dies gelingt über eine Sinn stiftende und Werte vermittelnde Vision sowie durch kluge Strategien und integrative Denkansätze, welche die Haltung eines Offensiven Marketer zum Ausdruck bringen. Dabei darf jedoch nicht vergessen werden, auch die eigenen (Gewinn-)Ziele zu erreichen. Eine Balance, die nicht einfach zu finden ist. Um dies erfolgreich zu meistern, bedarf es Mut und Selbstsicherheit, die eigenen Ressourcen sowie Marktstrukturen und das Kundenverhalten proaktiv weiterzuentwickeln, zu erschließen und auszuschöpfen und vor allem auch diese aufeinander abzustimmen.

Die W·I·S·E-Formel repräsentiert somit in doppeltem Sinne das, was Offensives Marketing auszeichnet! Demzufolge haben wir auch unser Buch in vier Hauptabschnitte gegliedert, in denen die vier Schlüsselprinzipien des Offensiven Marketing näher erläutert werden.

1.1.2 Die Idee des Offensiven Marketing:

Der W-I-S-E-Ansatz

Was ist eigentlich Marketing? Und was kann Marketing wirklich leisten? Wieso brauchen wir eigentlich eine Marketing-Abteilung? Was zeichnet Offensives Marketing aus? Und was sind die Aufgaben Offensiver Marketer?

Genau diese Fragen möchten wir in diesem Buch beantworten. Denn unserer Meinung nach greift das klassische Marketingverständnis in Zeiten zunehmenden globalen Wettbewerbs, globaler Wertschöpfungsnetzwerke, zunehmender Digitalisierung, Automatisierung und Robotisierung von Geschäfts-, insbesondere auch Marketingprozessen und sich auflösender Länder-, Branchen- und Produktgrenzen zu kurz. Das oft noch in der Praxis vorherrschende instrumentale Denken – es gehe nur um den richtigen Einsatz der verschiedenen Marketinginstrumente – greift zu kurz und ist vielfach ausgereizt. So wird es in Zukunft immer wichtiger, sich proaktiv und Offensiv von aktuellen und potenziellen Konkurrenten zu differenzieren. Dazu haben wir mit dem „Offensiven Marketing“ einen Ansatz entwickelt, der Ihnen den Weg weist, wie auch Sie das gesamte Potenzial des Marketing erschließen und ausschöpfen können. Wir sind überzeugt, dass nur, wer Märkte, Kundenverhalten und Kundenbeziehung proaktiv mitgestaltet, eigene Ressourcen optimal nutzt, weiterentwickelt und mit der Marktseite abstimmt, dem Wettbewerb einen Schritt voraus und damit langfristig erfolgreich sein kann. Es geht also darum, Märkte anzuführen und zu treiben, Kundenverhalten zu prägen und nicht wie in vielen Marketing-Publikationen proklamiert wird, nur um das Erfüllen von bereits bekannten Kundenbedürfnissen. Denn Offensives Marketing bedeutet nicht, Kundenwünschen hinterherzulaufen, sondern vor allem auch, latente Kundenwünsche zu antizipieren und zu wecken, Wettbewerber in die Nachahmerposition zu zwingen, um schließlich als Belohnung für das höhere Risiko und den größeren Ressourceneinsatz überdurchschnittliche Gewinne realisieren zu können.

Die Chance und die Herausforderung des Marketing als gestaltende Kraft war also noch nie so groß. Denn Marketing, wie wir es verstehen, ist ein wesentlicher Erfolgstreiber. Wir wollen Ihnen nun dabei helfen, diese Chance zu nutzen. Einige äußerst erfolgreiche Unternehmen setzen schon heute auf Offensives Marketing und haben es verstanden, das gesamte Potenzial des Marketing auszuschöpfen. Profitieren auch Sie von unserem Marketingverständnis! Become Offensive! *Be always ahead!*⁵

Beispiel: Southwest Airlines

*Am 20. Februar 1968 genehmigte die Texas Aeronautics Commission die Bewerbung einer gewissen Southwest Airlines (SWA), den Flugverkehr zwischen San Antonio, Dallas und Houston aufzunehmen. Drei Jahre und einige von den Konkurrenten angezettelte Gerichtsprozesse später hob die erste Boeing 737 der SWA dann auch tatsächlich ab. Damals vermutete wohl kaum einer, vor allem die etablierten Player in den USA, dass SWA zu einer der erfolgreichsten und beliebtesten Fluggesellschaften Amerikas aufsteigen würde.*⁶

- *Während der Großteil der Konkurrenz rote Zahlen schreibt, weist Southwest Airlines seit Jahren Gewinne aus – die höchsten der Branche. Und so gelingt es SWA in 43 aufeinanderfolgenden Jahren seit 1973 profitabel zu sein. Hätte man beispielsweise im Jahr 1972 rund \$10.000 in dieses Unternehmen investiert, so wären diese Aktien heute in etwa \$10,2 Millionen wert. Eine Erfolgsstory ohne Gleichen.*
- *Auch wenn es um Qualität und Zufriedenheit geht, ist Southwest Airlines nicht zu schlagen. Als THE Low Fare Airline positioniert sich SWA klar und konsequent über ihr einzigartiges Preis-Leistungsverhältnis: Höchste Qualität in der Kernleistung zu konkurrenzlos*

⁵ Vgl. Bartsch, S. & Blümelhuber, C. (2015). *Always Ahead im Marketing: Offensiv, digital, strategisch*. Wiesbaden: Springer-Verlag.

⁶ Vgl. Freiberg, J., & Freiberg, K. (1996). *Nuts!: Southwest Airlines' crazy recipe for business and personal success*. Austin: Broadway. Crown Business; Blümelhuber, C. & Meyer, A. (1998). *No Frills“ – oder wenn auch für Dienstleister gilt: „Less is more*. In: Meyer, A. (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag.

günstigen Preisen. So ist SWA nicht ohne Grund laut American Customer Satisfaction Index die führende Airline in punkto Kundenzufriedenheit. Und der Erfolg gibt SWA Recht. Denn für ihre überragende Performance in den Kernleistungen erhielt die Airline fünf Jahre in Folge den „Triple Crown Award“, eine Auszeichnung die Gepäckhandling, Pünktlichkeit und Zufriedenheit bewertet.

- *Gleichzeitig wird die Southwest Airlines regelmäßig auch als einer der TOP-Arbeitgeber⁷ in USA ausgezeichnet.*

In einer von Turbulenzen geprägten Branche mit harter Konkurrenz gelingt es dem Carrier dennoch konsequent Gewinnziele und Kundenerwartungen in Einklang zu bringen und diese auch immer wieder aufs Neue zu übertreffen. Dies alles ist nicht selbstverständlich bei einem Unternehmen mit fast 50.000 Beschäftigten, hohen Ladefaktoren, 100 Millionen Kunden jährlich, 4.000 Abflügen täglich aus fast 100 Flughäfen in den USA. Besonders wichtig sind gerade für einen Low Cost Carrier, eine No-Frills-Airline, das perfekte Zusammenspiel von Effizienz und Effektivität in den Wertschöpfungsprozessen, schneller Gate-Turnaround, einfache Prozeduren, eingespielte Interaktionsprozesse, „gelernte“ Kunden und Standardisierung (d.h. in diesem Fall eingespieltes und effizientes Kundenverhalten). Deshalb hat die SWA u.a. auch nur einen Flugzeugtyp mit der Boing 737.

Doch was macht Southwest Airlines so erfolgreich? SWA versucht nicht einfach nur einzelne Instrumente oder Werkzeuge des Marketing einzusetzen und erfolgreich miteinander zu kombinieren. SWA geht einen wichtigen Schritt weiter und versucht, das gesamte Potenzial des Marketing auszuschöpfen. Denn SWA hat mit neuen Ideen und Konzepten eingefahrene Spielregeln und Marktstrukturen verändert, überlegenen Nutzen für die Kunden geschaffen und damit die Konkurrenz immer wieder in die Nachahmerposition gedrängt. Durch seine Offensive

⁷ Vgl. Forbes. (2016). *America's Best employers*. URL: www.forbes.com/best-employers/#/tab:rank_page:2. Zugriff am: April 2017.

und unternehmerische Einstellung und den Willen zum kontinuierlichen Angriff wurde SWA zum Vorreiter in der eigenen Branche und verkörpert Offensives Marketing wie kaum eine andere Airline.

Bevor wir das Erfolgsrezept von Southwest Airlines noch etwas genauer betrachten, möchten wir Ihnen kurz die Philosophie und Offensive Einstellung von SWA näher bringen, da sie bereits wesentliche Grundsteine für ein erfolgreiches Offensives Marketing bilden.

Southwest Airlines bietet ein interessantes Konzept, das zwar von vielen anderen Fluggesellschaften nachgeahmt, in seiner Rigorosität aber nicht erreicht wird. Die zentralen Prinzipien dieses SWA-Konzeptes sind günstigste Preise und ein innovatives Leistungsdesign. So verzichtet SWA auf zusätzliche Serviceleistungen und schafft viele branchentypische Services ab, die das Angebot nur verteuern und den Kunden unnötig "verhätscheln". Es gibt kein aufwendiges Reservierungssystem, teure Menüs oder Entertainmentmöglichkeiten und auch kein Gepäcktransfer zu Anschlussflügen, um die Kosten und damit die Flugpreise gering zu halten. Die SWA hat ein einfaches Loyalitätsprogramm, ein klares und starkes Kundenservice-Commitment, Leitsatz: „We always try to do the right thing.“ Und schriftlich festgelegte, einfache, faire, und transparente Standards zu Preisen, Reservierung, Ticketing, Überbuchung, Erstattungen, Gepäck, Einlösung von Rewards, etc.⁸ Und genau das begeistert die Kunden. Dies spiegelt sich auch in den Zahlen wider. Denn im Jahr 2015 hat SWA bei reiner Betrachtung der Inlandsflüge mehr Passagiere transportiert als jede andere amerikanische Fluglinie.⁹ Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung dieses Konzepts bilden die Unternehmensführung und -kultur von Southwest Airlines. Leadership, Innovation und Mitarbeiterführung sind hier nicht

⁸ Vgl. SWA. (2016). *Customer Service Commitment*. URL: <https://www.southwest.com/assets/pdfs/corporate-commitments/customer-service-commitment.pdf>. Zugriff am: Februar 2017.

⁹ Vgl. IATA - International Air Transport Association. (2016). *Scheduled Passengers Carried*. URL: www.lb7.uscourts.gov. Zugriff am: August 2016.

nur leere Worthülsen, sondern werden im Rahmen der Unternehmenskultur als zentrale Werte gesehen. Und so gehören auch Humor in der Werbung und in der Kabine, wenn nötig auch Improvisationstalent von Mitarbeitern, Spaß und Freude für SWA zu wichtigen Zielen, nicht zuletzt weil sie eine wichtige Basis darstellen, um überdurchschnittliche Leistungen erbringen und eine einzigartige SWA-Experience schaffen zu können.

Folgendes Beispiel veranschaulicht die Unternehmenskultur sowie die Offensive Einstellung und den Geist des Unternehmens auf eindrucksvolle Weise. Malice in Dallas, März 1992: In einem Wrestling Stadion stehen sich Southwest Airlines, vertreten durch Herb Kelleher, und Steven Aviations, in der Person von Kurt Herwald, beim Armdrücken 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 – erlaubte dem Verlierer anschließend dann doch noch, den Slogan zu verwenden. Diese kleine Episode ist mehr als ein netter PR-Gag, sie zeigt die Unternehmenskultur und macht den SWA-Spirit fassbar.

Wichtiger Bestandteil des Unternehmens und der Unternehmenskultur sind die Mitarbeiter, die Southwest Airlines für den Kunden erst erlebbar machen und jeden Flug in eine außergewöhnliche SWA-Experience verwandeln. Und deshalb gilt bei SWA: „Employees are number one. The way you treat your employees is the way they will treat your customer“¹⁰. SWA ist sich also der Bedeutung der Mitarbeiter als wertvolle Partner in der Leistungserbringung bewusst. Denn für SWA steht fest: Wenn man sich um die Mitarbeiter bemüht und um sie kümmert, dann werden auch

¹⁰ Vgl. Freiberg, J., & Freiberg, K. (1996). *Nuts!: Southwest Airlines' crazy recipe for business and personal success*. Austin: Broadway. Crown Business. S. 151.

sie sich um das Unternehmen sowie die Kunden kümmern und den Spaß und die Freude auch an die Kunden weitergeben. Das ist Offensives Marketing!

Nicht nur jenseits des Atlantiks gibt es Unternehmen, die den Gedanken des Offensiven Marketing verkörpern und leben.

Beispiel: Hornbach Baumärkte

Die Hornbach Baumarkt AG ist ein Unternehmen, das mit seiner Werbung polarisiert und immer wieder in aller Munde ist. Nahezu jeder kennt den eingängigen Slogan: „Yippiejajayippieyippieyeah“ des am deutschen Aktienmarkt notierten Familienunternehmens. Im Folgenden wird genauer erläutert wer und was hinter diesem eingängigen Slogan steckt, und warum die Hornbach AG ein Beispiel par excellence für Offensives Marketing ist.

Mit über 19.000 Mitarbeitern, Tendenz steigend, betreibt Hornbach 158 Bau- und Gartenmärkte in neun europäischen Ländern. Insgesamt verfügt die Hornbach Baumarkt AG in seinen Märkten über eine Verkaufsfläche von rund 1,85 Mio. qm. Dies entspricht in etwa einer Filialgröße von mehr als 11.700 qm pro Baumarkt.¹¹ Auch wenn das Unternehmen seit Jahren schwarze Zahlen schreibt, ist die Branche hart umkämpft und weist immer wieder schlechte Prognosen auf. Wie gelingt es dem Traditionsunternehmen, welches seit über 100 Jahren im Baumarktgeschäft ist, zu bestehen, erfolgreich zu sein und weiter zu wachsen?

Die Unternehmenskultur:

Trotz der Unternehmensform, der börsennotierten Aktiengesellschaft, wird das Unternehmen seit seiner Gründung von Mitgliedern der Familie Hornbach geführt. Somit entstand ein Unternehmen mit klaren Werten,

¹¹ Vgl. Hornbach Holding. (2019) *Unsere Standorte*. URL: https://www.hornbach-holding.de/de/about_hornbach/zahlen_fakten/thema.html. Zugriff am: Februar 2019.

Grundüberzeugungen und nachhaltige Prinzipien. Der familiäre und gemeinschaftliche Charakter spiegelt sich in der Kommunikation und Integration der Mitarbeiter und Kunden im Wertschöpfungsprozess wider. Beispielsweise wird die inhabergeführte Agentur „Heimat“, die als langjährige Stammagentur maßgeblich an der Entwicklung von Hornbachs Werbekampagnen beteiligt ist, kollegial behandelt, und durchwegs als treibende Kraft erwähnt. Es gibt im Unternehmen ein grundsätzliches Vertrauen in die Kommunikation und in ein offenes Miteinander. Auch wird der interne Teamgeist gefördert und man ist sich der gesellschaftlichen Verantwortung bewusst, welche man gegenüber nachfolgenden Generationen hat. Laut Karsten Kühn, dem CMO der Hornbach AG, werden Entscheidungen nicht basierend auf deren Legalität, sondern der Legitimität getroffen. Das Wohl der Mitarbeiter, der Kunden, der Gesellschaft und der Respekt vor der Umwelt sind wichtige Faktoren, die bei sämtlichen unternehmerischen Entscheidungen einbezogen werden.¹²

Das Management:

Karsten Kühn, der kreative Kopf und Marketing-Vorstand der Hornbach AG, wurde von einer 21-köpfigen Jury aus Marketingexperten aus Deutschland zum „CMO of the Year 2018“ gewählt. In einer Welt, geprägt von Digitalisierung, Big Data und neuen Medien behält Karsten Kühn den Überblick und versteht es die ihm gegebenen Mittel adäquat einzusetzen. Seiner Ansicht nach sollte man im generellen und im speziellen als CMO mit Abstand die größte Kundenorientierung vorleben. Trotz der großen Verlockung, sämtliche Möglichkeiten von automatisiertem Targeting und von dynamischem Pricing im E-Commerce zu nutzen, warnt Karsten Kühn vor voreiliger Euphorie und lässt sich seine Entscheidungen nicht von digitalen Daten diktieren. Mit einer gesunden Portion Vorsicht und der Einstellung, dass nur das umgesetzt werden sollte, was dem Kunden wirklich nutzt, führt er das Marketing des Baumarktes.

¹² Vgl. Interview mit Karsten Kühn, CMO Hornbach AG. (2018).

Die Dauertiefpreisstrategie ist ein Beispiel für den konsequent umgesetzten Kundenfokus – auch in der digitalen Welt.

Die Dauertiefpreisstrategie:

Im Jahr 2013 musste die Baumarktkette Praktiker, ein bis dahin großer Konkurrent von Hornbach, Insolvenz anmelden.¹³ Dies war unter anderem zurückzuführen auf den enormen Preisdruck und dem selbst auferlegten Versprechen des Baumarkts: „20 Prozent auf alles – außer Tiernahrung“. In einer durch Rabatte und Aktionen gezeichneten Branche, in der Loyalitätsprogramme und Preisnachlässe keine Seltenheit sind, bleibt sich jedoch die Hornbach AG treu und nutzt einen gänzlich anderen Ansatz. Anstatt ständiger Rabattaktionen besteht eine Dauertiefpreisstrategie, d.h. das Versprechen dem Kunden immer den besten und günstigsten Preis anzubieten. Ehrlichkeit sowie Transparenz sind das Credo und der Grundgedanke hinter der Mitte 2018 von Hornbach gelaunchten Onlineplattform. Auf besagter Plattform können Kunden ihren Einkauf registrieren und bekommen noch 30 Tage nach dem Kauf die Differenzsumme erstattet, falls der Preis des Produktes nach dem Kauf gesunken ist. Der ehrliche Ansatz wird durch die Tatsache bestärkt, dass es für dieses neuartige Preisprogramm vorerst keine Werbekampagne gibt. Der neue Service soll laut Karsten Kühn, primär das Vertrauen der Kunden in den Dauertiefpreis stärken und dies im Alltag beweisen.

Der Projektkunde:

Ein kompromissloser Projektfokus hebt Hornbach von den Wettbewerbern ab. Der Kunde soll sich auf emotionaler Ebene mit dem Unternehmen verbunden fühlen und ein „Bruder im Geiste“ sein. Hornbach distanziert sich zudem konsequent von der klassischen Kundensegmentierung. Es gibt keine Unterscheidung zwischen Firmen-

¹³ Vgl. ZEIT ONLINE, dpa, Reuters (2013). *Praktiker stellt Insolvenzantrag*. URL: <https://www.zeit.de/wirtschaft/2013-07/insolvenz-baumarkt-praktiker>. Zugriff am: Februar 2019.

und Privatkunden. Laut Hornbach ist die Zielgruppe, „Menschen die ein Projekt im Haus oder Garten umsetzen wollen“ schlicht „Projektkunden“. Der Projektgedanke ermöglicht es die Emotionen und Beweggründe der Kunden besser zu verstehen und zu antizipieren. Werbekampagnen wie „Sag es mit Deinem Projekt“ (2013) und „Sag nicht Projekt, wenn Du nicht Hornbach meinst“ (2017) unterstreichen diesen Ansatz. Zudem spiegelt sich der Fokus auf Projektkunden in der Sortimentsgestaltung des Baumarktes wider. Ein breites Sortiment ermöglicht es, dass für alle erdenklichen Projekte die notwendigen Artikel zur Verfügung stehen. Die konsequent umgesetzte Tiefe ermöglicht es, auch spezielle Probleme bei Projekten zu lösen. Des Weiteren achtet Hornbach auch auf hohe Markenqualität und spezielle Produkte und Marken, um selbst den höchsten Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden.¹⁴

Durch eine starke und familiäre Unternehmenskultur, pragmatisches und vorausschauendes Management, dem Versprechen immer den günstigsten Preis anzubieten sowie dem Projekt- und Kundenfokus schafft es die Hornbach AG überlegenen Kundennutzen zu generieren. Es werden nicht nur einzelne Mittel und Werkzeuge des Marketing genutzt, sondern es wird vollkommen aus Sicht der Kunden gedacht. Hornbach besteht mit seiner Strategie seit Jahren in einer der am härtesten umkämpften Branchen Deutschlands. Diese Kontinuität und der Erfolg des Unternehmens beweisen, ein Unternehmen, dass den Gedanken des Offensiven Marketing verinnerlicht hat, hat Bestand!

Das ist Offensives Marketing!

Für die Zukunft könnte Hornbach mit einer Omnichannel-Strategie und einem voll integrierten Filial-Online-Netzwerk sowie weiteren ergänzenden Serviceplattformen auch gegen branchenfremde „Kategorie-Killer“ wie Amazon gut aufgestellt sein.

¹⁴ Vgl. Jürgen Schröcker (2015). *Fit & Sexy*. Weinheim. Wiley Verlag.

1.2 Was verstehen wir unter Marketing?

Wir haben nun bereits über die Entwicklung und die Anforderung an Marketing sowie neue Herausforderungen gesprochen, ohne jedoch genau zu wissen, was man eigentlich unter Marketing versteht. Im Folgenden wollen wir Ihnen unser Verständnis näher bringen.

1.2.1 Warum lässt sich „Marketing“ so schwer definieren?

Jeder von uns kennt die Frage: „Und was machen Sie eigentlich beruflich?“ Und jeder musste schon unzählige Male darauf antworten. Als Mitarbeiter in der Finanzabteilung, im Vertrieb, in der Produktion, in der IT- oder auch in der Personalabteilung kann man auf diese Frage ohne Weiteres antworten. Wenn man allerdings im Marketing tätig ist, hat man da schon eher seine Schwierigkeiten. Oft herrscht auch nach umfassender Schilderung der eigenen Tätigkeit noch ein gewisses Unverständnis beim Gesprächspartner. Denn es ist nicht leicht, eine einfache, präzise 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 falsch angewandt wird – nicht zuletzt auch von den Marketern selbst.

Exkurs: Marketing meint zweierlei

Marketing ist so schwer zu definieren und zu erklären, weil es zweierlei meint. Zum einen versteht man unter Marketing eine Denkhaltung, nach der alle Mitarbeiter eines Unternehmens handeln sollten. Hierbei wird jeder Mitarbeiter zum Marketer. Zum anderen werden mit Marketing auch noch eine oder mehrere spezialisierte Abteilungen bezeichnet, in der Mitarbeiter arbeiten, die zu Marketing-Experten ausgebildet wurden. Und genau diese Doppeldeutigkeit führt dazu, dass die Marketing-Experten und die Marketer häufig miteinander verwechselt werden.

Aber „Marketing“ geht nicht nur die Marketing-Experten etwas an, genauso wenig wie der Gewinn des Unternehmens nur die Mitarbeiter in der Finanzab-

teilung etwas angeht. Denn Mitarbeiter verstehen in der Regel problemlos, welchen Teil sie zum Umsatz, zu den Kosten und 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 zu (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 Marketing-Abteilungen zu sehr darauf erpicht sind, die Lorbeeren für einen Erfolg selbst zu ernten. Viele Unternehmen haben es jedoch auch schlichtweg versäumt, ihren Mitarbeitern klar zu machen, dass jeder Einzelne als Part-Time Marketer eine wichtige Rolle spielt – dies gilt für die erfolgreiche Entwicklung von Strategien genauso wie für deren effektive Umsetzung. Sofort verstanden wird dies bei der Weiterempfehlung (WOM/eWOM¹⁵) für das eigene Unternehmen und seine Leistungen durch die Inhaber, Führungskräfte, Mitarbeiter etc. Letztere haben oft die größte Glaubwürdigkeit und Wirkung. Und genau das ist der Grund, weswegen die Kraft und Stärke des Marketing häufig noch nicht ausgeschöpft wird. Um jedoch das gesamte Potenzial des Marketing erschließen zu können, bedarf es eines Marketing-Verständnisses, das mehr umfasst als nur den Einsatz verschiedener Marketing-Instrumente in Marketing-Abteilungen. Ein neues und umfassendes Marketing-Verständnis ist unerlässlich!

1.2.2 Wir brauchen ein neues Marketingverständnis

Ist Marketing nun eine unternehmerische Denkhaltung oder die Marketing-Abteilung mit ihren Experten? Tatsächlich verstehen die meisten unter „Marketing“ heute in der Regel beides, was für alle Beteiligten zu einer gewissen 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.

¹⁵ WOM (word-of-mouth) und eWOM (electronic word-of-mouth) beziehen sich auf die Weiterempfehlung von Kunden oder Fans der Marke (im Internet).

Analog hierzu scheint der Begriff „Marketing“ eine durchaus akzeptable Bezeichnung für eine Abteilung im Unternehmen zu sein. Für die Denkhaltung, d.h. die Vision des Marketing bzw. auch für die Zielgrößen des Marketing, brauchen wir jedoch ein völlig neues Wort.

Uns scheint dafür ein Begriff besonders gut geeignet: effektives und effizientes Kundennutzen-Management und Kundennutzenorientierung als Ausrichtung. 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. Denn jeder Mitarbeiter egal ob in der Forschung & Entwicklung, in der Produktion oder im Vertrieb sollte sich über seinen individuellen Beitrag zur Erbringung eines überlegenen Nutzens für die Kunden bewusst sein. Der Begriff „Kunde“ bezieht sich dabei nicht nur auf die externen Kunden im engeren Sinne (die Abnehmer und Nutzer von Produkten und Dienstleistungen), sondern auch auf Aktionäre, Lieferanten etc. sowie 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 (alle Stakeholder) des Unternehmens. Für sie alle gilt es, einen überlegenen „Kundennutzen“ zu schaffen bzw. dazu einen Beitrag zu leisten. Um jedoch einen optimalen Wertgewinn für die Kunden zu erreichen, müssen sich Unternehmen der unterschiedlichen Treiber des Netto-Kundennutzens bewusst werden, d.h. sowohl der Wert- als auch der Kostentreiber. Kennen Sie die Nutzentreiber für Ihre Kunden? Erst wenn Sie diese identifiziert haben, können Sie Kundennutzen schaffen und managen. Und so beschreibt das Wort „*Management*“ folglich den Prozess, der zu Kundennutzen führt (siehe hierzu Abbildung 1.1).

Der wahrgenommene Kundennutzen zählt!

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.

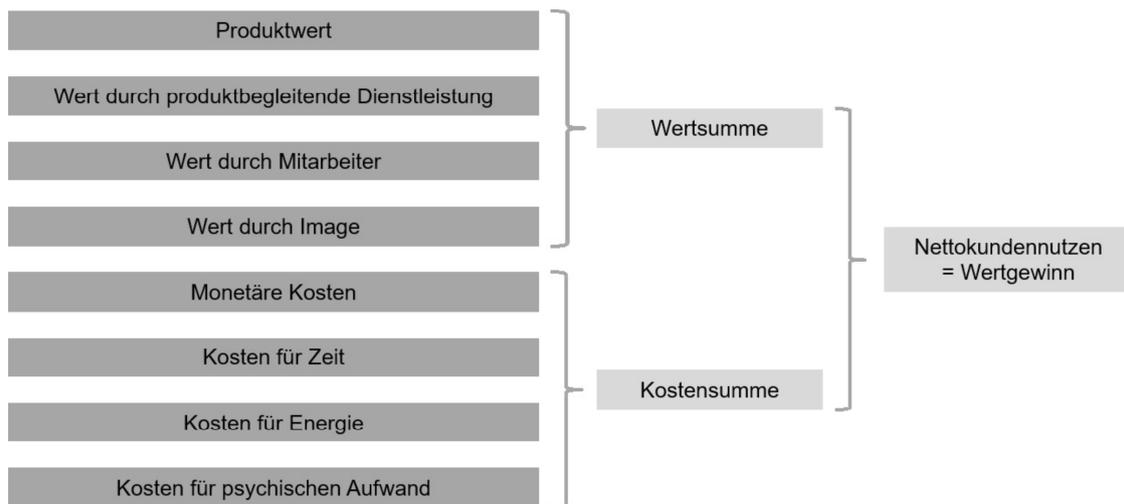


Abbildung 1.1: Zusammensetzung des Netto-Kundennutzens

Richtig ist: Der Preis ist zwar eine Komponente, ein Teil des Wertes, ist aber nicht identisch mit dem Wert.¹⁶ Nun haben wir den Kunden und die Schaffung bzw. das Management von Kundennutzen in den Mittelpunkt gerückt. Es sei jedoch explizit darauf hingewiesen, dass nach unserem Marketingverständnis auch eine langfristige, nachhaltige Gewinnorientierung für erfolgreiche Marketer unerlässlich ist. Diese Orientierung spiegelt sich in den Begriffen „effektiv und effizient“ wider. Sie beschreiben die Art und Weise, wie das Management von Kundennutzen erfolgen sollte. Es gilt also neben der Maxime des Kundennutzens, die eigenen Ziele der Gewinngenerierung nicht zu vernachlässigen. Aus diesem Grund ist es von besonderer Bedeutung, sich als Marketer bewusst zu sein, welche Treiber letztlich für die Wahrnehmung eines überlegenen Kundennutzens seitens der Kunden verantwortlich sind. Denn nur das, was der Kunde wahrnimmt und honoriert, ist ein Investment wert und zahlt sich schließlich in materieller oder immaterieller Art positiv für das Unternehmen aus. Schaffen auch Sie honorierten Kundennutzen! Verschenden Sie nicht unnötig Ressourcen in Leistungen und Produkteigenschaften, die der Kunde nicht honoriert!

¹⁶ Vgl. Berry, L. L. (1998). *Der Bravo-Faktor: Leadership in Dienstleistungs-Organisationen*. In: Meyer, A. (Hrsg.). *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag.

Lassen Sie uns diese Überlegungen noch einmal in eine prägnante Definition zusammenfassen und somit verdeutlichen, was wir unter Marketing verstehen:

Unsere Marketingdefinition:

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

Unsere Marketing-Definition umfasst also drei Schlüsselemente, die erfolgreiches Marketing auszeichnen, nämlich die aktive Beteiligung aller Wertschöpfungspartner (allen voran die Mitarbeiter), die Konzentration auf den Kundennutzen und die nachhaltige Gewinnorientierung. Dieses Verständnis gilt zunächst einmal für gewinnorientierte, erwerbswirtschaftliche Unternehmen und Organisationen.

Versteht man „Gewinne“ jedoch als Wertgewinne bzw. Wertzuwächse und „Kundennutzen“ als Nutzen für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen einer Organisation, dann ist diese Definition allgemeingültig und lässt sich auf alle Einzelwirtschaften, sowohl Non-Profit-Organisationen, öffentliche Unternehmen/ Zweckbetriebe, als auch auf erwerbswirtschaftliche Unternehmen, die nicht nur einseitig auf eine monetäre Gewinnerzielung ausgerichtet sind, übertragen. Damit ergibt sich folgende erweiterte, universelle Definition des Marketing:

Erweiterte Definition von Marketing

Marketing bedeutet, unter aktiver Beteiligung aller Wertschöpfungspartner auf effiziente Art und Weise überlegenen Nutzen für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen/Stakeholder einer Organisation zu schaffen, um so nachhaltig überdurchschnittliche Wertzuwächse zu erzielen.

Die drei Kernkomponenten eines Geschäftsmodells: Nutzenversprechen, Architektur der Wertschöpfung und Erlösmodell

Aus unseren Definitionen wird unmittelbar klar, worin das Wesen eines Geschäftsmodells besteht – einem „Modewort“ seit dem Aufkommen des Internets. Kern und Mittelpunkt eines Geschäftsmodells ist, wie, also auf welche Art und Weise, ein Unternehmen (eine Organisation) spezifischen Kundennutzen (Stakeholdernutzen) generiert. Es geht dabei um die Frage, welche Rollen die verschiedenen Wertschöpfungspartner (Stakeholder) in diesem spezifischen Wertschöpfungs-/ Stakeholder-Netzwerk dabei spielen und welche Wertbeiträge sie dabei einbringen. Diese beiden Kernkomponenten bezeichnet Stähler¹⁷ als Nutzenversprechen und Architektur der Wertschöpfung. Die dritte Kernkomponente eines Geschäftsmodells ist die logische Folge bzw. die Wirkung dieser zwei genannten Kernkomponenten:

Das Erlösmodell beschreibt daher welche Gegenleistung ein Unternehmen (eine Organisation) für seine Leistungen erhält, d.h. aus welchen Quellen und wie ein Unternehmen (eine Organisation) Wertgewinne (im Sinne von Profite in Euro oder andere Werte, wie beispielsweise Daten, Information, Wissen, Reputation, Akzeptanz oder Werte aus Umweltrenditen, zweiseitigen „Märkten“ etc.) erzielt.

Ähnlich kann ein Geschäftsmodell auch als "zeitpunktbezogene strategische Ausrichtung und Abstimmung sämtlicher Wertschöpfungsaktivitäten zur Erreichung eines kundenorientierten und rentablen Leistungsversprechens, unter Berücksichtigung der dazu erforderlichen Ressourcen"¹⁸ (Rudolph, T. & Schweizer, M., 2018, S.46) definiert werden.

In diesem Sinne müssen daher Unternehmen (Organisationen) mit „gleichen“ Geschäftsmodellen im Wettbewerb nicht nur überlegenen Kundennutzen schaffen, sondern es muss ihnen auch auf effizientere Weise als ihren Wettbewerbern gelingen. Natürlich kann ein Unternehmen (eine Organisation)

¹⁷ Vgl. Stähler, P. (2002). *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen*. Auflage 7. Lohmahr. Josef Eul Verlag.

¹⁸ Rudolph, T., & Schweizer, M. (2018). *HIGH 5-Erfolgreiche Geschäftsmodelltransformation in disruptiven Zeiten*. St.Gallen: Forschungszentrum für Handelsmanagement.

mehrere verschiedene Geschäftsmodelle in verschiedenen strategischen Geschäftsfeldern betreiben, diese miteinander vernetzen und skalieren, z.B. durch Franchising/Lizenzierung und Übertragung auf andere Geschäftsfelder.

1.2.3 Genauere Betrachtung der Marketing-Definition und ihrer einzelnen Bestandteile

Richten wir nun gemeinsam einen Blick auf die einzelnen Bausteine unserer Marketing-Definition, die sich von vielen traditionellen Marketing-Definitionen deutlich unterscheidet und wesentliche Kerngedanken unseres Offensiven Marketingverständnisses bereits an dieser Stelle veranschaulicht.

Marketing bedeutet, unter Beteiligung aller Wertschöpfungspartner...

Ein wesentlicher Bestandteil unserer Definition ist die Beteiligung aller Wertschöpfungspartner. Hierzu gehören natürlich alle Mitarbeiter einer Organisation, aber auch all diejenigen Personen, die mal mehr oder mal weniger – wie zum Beispiel Freiwillige – an der Wertschöpfung einer Leistung beteiligt sind. Ob Mitarbeiter, Lieferanten oder gar die Kunden selbst, sie alle können zu wertvollen Wertschöpfungspartnern werden und somit einen wichtigen Beitrag zur Schaffung eines überlegenen Kundennutzens leisten. Gemeinsame Wertschöpfung durch Interaktion und Integration rückt nicht zuletzt durch Internet und Digitalisierung mehr in den Mittelpunkt. Kurz gesagt: Co-Creation of Value!

Nutzen auch Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter und aller anderer Wertschöpfungspartner. Vergessen Sie dabei vor allem nicht, dass auch Ihre Kunden zu einem wichtigen Bestandteil der Wertschöpfung werden können.

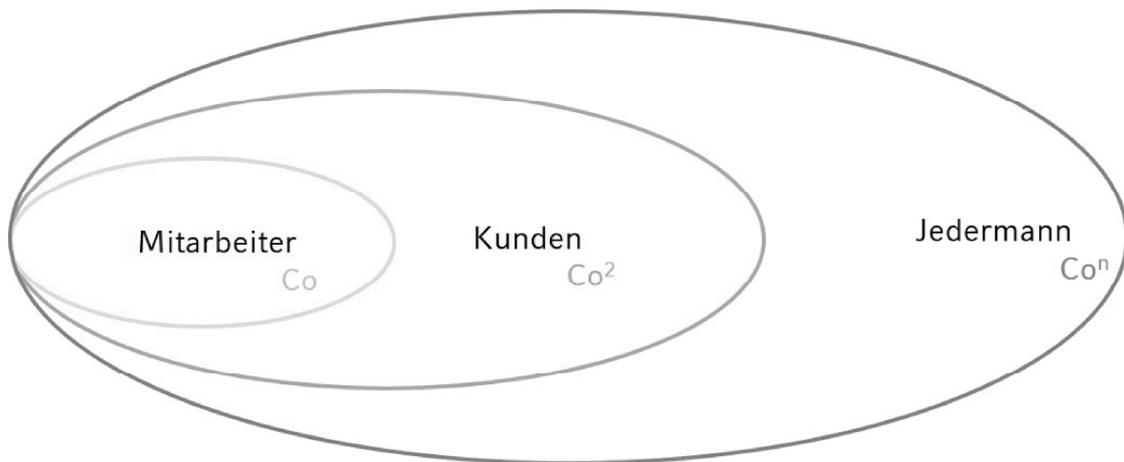


Abbildung 1.2: Co-Creation of Value – Gemeinsame Wertschöpfung durch Interaktion und Integration

Beispiel: Kunden als Wertschöpfungspartner

Wie Kunden zu wertvollen Wertschöpfungspartnern gemacht werden, zeigen uns zahlreiche Beispiele wie Wikipedia, YouTube, betterplace, Fidor Bank, Airbnb oder auch Blogs, Produktkonfiguratoren und Bewertungsportale wie HolidayCheck. Das dahinter stehende Prinzip ist wohl bekannt. Vielleicht haben auch Sie schon mal aktiv zur Wertschöpfung auf einer dieser Seiten beigetragen. Denn hier sind Kunden keine passiven Konsumenten, sondern vielmehr Co-Prosumer, die sich auch aktiv einbringen, Inhalte bereitstellen und die Angebote dieser Websites wesentlich mit gestalten. Kunden werden auf diesem Wege zu zentralen Treibern der Wertschöpfung von Unternehmen. Doch dieses Prinzip ist nicht neu und auch nicht nur Sache der Internet-Firmen. IKEA beispielsweise hat es schon lange verstanden, die Kunden erfolgreich zu integrieren und sie zu Wertschöpfungspartnern zu machen. Gleiches gilt natürlich auch für viele andere Unternehmen wie z.B. Tupperware, Audi, BMW, Mercedes-Benz und Swarovski, die es schaffen, ihre Kunden

erfolgreich in die Wertschöpfung mit einzubeziehen.¹⁹

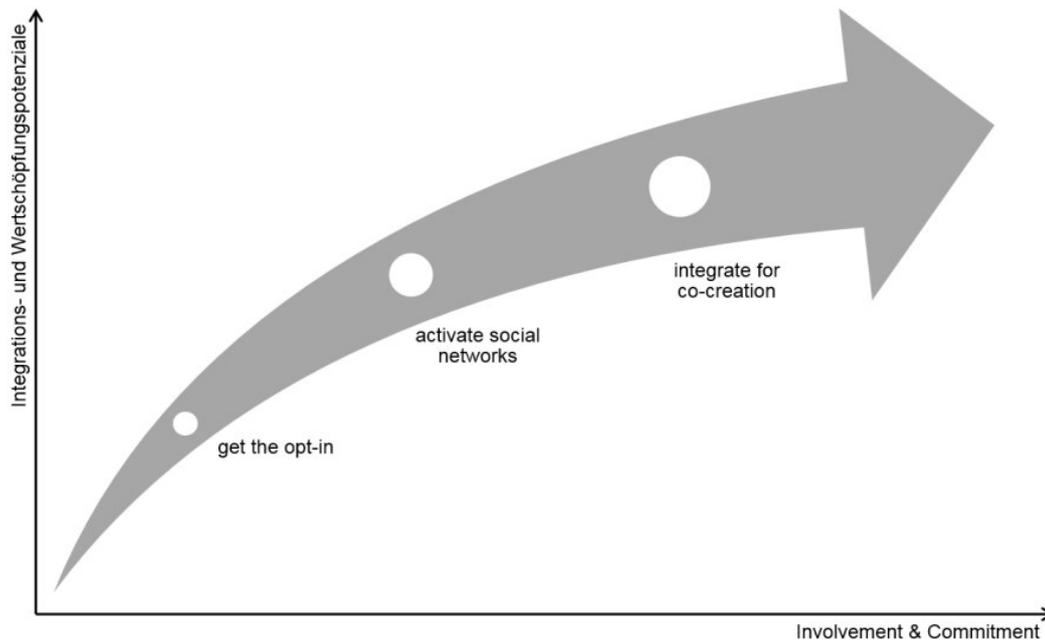


Abbildung 1.3: Kunden involvieren und Wertschöpfungspotenziale ausschöpfen

Versuchen auch Sie, Ihre Kunden zu integrieren und sie zu wertvollen Wertschöpfungspartnern zu machen. Schaffen Sie die Voraussetzungen dafür, indem Sie Ihre Kunden involvieren! Gewinnen Sie das Vertrauen und die Erlaubnis des Kunden mit ihm zu interagieren, eine Beziehung aufzubauen und diese zu individualisieren. Haben Sie erstmal diesen Opt-in, also die ausdrückliche Zustimmung des Kunden, geht es darum, das Commitment weiter zu steigern. Denn je höher das Commitment und das Engagement der Kunden, desto leichter ist es, die Integrations- und Wertschöpfungspotenziale auszuschöpfen und damit spezifische Ressourcen und Werte zu schaffen – und umso schwieriger wird es auch für die Konkurrenz, den Erfolg nachzuahmen.

¹⁹ Vgl. Weiterführende Literatur zur Rolle des Kunden als Wertschöpfungspartner: Reichwald, R., Meyer, A., Engelmann, M. & Walcher, D. (2007). *Der Kunde als Innovationspartner. Konsumenten integrieren, Flop-Raten reduzieren, Angebote verbessern*. Wiesbaden. Gabler Verlag.

Im Folgenden möchten wir unseren Blick nochmals gezielt auf die Mitarbeiter als Wertschöpfungspartner richten, schließlich betreibt jeder Mitarbeiter Marketing, ob er sich dessen bewusst ist oder nicht. Denn nach unserem Marketingverständnis ist Marketing nicht mehr alleinige Aufgabe der Marketing-Abteilung, sondern wird zu „everyone’s business“. Und so besteht die Aufgabe der Marketing-Abteilung unter anderem darin, allen Mitarbeitern des eigenen Unternehmens diese Tatsache klarzumachen und den Beitrag aller Mitarbeiter zum Marketing einzufordern und zu würdigen. Dabei muss jedem Mitarbeiter verdeutlicht werden, welchen Beitrag er zur Erbringung eines überlegenen und nachhaltigen Kundennutzens leistet, ohne dabei die Gewinnziele des Unternehmens aus dem Auge zu verlieren.

Es sind folglich zwei Dimensionen, an denen sich Mitarbeiter orientieren sollten. Und so sollte es Ziel eines jeden Mitarbeiters sein, einen Beitrag zur Erbringung eines überlegenen und nachhaltigen Kundennutzens und gleichzeitig auch einen Beitrag zur Erwirtschaftung nachhaltiger überdurchschnittlicher Gewinne bzw. Wertzuwächse zu liefern. Letztlich könnten diese beiden Dimensionen sogar als Ansatzpunkte für die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter herangezogen werden. Um ein solches kundenorientiertes und gewinngerichtetes Denken und Handeln im gesamten Unternehmen zu gewährleisten und zu fördern, müssen alle Mitarbeiter entsprechend einbezogen und als Part-Time Marketer (Teilzeitmarketer) verstanden werden. Eine wichtige Vorbildfunktion kommt hierbei sowohl der Marketing-Abteilung als auch der Geschäftsleitung zu.²⁰ Nach unserem Marketingverständnis ist jeder Mitarbeiter als Part-Time Marketer zu verstehen. Zum besseren Verständnis wollen wir Ihnen nun zwei Beispiele von Mitarbeitern vorstellen, die nicht in der Marketing-Abteilung arbeiten – ja nicht einmal Kontakt zum Kunden haben – aber trotzdem Marketer sind:

²⁰ Eine ausführliche Diskussion von Mitarbeitern als Part-Time Marketer folgt im I-Kapitel, in welchem die Unternehmenskultur, Vision und Einstellung als Basis von integrativem Marketing erläutert werden.

Beispiel 1:

Betrachten wir als erstes Beispiel eine junge Frau, die nach erfolgreichem Studium der Elektrotechnik und erster Berufserfahrung nun Schichtleiterin einer Fabrik ist. Sie hat keinen Kundenkontakt und wird nach klassischem Marketingverständnis nicht als Marketer betrachtet. Vergleichen wir nun in Abbildung 1.4 die Fabrik ihres Unternehmens (A) mit der des größten Konkurrenten (B), werden jedoch deutliche Unterschiede klar. Unternehmen A arbeitet profitabler, gewinnt zunehmend Marktanteile und hat noch nicht einmal eine eigene Marketing-Abteilung. Unternehmen B hat zwar eine Marketing-Abteilung, ist aber trotzdem dabei, laufend Marktanteile zu verlieren. Für welches Unternehmen würden Sie lieber arbeiten? Betreibt Unternehmen B Offensives Marketing? Die eindeutige Antwort auf die letzte Frage lautet: „Nicht in absehbarer Zeit“. Denn um Marketing erfolgreich zu betreiben, bedarf es weit mehr als einer Marketing-Abteilung. Schließlich fängt Marketing nicht erst bei der Marketing-Abteilung an. Nur wenn alle Mitarbeiter eines Unternehmens integriert werden und gemeinsam das Ziel verfolgen, einen überlegenen Kundennutzen zu liefern, kann ein Unternehmen langfristig erfolgreich sein. Und genau darin hebt sich Unternehmen A hervor. Denn hier überlegt unsere Schichtleiterin bereits in der Produktion, was sie und ihre Mitarbeiter tun können, um überlegenen Kundennutzen zu schaffen und dabei auch Wertzuwächse für das eigene Unternehmen zu realisieren.

Unternehmen A	Unternehmen B
<ul style="list-style-type: none"> • Kann über weltweite Beschaffungskanäle Rohstoffe 10% billiger einkaufen als die Konkurrenz • Ist gut informiert über die Bedürfnisse der Kunden • Betreibt hervorragendes Prozessmanagement • Hat Entwicklungsteams für Einkauf, Vertrieb, Neuproduktmanagement • Lohnkosten pro Tonne nur halb so hoch wie in der besten Fabrik des Konkurrenten • Wenig Produktlinien mit langen Lebenszyklen 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsfähige Mitarbeiter mit eindeutigen, aber eng gefassten Zielvorgaben • Nur wenig Marktkenntnis • Maschinen und Prozesse nur unzureichend aufeinander abgestimmt • Betriebsgrößeneffekte werden nicht genutzt • Viele, häufig wechselnde Produktionszyklen mit geringen Stückzahlen • Wenig Kenntnis über Wettbewerbsstärke und -kraft, Lohnniveau und Ausstattung der Konkurrenz

Abbildung 1.4: Vergleich zweier Unternehmen A und B

Und so gilt es für Offensive Unternehmen, alle Mitarbeiter eines Unternehmens über alle Wertschöpfungsstufen und alle Bereiche hinweg mit einzubeziehen und ihnen ihren individuellen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu verdeutlichen. So gehören beispielsweise die in der Produktion und im Service tätigen Mitarbeiter zu den wichtigsten Marketern der Unternehmen überhaupt, denn sie sind es, die das Leistungsangebot für den Kunden schaffen oder verbessern, gleichgültig, ob es sich dabei nun um Software, Flugreisen, Tiefkühlkost, Versicherungen oder langlebige Gebrauchsgüter handelt.

Beispiel 2:

Nehmen wir als nächstes Beispiel einen Buchhalter in der Finanzabteilung einer international tätigen Fluggesellschaft. Er versorgt all seine internen Kunden rechtzeitig mit den richtigen Daten. Aber nicht nur das: Er erstellt auch noch Prognosen bzgl. zukünftiger Kosten und vergleicht seine Fluglinie anhand verschiedener Kennzahlen mit den Wettbewerbern. Und darüber hinaus engagiert er sich zusammen mit einigen Kollegen der Marketing- und Vertriebsabteilung und der Verwaltung auch noch in einem Projekt, das erstmals eine Statistik über den Zusammenhang von Kundenbindungsmaßnahmen und Rentabilität des Geschäftes ge-

trennt nach Buchungsklassen (First Class, Business Class, Economy Class) und Kundentypen erarbeiten soll.

Zwei Beispiele für Offensives Marketing. Was haben sie gemeinsam? Die Mitarbeiter sind beteiligt. Sie sind integriert und verstehen die Vision und Strategie ihres Unternehmens. Sie wissen genau, wie sie zur Implementierung und Umsetzung der Unternehmensstrategie und -ziele beitragen können. Schaffen auch Sie in Ihrem Unternehmen die Basis für erfolgreiches integriertes Marketing! Fördern Sie die Offensive Einstellung aller Mitarbeiter sowie eine starke Unternehmenskultur, die Werte, Normen und Ziele konkretisiert, vorlebt und mit allen Mitarbeitern teilt! Denn man muss nicht unbedingt Marketing studiert haben oder in einer Marketing-Abteilung arbeiten, um ein Offensiver Marketer zu sein.

... auf effiziente Art und Weise überlegenen Kundennutzen zu schaffen ...

Viele Unternehmen setzen sich zum Ziel, möglichst ausgefeilte Leistungen und Produkte anzubieten, die viele Raffinessen oder besondere technische Eigenschaften besitzen. Dabei gehen sie oft vom technisch Realisierbaren aus und verzetteln sich in zahlreichen „Spielereien“. Allzu oft vergessen sie hierbei, was für den Kunden wirklich relevant ist. Nicht das technisch Machbare, sondern nur der vom Kunden erlebte und wahrgenommene Nutzen entscheidet! Und so gilt es für Unternehmen, eine Überlegenheit in solchen Leistungsmerkmalen aufzubauen, die von den Kunden entsprechend honoriert werden. Denn was nützt es Unternehmen, besser als die Konkurrenz zu sein, wenn die Kunden es nicht bemerken? Erst wenn Unternehmen es schaffen, in den für Kunden relevanten Leistungsmerkmalen den Wettbewerbern dauerhaft überlegen zu sein, kann ein nachhaltiger *strategischer Wettbewerbsvorteil* aufgebaut und aufrechterhalten werden.

Wenn Kunden und Mitarbeiter jenseits ihrer traditionellen Rollen eine Vielzahl weiterer Rollen, z.B. auch Miteigentümer/Aktionär, Part-Time-Führungskraft, Bürger, Nachbar, Steuerzahler, Umweltaktivist haben, kann dies auch zu

Rollenkonflikten führen. Thomas L. Friedman²¹ erläutert die daraus resultierenden multiplen Identitätsstörungen am Beispiel von *WalMart*- und *Costco*-Mitarbeitern in USA.

Definition: Strategischer Wettbewerbsvorteil

Ein strategischer Wettbewerbsvorteil zeichnet sich durch eine wahrnehmbare und glaubwürdige Überlegenheit in einem für den Kunden relevanten Leistungsmerkmal aus, die dauerhaft (oder zumindest über lange Zeit) gegenüber der Konkurrenz verteidigt werden kann.

Das heißt ein strategischer Wettbewerbsvorteil ist dann erreicht, wenn die Kunden eine Gesamtleistung des Unternehmens erleben, die den Angeboten der Wettbewerber dauerhaft überlegen ist. Solche Wettbewerbsvorteile können auf sehr unterschiedliche Art erreicht werden – stark vereinfacht dargestellt beispielsweise, indem man bessere Qualität bei gleichem Preis anbietet oder eine vergleichbare Qualität zu einem niedrigeren Preis. Manchen Unternehmen wie z.B. Southwest Airlines, beispie oder auch der DKB (Deutsche Kreditbank) gelingt es sogar, eine hohe Qualität in der Kernleistung zu einem äußerst günstigen Preis anzubieten. Hier wird zugunsten der niedrigen Preise auf überflüssigen „Schnickschnack“ verzichtet. Dabei wird deutlich, dass nicht das perfekte, höchstmögliche Leistungsniveau die Maxime für ein erfolgreiches Agieren ist, sondern vielmehr die Orientierung an den vom Kunden gesetzten Maßstäben.²²

Um jedoch 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. Zwar gilt es, Wettbewerbsvorteile

²¹ Vgl. Friedman, T. L. (2006). *The world is flat: The globalized world in the twenty-first century*. London. Penguin.

²² Vgl. Meyer, A. & Blümelhuber, C. (1998). „No Frills“ – oder wenn auch für Dienstleister gilt: „Less is more“. In: Meyer, A. (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag

zunächst gegenüber der direkten Konkurrenz zu etablieren, dennoch sollte man auch einen Blick auf die Wettbewerber anderer Branchen richten, um mögliche Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen. Für erfolgreiche Marketer ist dieser Blick über den eigenen „Tellerrand“ hinaus unerlässlich, da sich oft tradierte Denkmuster und Strukturen immer mehr auflösen. Dies gilt für Technologie-, Produkt-, Markt- und Ländergrenzen gleichermaßen. Und so entstehen auch die *Erwartungen* der Kunden zunehmend branchenübergreifend. Kundenerwartungen sind heute häufig geprägt von vielfältigen Kauf- und Nutzungserlebnissen in verschiedensten Branchen und Kulturräumen. Dies kann zu einem allgemein wachsenden Erwartungsniveau führen, das durch die zunehmende Informationsverfügbarkeit und -transparenz des Internets noch intensiviert wird.

Es dreht sich also um die Dynamik von Kundenerwartungen und auch um branchenübergreifendes Benchmarking als Herausforderung. Zum Beispiel werden Kunden, die aus den Fast-Food-Restaurants an eine schnelle und freundliche Bedienung gewöhnt sind, schnell ungeduldig, wenn sie an der Kasse eines Supermarktes oder beim Einwohnermeldeamt länger warten müssen. Oder denken Sie an Ladenöffnungszeiten: Wenn Ihr Schreibwarengeschäft um die Ecke noch nicht geöffnet hat, wenn Sie morgens zur Arbeit fahren, und abends schon geschlossen ist, wenn Sie kurz nach 20:00 Uhr von der Arbeit nach Hause kommen. Ihre Kinder benötigen auch noch Schulhefte, Batterien und Sie noch Toilettenpapier, dann bestellen Sie einfach bei *Amazon* und dieser liefert zu Ihnen ins Büro oder in Ihre Paketbox bzw. mit der Drohne auf Ihre Terrasse.

Auch die Erfahrungen, die Kunden in anderen Ländern sammeln, prägen ihre Erwartungen. Denn warum sollte ein Kunde von einem deutschen Supermarkt nicht das gleiche erwarten können, was der amerikanische Supermarkt schon seit jeher bietet. An dieser Stelle sei nur beispielhaft das Packen der Einkaufstaschen durch den Kassierer oder eine Servicekraft erwähnt. Natürlich ist nicht alles immer auf den eigenen Kulturraum übertragbar. Hier gilt es für den Marketer schließlich kulturspezifische Eigenheiten zu beachten.

Unternehmen, die nur auf bereits bestehende Veränderungen reagieren, werden es kaum schaffen, dem Wettbewerb voraus zu sein und Kunden einen überlegenen Nutzen zu bieten. Erfolgreiche Marketer müssen Weitblick beweisen, zukünftige Marktentwicklungen und Kundenerwartungen antizipieren. Ein funktionales und damit branchenübergreifendes Benchmarking kann hierbei zu einem wichtigen Erfolgsfaktor werden.

Doch gilt es auch für Marketer, die eigenen Ziele nicht aus dem Auge zu verlieren. Denn es geht nicht nur um eine effektive, sondern auch um eine effiziente Leistungserbringung. Diese kann nur gewährleistet werden, wenn es gelingt, mit geringst möglichen Kosten zu operieren, hohe Produktivität aufzuweisen und kontinuierlich zu überprüfen, ob auch wirklich alle Kostenanteile zur Wertschöpfung (im Sinne der Schaffung eines überlegenen Kundennutzens) beitragen. Japanische Unternehmen wie Toyota, Canon und Fujifilm 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.

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren systematisch eine Strategie der Rationalisierung verfolgt, um die Kostenseite zu reduzieren. Viele von ihnen mussten jedoch Marktanteilsverluste hinnehmen. Und den Mitarbeitern, die geblieben sind, fehlte oft der Spaß an der Arbeit; sie waren überfordert, Überstunden waren 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. Wenn wir also von Effizienz sprechen, geht es nicht etwa darum, 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. Vielmehr sollte es Ziel der Unternehmen sein, die eigenen Stärken mit den künftigen Marktchancen in Einklang zu bringen und diese effizient aufeinander

abzustimmen. Hierdurch und durch die Fähigkeit, wachsende Marktsegmente zu identifizieren und zukünftige Kundenbedürfnisse antizipieren zu können, sind Unternehmen in der Lage, Wertzuwächse und Gewinnsteigerungen zu erzielen.

Wir sehen also einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen überlegenem Kundennutzen und dem Gewinn. Unternehmen, denen es gelingt, dauerhaft überlegene Leistungen anzubieten, werden mit hoher Loyalität und Kundenbindung belohnt. Dies belegen auch Untersuchungen der Kollegen Sasser et al.²³ von der Harvard Business School. Sie zeigen, dass Unternehmen mit der höchsten Kundenbindung auch die Unternehmen sind, die die höchsten Gewinne erzielen. 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 bietet, und ob sie deswegen bereit sind, sich langfristig an ein Unternehmen, seine Produkte und seine Marken zu binden. Was zählt ist alleine die Meinung der Kunden!

... um nachhaltig überdurchschnittliche Gewinne zu erzielen.

Wenn wir in unserer Definition überdurchschnittliche Gewinne verlangen, so meinen wir damit zum einen, dass ein Unternehmen hinsichtlich verschiedener Kennzahlen oder so genannten Key Performance Indicators (KPIs) wie z.B. return on sales (ROS), return on capital employed (ROCE) oder economic value added (EVA)²⁴ besser abschneiden sollte als der Branchendurchschnitt. Der Gewinn ist die Belohnung für ein Unternehmen, das effizient arbeitet und überlegenen Nutzen schafft. Lassen wir hier John Young, den ehemaligen CEO von Hewlett Packard, zu Wort kommen:

²³ Vgl. Heskett, J., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York. Free Press.

²⁴ Nähere Erläuterung der KPIs in Kapitel 2.

„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.“
– John Young

Zum anderen verstehen wir Gewinn – wie auch in unserer erweiterten Marketing-Definition verankert – allgemein als Wertzuwachs. Dieser kann sowohl materieller als auch immaterieller Art sein. Eine rein monetäre Betrachtung würde hierbei nach unserem Verständnis zu kurz greifen, da immaterielle Werte wie z.B. langfristige Kundenbeziehungen, starke Marken und gut ausgebildete Mitarbeiter zunehmend an Bedeutung gewinnen, wenn es darum geht, sich dauerhaft vom Wettbewerb zu differenzieren und nachhaltige Gewinne bzw. nachhaltige Wertzuwächse 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 nachhaltiges Gewinn- bzw. Wertwachstum erreichen können. Ein sehr anschauliches Beispiel für unser Verständnis von Wertzuwächsen liefert *Wikipedia*.

Beispiel: Wikipedia²⁵

Jeder von uns hat vermutlich schon mal etwas in Wikipedia gesucht, wenn man schnell ein paar grundlegende Informationen zu einem spezifischen Thema benötigt. Was früher nur in einer großen gedruckten Enzyklopädie zu finden war, findet man heute auf Wikipedia – Informationen jederzeit und überall über das Internet abrufbar. Das im Jahr 2001 gegründete Projekt freiwilliger Autoren zur Erstellung einer Online-Enzyklopädie wird von der Wikimedia

²⁵ Vgl. Wikipedia. (2016). URL: www.wikipedia.org und www.macrowikinomics.com. Zugriff am: August 2017.

Foundation, einer Non-Profit-Organisation mit Sitz in USA betrieben und ist nahezu ein perfektes Beispiel für unser erweitertes Marketing-Verständnis. Denn bei Wikipedia kann jedermann zum Wertschöpfungspartner werden, indem er Artikel einstellt, ergänzt oder verändert. Weltweit haben so mehr als 285.000 angemeldete und eine unbekannte Anzahl von nicht angemeldeten Benutzern in irgendeiner Form zur Wikipedia beigetragen. An der deutschsprachigen Ausgabe arbeiten mehr als 7.000 Autoren regelmäßig mit. Die aktive Beteiligung verschiedener Autoren schafft nicht zuletzt einen überlegenen Nutzen für uns alle, wenn wir gerade mal wieder auf der Suche nach einem Begriff oder einer passenden Erklärung für ein bestimmtes Phänomen sind. Und selbst im Bewusstsein darüber, dass es hin und wieder Zweifel an der Richtigkeit bestimmter Artikel gibt, ist Wikipedia doch oft eine hilfreiche erste Quelle. Wikipedia hat es also bei vielen Nutzern geschafft, sich zur ersten Anlaufstelle zu etablieren. Und genau darin liegt ein wichtiger Wertzuwachs, der sich in diesem Beispiel nicht auf den Gewinn oder andere monetäre Größen bezieht. Denn auch die große Bekanntheit einer früher unbekanntes Marke Wikipedia und die unzähligen Nutzer sind beispielsweise wichtige Wertzuwächse. Doch die Marke Wikipedia steht heutzutage nicht mehr nur für die Online-Enzyklopädie, sie hat Autoren wie Don Tapscott und Anthony D. Williams inspiriert, die neue Form der offenen und freiwilligen Zusammenarbeit in Anlehnung an das „Wiki“-Prinzip und Wikipedia sogar „Wikinomics“ zu benennen. So ist also die große Bekanntheit und die mittlerweile starke Marke die Belohnung für eine Organisation, die für viele verschiedene Anspruchsgruppen überlegenen Nutzen schafft.

Um abschließend nochmals zu verdeutlichen, wie Offensives Marketing erfolgreich umgesetzt und gelebt wird, möchten wir die einzelnen Bestandteile unserer Marketingdefinition am Beispiel von Southwest Airlines (SWA) erläutern.

Beispiel: Southwest Airlines

In der Vergangenheit hat sich Southwest Airlines geradezu als Musterbeispiel und Vorbild für ein Unternehmen erwiesen, das die präsentierten Schlüsselprinzipien höchst erfolgreich umsetzt:²⁶

„Marketing bedeutet, unter aktiver Beteiligung aller Wertschöpfungspartner ...“

Für SWA sind die eigenen Mitarbeiter die wichtigsten Wertschöpfungspartner. Und so werden die Mitarbeiter ermutigt, authentisch zu sein da die Individualität eines jeden Mitarbeiters – so die Firmenphilosophie – die Einzigartigkeit von SWA begründet. Da sich SWA der Bedeutung der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg bewusst ist und ihnen dies auch vermittelt, erhalten die Mitarbeiter kontinuierliche Trainings, umfangreiche Updates zu aktuellen Angeboten und Informationen über die finanzielle Performance. Auch werden die Mitarbeiter in verschiedene Prozesse und Entscheidungen integriert. So wird die Mitarbeiterauswahl beispielsweise nicht nur von der Personalabteilung vorgenommen. Im „Auswahlkomitee“ sitzen auch Mitarbeiter und sogar Kunden, die gleichberechtigt mitentscheiden, welche Bewerber zum Unternehmen passen. Dabei sind Spaß und Humor eine wesentliche Grundlage der Arbeit – darauf wird schon bei der Einstellung geachtet: Und so lautet das Motto „hire for attitude, train for aptitude“. Was frei übersetzt heißt: „Man stellt aufgrund der Geisteshaltung ein, Wissen und Skills lassen sich trainieren.“ Motiviert durch den charismatischen Mitbegründer von SWA, Herb Kelleher, haben alle Mitarbeiter von SWA den beständigen Willen zu gewinnen und der Konkurrenz voraus zu sein. Nicht zuletzt wird dies auch unterstützt durch die Vergabe von Belegschaftsaktien – SWA war 1973 das erste Luftfahrtunternehmen, das einen Beteiligungsplan für seine Mitarbeiter einführte. Heute sind ca. zehn Prozent der Unternehmensaktien im Besitz von SWA-

²⁶ Vgl. Freiberg, K. & Freiberg, J. (1996). *Nuts!: Southwest Airlines' crazy recipe for business and personal success*. Austin: Broadway. Crown Business.

Mitarbeitern, d.h. jeder Mitarbeiter hält auch Aktien an seinem Unternehmen. So wird bei SWA jeder Mitarbeiter zum Unternehmer und fühlt sich für den Erfolg und die Produktivität des Unternehmens verantwortlich. In diesem Sinne werden die Mitarbeiter auch explizit ermutigt, kreativ zu sein und neue Wege zu gehen, um Abläufe effizienter zu gestalten, Kosten zu senken und zukunftsweisende Innovationen anzustoßen, selbst wenn damit Risiken und Fehler verbunden sind. Natürlich versteht es SWA auch andere Stakeholder einzubinden. So werden bei SWA beispielsweise auch Kunden erfolgreich an der Wertschöpfung beteiligt, indem sie ganz nach dem Motto „Be your own ticket, gate and accounting agent“ die Möglichkeit haben, eine Direktbuchung inklusive elektronischem Boarding Pass selbst vorzunehmen. Will der Kunde jedoch nicht nur einen Flug, sondern eine ganze Reise buchen, so stehen ihm auch dazu bei SWA alle Mittel zur Verfügung. Denn die Homepage bietet neben der Flugbuchung auch die Option, ein Mietauto, ein Hotel, eine Kreuzfahrt oder gar ein ganzes Urlaubsarrangement z.B. nach Disneyland zu buchen. Dies gelingt nicht zuletzt aufgrund der optimalen Integration von Kooperationspartnern, die auf diese Weise ebenfalls zu wichtigen Wertschöpfungspartnern werden. Eine wesentliche Basis für den Erfolg von SWA und die erfolgreiche Integration verschiedener Wertschöpfungspartner bilden die Mitarbeiter. Denn sie sind es, die Kunden und andere Stakeholder begeistern, aktivieren und zum Mitmachen anregen, um schließlich zusammen eine erfolgreiche Einheit zu bilden.

„... auf effiziente Art und Weise überlegenen Kundennutzen schaffen, ...“

Southwest Airlines hat von Beginn an auf ein Konzept vertraut, das heute Vorbild für zahlreiche Nachahmer ist. So bietet SWA höchste Qualität in den Kernleistungen – Sicherheit, Pünktlichkeit, Gepäckhandling – und verzichtet gleichzeitig auf jeden „Schnickschnack“ und auf viele branchenübliche Zusatzservices, um den Kunden schließlich

einen konkurrenzlos günstigen Preis bieten zu können. Dies begeistert die Kunden und schafft überlegenen Kundennutzen. Und so gibt es bei SWA auch kein kompliziertes Vielfliegerprogramm, das die jeweils geflogenen Meilen in Abhängigkeit von der Buchungskategorie abrechnet. Das Vielfliegerprogramm von SWA „Rapid Rewards“ belohnt seine Kunden mit zwei One-Way-Freiflügen sobald ein Kunde sechzehn One-Way-Flüge mit SWA innerhalb von 24 Monaten vorweisen kann. Viele weitere Beispiele könnten an dieser Stelle aufgezählt werden, die auf anschauliche Weise verdeutlichen, dass SWA den Kundennutzen in den Mittelpunkt rückt. Um dieses SWA-Konzept jedoch erfolgreich zu realisieren, müssen Kosten durch effiziente Abläufe und Strukturen gering gehalten werden. Dies erreicht SWA, indem sie ihre Ressourcen optimal einsetzt, weiterentwickelt und ausschöpft. Durch den Einsatz eines einzigen Flugzeugtyps – der Boeing 737 – spart die Fluggesellschaft bei Instandhaltung und Crew Trainings jährlich etwa \$115 Mio. Kosten. Ein weiterer Effizienztreiber ist die Bedienung weniger populärer und damit auch meist günstigerer Flughäfen. Noch dazu sind diese Hubs weniger stark frequentiert und nicht so überlastet, so dass es seltener zu Verzögerungen bei Start und Landung kommt und eine durchschnittliche Turn-Around Zeit von ca. 23 Minuten erreicht werden kann. Dies ist in etwa die Hälfte des üblichen Branchendurchschnitts von ca. 45 Minuten. All dies führt schließlich auch zu einer zuverlässigen und pünktlichen Leistungserbringung und schafft damit Nutzen für den Kunden.

„... um nachhaltig überdurchschnittliche Gewinne zu erzielen ...“
An einem Erfolg in diesem Bereich kann es nicht den geringsten Zweifel geben. Während viele andere Fluggesellschaften Verluste einfliegen, gelingt es SWA langfristig beeindruckende Gewinne zu verzeichnen und seit über vier Jahrzehnten profitabel zu wirtschaften – und dies trotz der günstigen Flugpreise.

Das Unternehmen Southwest Airlines zeigt auf eindrucksvolle Weise, wie es gelingen kann mit einem richtig verstandenen Marketing und einer Offensiven Einstellung der Entwicklung des Marktes immer wieder voraus zu sein: Sie stellen sich aufkommenden Problemen, sind entscheidungsfreudig, investieren und gehen Risiken ein. Sie schließen keine Kompromisse, veranstalten keine Ausweichmanöver, schieben Probleme nicht auf die lange Bank. All dies findet sich in unserem Verständnis von Offensivem Marketing wieder und soll im Folgenden näher erläutert werden.

1.3 Die Zukunft gehört dem Offensiven 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 ein ambitioniertes Konzept, dessen Inhalte sich nicht 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. Offensives Marketing ist eine Philosophie und eine Leitlinie für das ganze Unternehmen, die auch bei sich ändernden Rahmenbedingungen nicht an Gültigkeit verliert. Es geht also nicht darum, auf jeden neuen Trend aufzuspringen oder immer wechselnden Moden hinterher zu eifern. Es gilt Verantwortung zu übernehmen und standhaft zu bleiben, selbst wenn Vorgesetzte, Analysten und Aktionäre die Frage stellen: „Warum sind wir eigentlich noch nicht dabei?“

Offensives Marketing erfordert Weitblick, Zielstrebigkeit und Mut eigene Wege zu gehen. Im Wesentlichen geht es darum, künftige Bedürfnisse der verschiedenen Stakeholder zu antizipieren und diese schneller und besser zu erfüllen als die Konkurrenz. Um dieses Ziel zu erreichen, gilt es auch, die unternehmensinternen Ressourcen zu nutzen, weiterzuentwickeln und

optimal auf die Marktseite abzustimmen. Kurz gesagt: Mit Offensivem Marketing können auch Sie das volle Potenzial des Marketing nutzen und Ihre Wettbewerber in die Nachahmerposition zwingen!

Offensives Marketing ist keine Formel, keine Modeerscheinung und auch keine abgeschlossene wissenschaftliche Theorie, sondern bedient sich verschiedener theoretischer Zugänge und Erkenntnisquellen (Vgl. Abbildung 1.5). Marketing verstehen wir als zentrale und vitale Unternehmensführungsfunktion zusammen mit Innovation. Damit ist Marketing eine zentrale Managementdisziplin mit einer integrativen Sicht. Entsprechend hat Offensives Marketing vor allem auch eine integrierte Aufgabe zugunsten von Ressourcen-, Markt- und Kundenorientierungen. Diese übergeordnete Querschnittsfunktion ist eine Leitungsfunktion von und hat eine Leitungsfunktion für diverse Marketing-, Vertriebs-, und Kommunikationsfunktionen und -abteilungen.

Die sich immer schneller verändernden Kundenerwartungen und der zunehmende Wettbewerb fordern von erfolgreichen Marketern bereits heute Kundenerwartungen von morgen zu erahnen.

Integriertes Marketing	<p>Marketing im Sinne eines marktorientierten Denkens und Handelns</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meyer, A. (1994): Abschied vom Marketing-Mix- und Ressortdenken. • Meyer, P. W. (1993): Die machbare Wirtschaft. • Meyer, P.W. (1996): Integrierte Marketingfunktionen.
Driving Markets & Ressourcen	<p>Unternehmerisches Denken und Handeln sowie aktive Veränderung von Ressourcen, Marktstrukturen und Konsumentenverhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drucker, P.F. (2000): Die Kunst des Managements. • Jaworski, B.; Kohli, A.; Sahay, A.(2000): Market-Driven Versus Driving Markets. • Kim, W.C.; Mauborgne, Renée (2005): Blue Ocean Strategy: From theory to practice. • Meyer, A.; Blümelhuber, C. (2002): Drücken Sie den Märkten Ihren Stempel auf. • Schumpeter, J.a. (1993[1994]): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung.
Service Dominant Logic	<p>Integration aller Wertschöpfungspartner in den Wertschöpfungsprozess, zunehmende Bedeutung operanter Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barney, J.(1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. • Burt, R.S. (1980): Models of Network Structure. • Lusch, R.F.; Vargo, S.L.; Malter, A.J.(2006) Marketing as Service Exchange. • Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. (2003): Die Grenzenlose Unternehmung. • Schenk, M. (1984): Soziale Netzwerke und Kommunikation. • Vargo, S.L.; Lusch, R.F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. • White, H.C.; Scott, A.; Breiger, R.L. (1976): Social structures from multiple networks.
Intangible Assets	<p>Immaterielle Ressourcen als wichtige Werte und Werbetreiber, Marketing-Driven Assets werden in Zukunft immer wichtiger</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. • Evidson, L.; Malone, M.S. (1997): Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. • Lev, B. (2001): Intangibles: Management, Measurement and Reporting. • Penrose, E. T. (1959): The Theory of the Firm. • Porter, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategie (Competitive Startegy). • Rust, R. T.; Lemon, K.N.; Narayandes, D. (2005): Costumer Equity Management. • Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm.
Stakeholder-Orientierung	<p>Unternehmen (Organisationen) sollten sich als Teil eines Netzwerkes interdependenter Beziehungen verstehen und entsprechend nicht nur die Beziehungen mit ihren Stakeholdern, sondern auch die Beziehungen zwischen ihren Stakeholdern in ihre unternehmerischen Tätigkeiten einbeziehen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donaldson, T.; Preston, L. E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation. • Meyer, A.; Jakic, A.; Wagner, M.; Neumann, C. (2016): Stakeholder-Orientierung: Perspektiven der Unternehmensführung jenseits des klassischen Shareholder-Value-Ansatzes angesichts komplexer Rahmenbedingungen. • Payne, A.; Ballantyne, D.; Christopher, M. (2005): A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the „six markets“ model. • Post, J. E.; Preston, L. E.; Sachs, S. (2002): Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth. • Sachs, S.; Rühli, E. (2011): Stakeholders Matter: A New Paradigm for Strategy in Society.
Effectuation Ansatz in Ecosystems	<p>Wirklich Offensive Marketer können von Start-Ups und dem Effectuation Ansatz lernen ihre Rolle im jeweiligen Ecosystem optimal einzuschätzen um Branchen übergreifend und situativ-flexibel zu denken.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auer, C. M., Most, F., Wirtz, J. (2019): Towards developing a theory of effectuation: Contextual factors as antecedents to the application of effectual and causal decision logic in entrepreneurial decision-making. • Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. • Read, S. & Sarasvathy, S. D. (2012). Co-creating a course ahead from the intersection of service-dominant logic and effectuation. • Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. • Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025.

Abbildung 1.5: Wichtige theoretische und empirische Erkenntnisquellen des Offensiven Marketing²⁷

²⁷ In Buchband 2 erfahren Sie im Kapitel 6.4.6 mehr über den innovativen Effectuation Ansatz. der „Super-Entrepreneure“.

Voraus zu sein bedeutet, nicht nur manifeste, sondern auch latente Kundenbedürfnisse zu erkennen und zu antizipieren. Diese werden im Vergleich zu manifesten Bedürfnissen von Kunden nur selten artikuliert, weil sie den Kunden in der Regel selber nicht bewusst sind. Steve Jobs, Mitbegründer von Apple, formulierte dies in einfachen Worten:

„You can't just ask customers what they want and then try to give that to them. By the time you get it built, they'll want something new.“
 – Steve Jobs²⁸

Um latente Bedürfnisse frühzeitig zu erkennen und zu antizipieren, gilt es neben Intuition und Gespür auch neue Methoden und Tools in der Marktforschung zu nutzen. Dafür sind qualitative Verfahren besonders gut geeignet um sog. Consumer Insights, d.h. tiefere Einblicke in die Konsumentenwünsche und das Konsumentenverhalten, zu ermitteln.



Abbildung 1.6: Defensives versus Offensives Marketing

²⁸ Vgl. Interview mit Steve Jobs. (2008). URL: www.inc.com. Zugriff am: März 2018.

In einem nächsten Schritt geht es darum, entsprechende Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und zu positionieren, um auf dieser Basis schließlich Märkte, Marktstrukturen und Verhaltensweisen der Nachfrager und Konsumenten zu verändern. „Driving markets“ statt „market driven“. Vorausdenken und vorangehen anstatt blind zu folgen ist das Credo, um Märkte anzuführen und Konsumentenverhalten aktiv zu steuern und Wettbewerber in die Nachahmerposition zu drängen. Voraus sein, *Always Ahead* sein, bedeutet sich nicht zurückzulehnen, proaktiv zu handeln, statt bloß auf die Wünsche von (potenziellen) Kunden oder die Züge der Konkurrenz zu reagieren. *Always Ahead* verlangt, sich auf Diskontinuitäten einzulassen, und fordert uns auf, überraschende Lösungen zu finden, im Modus des Spiels zu operieren und uns auf alternative Zukünfte vorzubereiten.²⁹

Voraussetzung dafür ist ein radikales Umdenken. Dies bedeutet Abschied nehmen von der produktdominanten hin zur servicedominanten Logik des Marketing. Denn der Kunde ist nicht mehr nur Abnehmer, er wird immer öfter wichtiger Bestandteil und Partner der Wertschöpfung (wie z.B. bei SWA, Ikea, YouTube und Wikipedia). Und während früher Maschinen und Technik zur Produktion überlegener Produkte wichtig waren, gewinnt heute das Humankapital (vor allem das Wissen von Mitarbeitern, Kunden, letztlich aller Wertschöpfungspartner und -netzwerke) und dessen aktive Weiterentwicklung zunehmend an Bedeutung. Insgesamt kann man wohl sagen, dass nicht nur das Humankapital, sondern alle immateriellen Ressourcen immer entscheidender werden, wenn es darum geht, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und den Unternehmenswert zu steigern.

Offensives Marketing verlangt also voraus zu denken und voraus zu sein. Hierbei gilt es, Ressourcen und Märkte gleichermaßen aktiv zu gestalten, um schließlich die höchste Stufe des Offensiven Marketing zu erreichen und damit das gesamte Potenzial des Marketing zu erschließen und auszuschöpfen.

²⁹ Vgl. Blümelhuber, C. & Bartsch, S. (2015). *Marketing-Ideen für heute und morgen*. In: Blümelhuber, C. & Bartsch, S. (Hrsg.). *Always Ahead im Marketing: Offensiv, digital, strategisch*. Wiesbaden. Springer Gabler.

Diese Sichtweise ist abstrakter, weniger greifbar, ungewohnt, riskanter, da sie nicht so einfach berechenbar ist und flüchtiger als Investitionen in Maschinen und Gebäude und vor allem für viele Manager neu. Und genau hierin liegt wohl auch der Grund dafür, warum Offensives Marketing bislang nur in verhältnismäßig wenigen Unternehmen realisiert worden ist.

*„Die besten Ideen kommen mir, wenn ich mir vorstelle,
ich bin mein eigener Kunde.“*

– Charles Lazarus

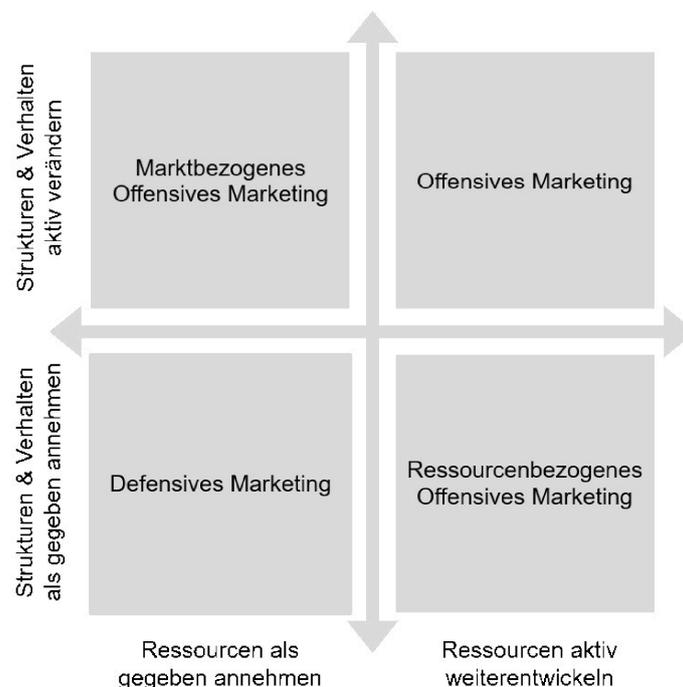


Abbildung 1.7: Ressourcen, Marktstrukturen und Konsumentenverhalten (pro-)aktiv verändern

Offensives Marketing bedeutet also im Kern, Marktstrukturen und Konsumentenverhalten nicht als gegeben hinzunehmen, sondern sie aktiv zu verändern und rechtzeitig die dafür notwendigen Ressourcen zu entwickeln und auszubauen oder strategische Partner zu finden und zu integrieren, die über entsprechende Ressourcen verfügen.

Definition: Offensives Marketing

Offensives Marketing bedeutet, das gesamte Potenzial des Marketing unter aktiver Beteiligung aller Wertschöpfungspartner zu erschließen und auszuschöpfen. Offensives Marketing basiert auf einer Offensiven Einstellung und verlangt die Fähigkeit zu antizipieren, Risiken einzugehen, Marktstrukturen proaktiv zu gestalten, Kundenerwartungen bzw. -verhalten proaktiv zu verändern. Dazu bedarf es auch Weitsicht, Mut und Ausdauer neue Wege zu gehen, neue Ressourcen aufzubauen, eigene Ressourcen optimal weiterzuentwickeln und zu nutzen und diese schließlich auf Marktchancen und latente Kundenbedürfnisse hin auszurichten und abzustimmen. Dies alles sind notwendige Voraussetzungen, um überlegenen Kundennutzen zu erzielen und zugleich nachhaltig überdurchschnittliche Gewinne bzw. Wertzuwächse zu realisieren.

Das **Offensive Marketing** beinhaltet die vier Schlüsselprinzipien W·I·S·E, die sich im Aufbau dieses Buches widerspiegeln. Nachfolgend ein kleiner Überblick über die einzelnen Elemente des Offensiven Marketing.

W	Wert(e) schaffen
I	Integrativ denken
S	Strategisch planen
E	Effizient das Richtige tun

Abbildung 1.8: Offensives Marketing nach dem WISE-Prinzip

Wert(e) schaffen: Ziel des Marketing ist es nicht allein, 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. Um jedoch langfristig erfolgreich zu bleiben gilt es auch, die Ressourcen und Stärken des eigenen Unternehmens rechtzeitig so auf- und auszubauen, dass sie mit den künftigen Marktchancen und Kundenwünschen optimal in Einklang gebracht werden können. 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. Die unternehmerische Einstellung bildet hierbei die Basis, neue Wege zu gehen und proaktiv Orientierung für den Kunden zu bieten.

Integrativ denken: Integriertes Marketing durchdringt das gesamte Unternehmen und geht sogar darüber hinaus und wird so zum Bindeglied zwischen Unternehmen, Wertschöpfungspartnern und weiteren Stakeholdern. Hierbei fordert es **alle** Mitarbeiter (Wertschöpfungspartner, Stakeholder) dazu auf, ihre Tätigkeit in Beziehung zu den Anforderungen und Wünschen aller Beteiligten und Betroffenen zu sehen und mit dem Gewinnstreben des Unternehmens in Einklang zu bringen.

Strategisch planen: Strategien beschäftigen sich mit dem Nicht-Wiederholbaren, Out-of-the-box-Denken, Synergien, Stringenz und vor allem „Rückwärtsdenken“. Erfolgreiche Strategien bauen auf gründliche Analysen und Abwägen, aber auch auf Kreativität und auf die Vorausschau möglicher Zukünfte. Auf dieser Basis gilt es herauszufinden, wie aus strategischen Wettbewerbsvorteilen überlegener Kundennutzen entsteht, weiterentwickelt und gesichert werden kann.

Effizient das Richtige tun: Kein noch so kluger, wertebasierter Ansatz kann etwas bewirken, wenn er nicht effizient umgesetzt wird. Dies erfolgt nicht nur

durch die Marketing-Abteilungen, sondern durch alle Mitarbeiter. Von entscheidender Bedeutung sind deshalb vor allem auch die Überzeugungskraft und die Beziehungen der Marketing-Abteilungen und der Marketer zu den anderen Bereichen und Abteilungen des Unternehmens, um auf Basis gemeinsam geteilter Überzeugungen, Ziele und Strategien effektive und effiziente Umsetzungslösungen zu erarbeiten und dabei die richtige Balance von überlegenem Kundennutzen und überdurchschnittlicher Profitabilität nicht aus den Augen zu verlieren.

1.4 Warum ist nicht jeder ein guter Offensiver Marketer?

Offensives Marketing ist ein Best Practice-Ansatz und nur wenigen Unternehmen wird es gelingen die Ideen des Offensiven Marketing voll und ganz umzusetzen. Denn die Messlatte liegt hoch und ist für viele Unternehmen vielleicht nie ganz zu erreichen. Natürlich arbeiten die meisten von Ihnen nicht in einem Start-Up. Etablierte Unternehmen haben mehr oder weniger effiziente Abläufe, Routinen und einen Output, der mehr oder weniger Kundennutzen verspricht. Bestehende Ressourcen zu zerstören, um neue aufzubauen und neue Geschäftsmodelle zu erproben ist riskant. Das ist wahres Unternehmertum, wie wir seit Schumpeter wissen! Aber jedes Unternehmen, ob mit Unternehmern oder Managern bestückt, könnte sich überlegen, was Offensives Marketing in seiner Branche bedeutet: Wer ist der Offensivste Marketer in meiner Branche? Sind wir das oder ein Konkurrent? Was können wir von Offensiven Marketern in anderen Branchen lernen? Was würden Apple, Ikea, Sixt, Google, Southwest Airlines, Amazon etc. tun, wenn sie meine Branche angreifen würden? Wann würden unsere Kunden sagen „Wow, genau das wollte und wünschte ich mir schon immer!“? Beginnen Sie mit dem Offensiven Marketing, bevor es Start-Ups oder Ihre Wettbewerber tun! Was uns allerdings überrascht, ist, dass so wenige Unternehmen überhaupt versuchen, Offensives Marketing zu betreiben. Nach wie vor ist Offensives Marketing eher die Ausnahme als die Regel. Woran kann das liegen?

1.4.1 Was Unternehmen häufig falsch machen

Ein Blick auf die Gründe, warum Offensives Marketing so selten realisiert wird, zeigt die Hindernisse, die eine erfolgreiche Umsetzung des Offensiven Marketing verhindern.

Keine 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. Doch was passiert, wenn sich Rahmenbedingungen ändern oder plötzlich völlig neue Marktteilnehmer wie *Amazon* oder Premium Hamburger-Restaurants die Arena betreten? Unternehmen, die sich stets nur am bestehenden orientieren und nicht vorausdenken, werden dann irgendwann von der Zukunft überrascht.

Kurzsichtigkeit. Ausgehend vom Quartalsdenken in vielen US-amerikanisch geprägten Großkonzernen ist die Kurzsichtigkeit in geschäftlichen Belangen inzwischen eine weit verbreitete Krankheit. Damit für Aktionäre und/oder Pensionsfonds hohe Renditen erzielt werden können, zählt für kurzfristige Unternehmen nur das aktuelle Geschäftsjahr oder gar das aktuelle Quartal. Schon mittelfristige 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. Denn Wertpapieranalysten sind für solche Unternehmen wichtiger als ihre Kunden. Wie man immer wieder den Schlagzeilen entnehmen kann, scheinen insbesondere einige börsenstarke Unternehmen gegen diese Kurzsichtigkeit und die einseitige Ausrichtung auf die Aktienkurse und den Kapitalmarkt noch immer nicht gefeit zu sein. Aus unserer Beobachtung können wir sagen, dass Familien-

unternehmen sowie kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) hier oft besser aufgestellt sind.

Mangelndes Verständnis des Offensiven Marketing. Entweder verstehen die Unternehmen nicht, wie wichtig es ist, hohe Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung und -loyalität durch überlegenen Kundennutzen in den Mittelpunkt unternehmerischen Denkens und Handelns zu stellen, oder sie wissen nicht, wie sie das auf gewinnbringende Art und Weise umsetzen sollen. Deshalb ist eine rigorose **Kundenfokussierung** oder „Customer Centricity“ des gesamten Unternehmens und vor allem der gesamten C-Suite extrem wichtig. Für einen Offensiven Marketer, egal in welcher Position, vom CMO/CEO bis hin zum einfachen Mitarbeiter, sollte der Kunde nicht nur am Ende des Prozesses stehen, er sollte viel mehr in jedem Schritt der Wertschöpfung die zentrale Rolle spielen.

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 weniger 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 Marketing-Abteilungen. Das traditionelle Marketing ist häufig Opfer des eigenen Erfolges. Mit steigender Akzeptanz im Unternehmen hat sich das Aufgabengebiet der Marketing-Abteilung immer weiter ausgedehnt; die tägliche Arbeitsbelastung und der ständige Zeitdruck sind deswegen oft so groß, dass überhaupt keine Zeit mehr bleibt zum Nachdenken, zum Kreativ sein und damit auch nicht für wirkliche Neuerungen. In vielen Unternehmen ist die Marketing-Abteilung 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 oder noch schlimmer als willfähriger „Sklave“ von Controlling-, Finanz-, oder IT-Abteilungen.

Hinzu kommt, dass viele Chief Marketing Officer (CMO) und andere wichtige Marketingspezialisten oft nur zwei bis vier Jahre in einer Firma bleiben und dann wechseln. Die Gründe sind mangelnde interne Akzeptanz bei den anderen Führungskräften, insbesondere dem CEO und das Abbrennen von Strohfeueraktionen oder überzogene Sparrunden. Kontinuität und Impact des Marketing und vor allem die Lust auf größere Projekte leiden darunter, weil sie nur nach schnellen, sichtbaren Kurzfristerfolgen suchen (vgl. Typ „Melker“ in 1.4.2).

Diese Fehler und Versäumnisse basieren oft auf falschen Einstellungen und Zielsetzungen der Führungskräfte. Es sind sogenannte Pseudo-Marketer, aber auch Pseudo-CEOs und engstirnige CFOs und Controller, die den Kern des Marketing nicht verstehen und damit seine effektive Umsetzung gefährden können. Doch wie sehen solche Pseudo-Marketer aus und wie können Sie diese erkennen?

1.4.2 Vorsicht vor den Pseudo-Marketer!

Um zu verdeutlichen, dass Sie vor verschiedenen Arten von „Pseudo-Marketer“ gewappnet sein müssen, haben wir uns exemplarisch fünf typische Vertreter anderer Sichtweisen des Marketing herausgesucht. Diese gefährden nicht nur die erfolgreiche Umsetzung des Marketing, sondern auch den Erfolg Ihres Unternehmens.

Die „Marketokraten“, die wir als erstes erläutern wollen, sind nicht zwangsläufig schlecht. Jedes Unternehmen braucht ein paar von ihnen. Sie werden erst dann zu einem Problem, wenn sie in einer führenden Position, oder zu viele von ihnen in einem Unternehmen tätig sind. Die anderen vier Typen von Mitarbeitern jedoch üben wirklich einen schlechten Einfluss aus und sind ein echtes Hindernis für Offensives Marketing.

Die „Marketokraten“

Auf den ersten Blick erkennt man sie oft nicht. Denn die Marketokraten sind eine Mischung aus echten Marketern und Bürokraten. Abbildung 1.9 zeigt uns einige Unterschiede zwischen „Marketokraten“ und Offensiven Marketern, den echten Marketingexperten auf.



Abbildung 1.9: Offensive Marketer versus Marketokraten

Marketokraten sind nicht dumm; im Gegenteil: Oft sind sie sehr kompetent. Bei Besprechungen fallen sie nicht weiter auf, und von Vorständen und Vorgesetzten werden sie wegen ihrer umsichtigen Art und ihres ausgeprägten Gewinnstrebens geschätzt. Marketokraten gehen gern Kompromisse ein, konzentrieren sich vor allem auf kurzfristige Ergebnisse, optimieren lediglich den Status-Quo und versuchen, Risiken oder grundlegende Veränderungen möglichst zu vermeiden. Vor allem wollen sie sich absichern durch Gutachter, Berater, etc. Sie sind konservativ und mit Sicherheit alles andere als „Rule Breaker“. Häufig sieht man die Finanzleiter beifällig in ihre Richtung nicken und hört sie dabei „... sehr vernünftig“ murmeln. Für einen Offensiven Marketer gibt es wahrscheinlich keine schlimmere Beleidigung, als ihn „vernünftig“ zu nennen. Denn Offensive Marketer wollen in gewissem Sinne gar nicht vernünftig sein. Sie wollen nicht immer das Altbewährte, sie wollen

antizipieren, Märkte und Ressourcen verändern und neue Wege gehen, um die Wettbewerber hinter sich zu lassen.

Die “neuen Ludditen“

Die Wurzeln des Marketing reichen in eine Zeit zurück, in der der Fokus auf der Produktion lag und der Markt dementsprechend nicht von den Kundenbedürfnissen, sondern allein von Kapazitäten diktiert wurde. Während die Vertreter einer solchen Produktionsorientierung einseitig die Belange der Produktion herausstellten, schlagen die neuen Ludditen ins andere Extrem um und verstehen die Produktion als überholte und minderwertige Tätigkeit. Im Extremfall vertreten sie sogar die Meinung, dass Produktion völlig unwichtig und wertlos ist und keinen Kundennutzen stiftet. Wenn sie über „produktionsorientierte“ Unternehmen sprechen, bekommen sie einen verächtlichen Blick; sie gehen davon aus, dass die Produktion dem Marketing untergeordnet sein sollte, damit das Unternehmen nur ja nicht in die dunklen Zeiten der Produktionsorientierung zurückfällt. Genau diese Einstellung ist häufig Schuld an der mangelnden Zusammenarbeit, den überflüssigen Streitereien und Missverständnissen zwischen der Produktions- und der Marketingabteilung. Die Haltung der neuen Ludditen ist ziemlich wirklichkeitsfremd, denn das Marketing kann nur dann seine volle Wirkung entfalten, wenn auch die Produktion stimmt. Schöne Werbung, guter Kundenservice oder eine optimale Produktplanung werden nichts nützen, wenn das Produkt oder die Dienstleistung zu teuer oder ganz einfach qualitativ schlecht sind. Und auch das Potenzial zu Kostensenkungen und Gewinnsteigerungen kann häufig erst in Zusammenarbeit mit der Produktion genutzt werden.

Offensive Marketer sollten sich generell nicht dem technischen und gesellschaftlichen Fortschritt verschließen, sondern ihn frühzeitig nutzen, weil sie oft von diesem profitieren. Eine blinde Fortschrittsgläubigkeit ist aber auch nicht ratsam. Gerade weil Offensive Marketer überlegenen Kundennutzen in den Mittelpunkt ihres Denkens und Strebens stellen, sollten sie stets auch die Nachteile und Gefahren spezieller Technologien (z.B. Digitalisierung und

Automatisierung, Industrie 4.0, Roboterisierung, Datenschutz, Cybercrime, Überwachungsstaat, Digitaler Burnout) für die Kunden und die Gesellschaft sehen. Häufig können daraus neue Ideen und Lösungen für Offensive Marketer entstehen (z.B. Adblocker, Sicherheitslösungen von Cloud-lösungen, Sharingkonzepte, nachhaltiger Konsum, etc.).

Die „Geltungssüchtigen“

Diese Spezies finden wir besonders häufig an der Spitze von Unternehmen wieder. Wir haben es hier mit Top-Führungskräften zu tun, die hauptsächlich daran interessiert sind, ihren Status zusätzlich aufzublasen und noch weitere Vergünstigungen zu erhalten. Häufig sind sie sehr „selbstverliebt“. Die Zukunft des Unternehmens ist ihnen dabei herzlich egal. Sie haben keine Hemmungen, den Kunden zu schröpfen, die Zukunft des Unternehmens aufs Spiel zu setzen und auch kompetente Mitarbeiter zu entlassen, solange sich dadurch nur die finanzielle Situation verbessern lässt. Das geübte Auge kann diese Spezies leicht erkennen:

Besonders anfällig für diese Krankheit sind auch Wissenschaftler aus der Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Sie verfügen über herausragende theoretische Kenntnisse und interessieren sich hauptsächlich für technisch anspruchsvolle Projekte. Der kommerzielle Nutzen dieser Projekte ist für sie dabei nur zweitrangig. Hier muss man unbedingt gegenlenken; denn in erster Linie sollen ja solche Projekte bearbeitet werden, die auch einen ökonomischen Gewinn versprechen.

Auch viele sogenannte „Kreative“ aus der Werbeabteilung oder der Werbeagentur lassen sich mitunter nur schwer von den Grundsätzen des Offensiven Marketing überzeugen. Ihnen geht es eher darum, Auszeichnungen für ihre Kampagnen einzufahren, als darum, den Umsatz ihrer Auftraggeber zu steigern. Selbstverständlich wissen sie, wie sie ihre tatsächlichen Absichten im Gespräch mit dem Kunden erfolgreich verbergen können.

Interne Bürokraten, die „machtverliebt“ sind und sich nur dafür interessieren, ob den Vorschriften entsprochen wird. Die Bedürfnisse des Kunden sind ihnen völlig egal. Sie richten schon genug Schaden innerhalb des Unternehmens an, aber wenn sie dann auch noch auf die Kunden losgelassen werden – beispielsweise im Dienstleistungsbereich – kann das katastrophalen Folgen haben.

Die „Melker“

Die „Melker“ sind Führungskräfte, die glauben, dass sie ohnehin nicht mehr lange in ihrer jetzigen Position bleiben werden. Es kann sich dabei z.B. um Geschäftsführer eines internationalen Unternehmens handeln, die von einem Geschäftsbereich zum anderen geschickt werden, oder um CMOs, Produkt- oder Brandmanager, die ohnehin im Drei-Jahres-Rhythmus die Stelle wechseln. Dieser Typ geht folgendermaßen vor: Er kürzt sämtliche Ausgaben – einschließlich des Werbebudgets und der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung – so, dass er innerhalb kurzer Zeit einen drastisch gestiegenen Gewinn vorweisen kann. Inwieweit er dadurch die langfristigen Aussichten des Unternehmens oder den Markenwert aufs Spiel setzt, ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht erkennbar. Und wenn dann nach einem Jahr die Folgen seines Handelns sichtbar werden, hat bereits der Nächste seine Stelle übernommen, und muss sich nun für die sinkenden Umsatzzahlen verantworten.

Zu ihrer Verteidigung kann diese Spezies anführen, dass gerade CEOs oder CMOs und Marketingspezialisten oft nur zwei bis drei Jahre bei einem Unternehmen sind und dann wechseln (müssen), und sie deshalb keine nachhaltigen Strategien und messbaren Erfolge vorzeigen können und ihnen auch nichts anderes übrig bleibt, als auf schnelle Strohfeuer zu setzen und ihren eigenen Wohlstand und ihre Interessen zu verfolgen. Manchmal nennt man diese Gruppe auch die Marketing-Wander-Arbeiter.

Die „rasenden Zwerge“

Die „rasenden Zwerge“ sind karrieresüchtige Mitzwanziger, die schon ungefähr vier Jahre Marketingerfahrung haben. Sie sind der Meinung, dass das Marketing die einzige Abteilung ist, die wirklich zählt und jede andere Abteilung im Unternehmen nur dazu dient, der Marketing-Abteilung zuzuarbeiten. Im Grunde sind (sie) oft „Marketing-Murkser“, weil sie bestenfalls einen kleinen Teil des Marketing beherrschen. Die Schnittstellen zu Vertrieb, Controlling, Produktion und Finance interessieren sie nämlich nicht wirklich. Viel lieber verbringen sie ihre Zeit bei Agenturen, Konferenzen und mit Beratern und lassen sich feiern. Ihre eigene Marketing- und Unternehmensführungskompetenz ist deshalb überschaubar. Sie selbst aber glauben, dass die Zeit das einzige ist, was zwischen ihnen und einem Vorstandsposten steht. Seien Sie sicher, es wird nicht sehr lange dauern, bis die rasenden Zwerge die Vorstandsebene erobern.

1.4.3 Warum das Offensive Marketing?

„Warum soll ich Offensives Marketing anwenden, wenn das klassische Marketing schon versagt hat?“

Diese Frage wird immer häufiger gestellt – meist von der Unternehmensleitung oder vom Controlling. Manchmal steht sie auch unausgesprochen im Raum, vor allem dann, wenn über langfristige Investitionen in F&E, Werbung oder neue Produkte, oder Verbesserungen des Kundenservices oder 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 als wir mit ihren neuen Produkten auf den Markt 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 davon überzeugt, dass marketingorientierte Unternehmen zwangsläufig auch die erfolgreichsten sind.** Einige der erfolgreichsten Unternehmen der letzten Jahre sind nur durch Übernahmen, Absprachen und aufgrund 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 Marketing-Abteilungen 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. Warum

in 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 1.10.

Die Aussage...	... und was man ihr entgegen halten kann
<i>„Marketing kann die Zukunft nicht voraussagen.“</i>	Das kann keiner. Aber das Marketing kann Daten liefern, auf deren Basis Extrapolation und Prognosen möglich sind und aufgezeigt werden können.
<i>„Unsere Mitbewerber überraschen und überlisten uns immer wieder.“</i>	Das passiert, wenn man der Konkurrenz hinterherrennt, anstatt den Markt zu führen, wie es Offensive Marketer tun. Die Bemerkung über die hohe Floprate neuer Produkte ist allerdings ein durchschlagendes Argument. Hier können Consumer Insights und die Marktforschung helfen.
<i>„Ich bin nicht überzeugt davon, dass marktorientierte Unternehmen zwangsläufig die erfolgreichsten sind.“</i>	Immer mehr Untersuchungen weisen darauf hin, dass Unternehmen mit einer starken Kundenorientierung langfristig gesehen überdurchschnittliche Gewinnspannen und überdurchschnittliches Wachstum erzielen.
<i>„Wir geben gewaltige Summen für Werbung aus, aber ich habe Zweifel an den Evaluationsmethoden.“</i>	Die Instrumente zur Werbeerfolgskontrolle sind in den letzten Jahren erheblich verbessert worden, nicht zuletzt durch die Digitalisierung. Offensichtlich kommen sie in Ihrem Unternehmen noch nicht zum Einsatz.
<i>„Die Anbieter von fast moving consumer goods, die das Marketing quasi erfunden haben, haben ihre führende Rolle anscheinend an den Einzelhandel abgegeben.“</i>	Solche Unternehmen sind vor allem auf gesättigten Märkten im Food- und Haushaltswaren-Bereich tätig. Die meisten klassischen Markenartikelhersteller – Firmen wie Coca-Cola, Danone, Henkel, Mondeléz, Pepsico, Procter & Gambler, Unilever, Wrigley – sind auch heute noch sehr erfolgreich und wachsen auch durch Zukäufe von innovativen Newcomern wie Innocent. Viele ihrer Imitatoren kommen dagegen nur mühsam über die Runden. Aber was stimmt, viele Einzelhändler wie Aldi, Lidl, Globus, Edeka und Rewe haben aufgeholt und entwickeln sich immer mehr zu offensiven Marketern.

Abbildung 1.10: Typische Antworten 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 (Kunden- und Kundenwertorientierung) und der Umfang der Auflösung von Branchengrenzen zwischen Herstellern, Handel und Dienstleistungen verändert hat. Aus Händlern werden Hersteller (z.B. Lidl, Migros), aus Herstellern werden Händler (vertikalisierte Anbieter wie Zara, adidas, Lindt) und Händler werden Dienstleister (z.B. Retailbanking von Tesco) bei Finanzdienstleistern genauso wie im Freizeitmarkt, bei Automobilherstellern und bei Herstellern von Kopiergeräten, bei Fluggesellschaften, im Immobilienbereich und sogar im Handwerk und bei vielen Non-Profit-Organisationen. Man kann 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 der Kunden zu maximieren. Der größte Teil der Kritik am Marketing richtet sich im Grunde genommen nicht gegen das Marketing an sich, sondern gegen manche Marketer, manche Marketing-Abteilungen oder schlechte Praktiken im Marketing, wie Spam-Mails, aggressives Telefon-Marketing, kleingedruckte Vertragsbedingungen, unfaire Datenschutzerklärungen, Seniorenabzocke durch Kaffeefahrten und Preisausschreiben.

1.5 Die neuen Aufgaben des Marketing

Entscheidend für den Erfolg des Offensiven Marketing ist zum einen die Umsetzung der vier Schlüsselprinzipien W·I·S·E und zum anderen ein Marketingverständnis, das die Bedeutung der Mitarbeiter und anderer Wertschöpfungspartner für die Schaffung eines überlegenen Kundennutzens und die Erzielung überdurchschnittlicher Wertzuwächse erkennt. Nun stellen Sie sich vielleicht die Frage, inwiefern eine Marketing-Abteilung im Unternehmen für eine erfolgreiche Umsetzung des Offensiven Marketing dann überhaupt noch notwendig ist? Denn wenn alle Mitarbeiter und Wertschöpfungspartner Marketingaufgaben haben, wozu dann eine Marketing-Abteilung?

1.5.1 Die Bedeutung der Marketing-Abteilung

Wir möchten Ihnen im Folgenden einige Gründe aufzeigen, warum es auch weiterhin wichtig sein wird, eine oder mehrere Marketing-Abteilungen zu haben und welche Funktionen eine Marketing-Abteilung übernehmen sollte, um Offensives Marketing im gesamten Unternehmen zu verankern.

Schnittstellenfunktion. Die Marketing-Abteilung ist, falls sie sich als Querschnittsfunktion versteht, die einzige Abteilung im Unternehmen abgesehen von einer evtl. auch vorhandenen Vertriebsabteilung, die ein klares Bild sowohl von den Bedürfnissen der (externen) Kunden als auch von den (internen) Fähigkeiten des Unternehmens hat. Für den unter-

nehmerischen Erfolg ist es unerlässlich, alle Seiten zu kennen und aufeinander abzustimmen. Der Trend zu netzwerkartigen Strukturen und die zunehmende Integration von Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern und weiteren Stakeholdern macht diese Abstimmungs- 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. Die Marketing-Abteilung (oder, sofern es außerdem eine Verkaufsabteilung gibt, auch diese) vertritt in diesen Abstimmungsprozessen die Kundensicht und stellt dabei sicher, dass das Ziel, überlegenen Kundennutzen zu schaffen, ohne Verschwendung von Ressourcen erreicht wird.

Koordination und Projektmanagement. Die meisten größeren Verbesserungen und Innovationen erfordern eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und betreffen oft auch zahlreiche externe Dienstleister. Die Marketing-Abteilung (oder auch Abteilungen wie Brandmanagement oder Produktmanagement, welche letztlich auch Marketing-Abteilungen sind) kann das Zusammenspiel proaktiv koordinieren und Planungsmodelle einsetzen, vor allem, wenn es um neue, komplexe oder internationale Projekte geht.

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 mit zu entwickeln und mit zu bestimmen, denn sie sollen mit den Bedürfnissen der Kunden vertraut sein, können künftige Entwicklungen antizipieren und die Fähigkeiten des Unternehmens und des Wettbewerbs gut einschätzen.

Prioritäten setzen. Die Marketing-Abteilung 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.

Sortiments- und Produktmanagement. Irgendjemand 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. Die Marketing-Abteilung (oder das Produktmarketing) ist hierfür prädestiniert. 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. Marketing-Experten aus der Marketingabteilung sollten spezielle Fähigkeiten besitzen, darunter:

- Die Fähigkeit, aufgrund ihrer Kenntnisse über den Markt und die technischen Entwicklungen zukünftige Kundenbedürfnisse antizipieren zu können.
- Die Fähigkeit, strategisch wichtige Ressourcen für die Zukunft auf- und auszubauen – ggf. auch über strategische Partnerschaften – und 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.
- Fundierte Kenntnisse und Erfahrungen über Geschäfts- und Marktanalysen sowie Strategieentwicklung.
- Die Fähigkeit, Chancen zu identifizieren und Unternehmensressourcen auf die erfolgversprechendsten Bereiche zu verteilen, oder, falls im Unternehmen noch nicht vorhanden, entsprechend aufzubauen.
- Die Fähigkeit, auch diejenigen Mitarbeiter und vor allem auch weitere Wertschöpfungspartner zu motivieren, zu überzeugen und zu führen, über die sie eigentlich keine Weisungsbefugnis haben, damit die

Kunden einen überlegenen Kundennutzen über alle Touchpoints (CX – Customer Experience Momente) erleben.

So gesehen nimmt die Marketing-Abteilung also eine einzigartige und äußerst wichtige Stellung im Unternehmen ein. Letztlich sollten Marketingexperten von Beginn bis zum Ende des primären Wertschöpfungsprozesses und der sekundären Wertschöpfungsaktivitäten mitwirken. Allerdings verwenden in der täglichen Praxis viele Mitarbeiter der Marketing-Abteilungen den größten Teil ihrer Zeit für das operative Tagesgeschäft und vernachlässigen (häufig unfreiwillig) die längerfristigen Herausforderungen der strategischen Planung oder der Innovation. Wenn die Marketing-Abteilungen ihr Potenzial in Zukunft wirklich voll ausschöpfen wollen, sind das die Problembereiche, die zuerst angegangen werden müssen.

1.5.2 Organisation und Aufgaben der Marketing-Abteilung

In „klassischen“ Marketing-Abteilungen verbringen die Mitarbeiter zwischen 80 und 90 Prozent ihrer Zeit mit dem operativen Tagesgeschäft. Eigentlich sollten sie sich aber stärker 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 Marketing-Abteilung durch ihre Schnittstellenfunktion zwischen externen und internen Zielgruppen des Unternehmens hervorragend qualifiziert ist, nicht zuletzt, weil sie sowohl das operative Tagesgeschäft kennen, aber auch die Kundenperspektive und strategische Weitsicht vertreten können. Stattdessen überlässt man diese Rolle dann oft den Finanzleuten, was vor dem Hintergrund der dann fehlenden Kundenperspektive, wenig Bezug zum operativen Geschäft und oft einseitiger Zahlengläubigkeit für das Unternehmen zu negativen Konsequenzen führen kann.

Die typische Zeitaufteilung einer klassischen Marketingabteilung zeigt, dass diese hauptsächlich mit dem Tagesgeschäft (80% der Zeit) und zu wenig mit den grundsätzlichen Entwicklungsarbeiten (20%) befasst ist.

Grundsätzliche Entwicklungsaufgaben	Tagesgeschäft
<ul style="list-style-type: none"> • Strategieentwicklung • Innovative Marktforschung (Consumer- und Technologie-Insights) • Informationsmanagement • Controlling der zentralen Marketing-Assets • Verbesserung der Wertschöpfung • Neuproduktentwicklung • Management der Vertriebskanäle • Relationship Management • 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 1.11: Typische Zeitaufteilung in einer „klassischen“ Marketing-Abteilung

Um dieses Problem in den Griff zu bekommen, bedarf es einer Veränderung: Zum einen ist die Marketing-Abteilung 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. Zum anderen sollte das Marketing auch seine Beziehungen zu den anderen Abteilungen des Unternehmens und den vernetzten Wertschöpfungspartnern überdenken, denn deren Arbeit trägt ebenfalls entscheidend zum Erfolg des Offensiven Marketing bei und diese Beziehungen werden oft vernachlässigt, obwohl sie immer wichtiger werden.

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

besser zu verstehen und rechtzeitig erste Signale für Veränderungen zu erkennen.

Kontakt mit...	Tätigkeit	% der Zeit
Externen Agenturen	Werbung, Direktmarketing, Verpackungsgestaltung, Absatzförderung, Research	26%
Anderen Mitarbeitern der Marketing-Abteilung	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 Zielgruppen	Identifikation von Kundenbedürfnissen	3%

Abbildung 1.12: Zeitaufwand nach Kontaktpunkten

Es liegt also auf der Hand, dass die grundsätzlichen Entwicklungsaufgaben der Marketing-Abteilung vom Tagesgeschäft getrennt werden müssen. Eine Möglichkeit wäre es beispielsweise, Marketingassetmanager mit Ergebnisverantwortung für die wesentlichen „Marketinginvestitionen“ einzusetzen, die sich in erster Linie auf das Management der folgenden sechs Aufgaben konzentrieren. Je nach spezifischer Werttreiberstruktur und Strategie liegt der Schwerpunkt dieser Marketing-Assetmanager im Brand-, Relationship- oder Leistungs-/Kategorie-/Innovationsmanagement.

<ul style="list-style-type: none">• In Entwicklung eines tiefgehenden Verständnisses der Kundenbedürfnisse und des Kundenverhaltens, Aufmerksamkeit gegenüber zukünftigen Trends und technischen Entwicklungen
<ul style="list-style-type: none">• Entwicklung unternehmensweiter Strategien und Zielfestlegung
<ul style="list-style-type: none">• Entwicklungen neuer Leistungsfelder und Leistungen
<ul style="list-style-type: none">• Investitionen in Fertigung, Leistungsverbesserungen, Markenerlebnisse und Kundenbeziehungen; Priorisierung und Überwachung dieser Investitionen
<ul style="list-style-type: none">• Bewertung von sämtlichen Produkt-, Service-, Kommunikations- und Vertriebsaufwendungen im Verhältnis zum wahrgenommenen Kundennutzen
<ul style="list-style-type: none">• Abteilungsübergreifendes Durchsetzen des Offensiven Marketing-Ansatzes und Identifikation der auszuschöpfenden Kernkompetenzen des Unternehmens

Abbildung 1.13: Aufgaben von Marketing-Assetmanagern

Das Tagesgeschäft kann dann von Spezialisten in einer zentralen Marketing-/ Serviceabteilung erledigt werden, die eng mit den Marketing-Assetmanagern 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-Assetmanager 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 entrinnen, müsste die Anzahl der Mitarbeiter in den Serviceabteilungen einfach erhöht werden oder über (Teil-) Outsourcing solcher Aufgaben nachgedacht werden, damit die Marketing Manager wieder das tun können, wofür sie am besten qualifiziert sind, nämlich strategisch die Zukunft zu planen und die Wertbeiträge des Marketing zur Kundennutzen- und Unternehmenswertsteigerung zu managen. 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.

Beispiel: Underberg³⁰

Marketing hat bei Underberg einen ganz zentralen Stellenwert und zeichnet sich durch das Schlagwort „integriert“ aus: Die führende Rolle des Marketing manifestiert sich in einer einzigartigen Organisationsstruktur, die die Integration von Marketing und Vertrieb/Verkauf auf der einen Seite sowie die Integration von strategischen und operativen Aufgaben in den Organisationseinheiten des Marketing auf der anderen Seite ermöglicht.

Das Produkt- bzw. Markenmanagement ist auf die einzelnen Kompetenzzentren von Underberg verteilt (z.B. die Marke Underberg in Dietlikon/Zürich, Schweiz; die Marke Pitú in Rheinberg, Deutschland; die Marke Schlumberger in Wien, Österreich). Das dort jeweils ansässige Markenmanagement übernimmt die strategische „Lead-Funktion“ für einzelne Marken. Gleichzeitig betreut diese Organisationseinheit auch operative Aufgaben für andere Produkte und Marken, wie z.B. die spezifische Anpassung und Umsetzung der globalen Markenstrategie bezogen auf einzelne Regionen oder Länder. Bspw. führt das Kompetenzzentrum Dietlikon das operative Marketing für die Marke Pitú in Italien, Rheinberg managt das operative Marketing für die Marke Underberg in Deutschland. Dieses Vorgehen birgt einen ganz wesentlichen Vorteil: Durch die Konfrontation aller Marketingmitarbeiter mit strategischen und umsetzungsorientierten Aufgaben entsteht keine „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ im Marketing, sondern eine enge Verzahnung zwischen der Strategie und der operativen Umsetzung im Markenmanagement. Alle Abteilungen sind gleichermaßen marktorientiert. Im internationalen Vertriebsbereich werden Area-Management-Funktionen auch vom Marketing und Controlling mit wahrgenommen. Mit dieser Verzahnung verschiedener Aufgabenbereiche wird die in vielen Unternehmen weit verbreitete Kluft zwischen Vertrieb und Marketing,

³⁰ Wir danken für die freundliche Unterstützung durch Herrn Rainer Bentele, Managing Director Underberg AG, Dietlikon/Zürich, Schweiz.

Controlling, etc. verhindert und eine abteilungsübergreifend durchgängige Kundennähe in der Organisation erreicht. Das Prozessmanagement – orientiert am Markt – ist somit essentiell etabliertes Gedankengut in der Einstellung aller Mitarbeiter und auch täglich gelebtes marktorientiertes Verhalten.

Die strategische Verantwortung der Markenführung und die täglichen operativen Notwendigkeiten einer optimalen Vermarktung zeigen allen Mitarbeitern zielführend kurz-, mittel- und langfristige positive Bilanzierungseffekte auf die Markenguthaben aller Marken. Jeder weiß, welchen Beitrag er zum Gesamtergebnis des Unternehmens beisteuert.

1.5.3 Prozess-Management 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 Prozess-Managements. 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, Serviceniveau 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 fest-

geschriebenen, über mehrere Jahre hinweg entwickelten und verbesserten Abläufen. Diese Entwicklung scheint – von einigen wenigen Ausnahmen abgesehen – am Marketing komplett vorbeigegangen zu sein.

Fragen Sie einen Manager bei McDonald's, was er morgen vorhat, und er wird Ihnen ganz genau sagen, was er zu erreichen gedenkt – vielleicht einen Umsatz in Höhe von 1.800 Euro, mit vier Vollzeit- und sechs Teilzeitmitarbeitern, zu Kosten von X und zwar innerhalb von 14 Stunden Öffnungszeit. Fragen Sie irgendwelche Mitarbeiter aus dem Marketing, was sie morgen vorhaben: Natürlich wird jeder etwas anderes sagen, aber im Grunde genommen ist es eine Mischung aus Besprechungen, Telefongesprächen, Berichten, die zu schreiben sind und anderem Papierkram. Und wie gehen sie dabei vor? Gibt es dafür festgelegte Prozesse – wie für den Manager bei McDonald's, der alles in seinem Handbuch für Arbeitsabläufe nachlesen kann? Wahrscheinlich nicht. Die Entwicklung neuer Produkte, die Bewertung von Werbemaßnahmen, die Suche nach Marktlücken und eine ganze Reihe anderer Aufgaben werden in jedem Unternehmen und von jedem Mitarbeiter anders angegangen.

Und 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.“

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 in 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 sind. Das Prozessmanagement wird häufig mit der Begründung abgelehnt, es würde „die Kreativität ersticken.“ Marketing-Experten sind meistens nicht gerade auf den Mund gefallen und viele von ihnen arbeiten lieber geleitet von Intuition und persönlicher Urteilskraft als auf Basis quantitativer Bewertung. Das alles wird sich ändern, und zwar schnell. Das Marketing wird wissenschaftlicher, fundierter, prozessorientierter und auch rechenschaftspflichtig werden. Der Return on Marketing wird zunehmend rigoros an der Verbesserung der KPIs (Key Performance Indicators) und der Steigerung des Kundenkapitals gemessen werden.³¹ 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 1.14 sind die wichtigsten Änderungen im Marketing-Management zusammengefasst.

	Gestern	Heute	Morgen
Management	Intuitiv	Geplant	Strategisch integrativ
Verantwortlichkeit	Niedrig	Mittel	Hoch
Bewertbarkeit	Schlecht	Mittel	Gut
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> • Verkauf und Werbung • Produktfokussiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Abteilungsübergreifende Koordination • Absatzmarktfokussiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensübergreifendes proaktives Management • Wertschöpfungsorientiert

Abbildung 1.14: Zukünftige Veränderungen im Marketing-Management

³¹ Vgl. Kapitel 2.

1.5.4 Neue Prioritäten der Marketing-Abteilung

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 1.15). Vor allem muss das Marketing alle Mitarbeiter auffordern, den Kontakt mit allen Wertschöpfungspartnern und vor allem den Kunden zu suchen.

Marketing-Abteilungen, die noch immer auf die klassischen „vier Ps“ ausgerichtet sind, werden sich radikal ändern und die neue Realität erkennen müssen. Denn nur wer die zukünftigen Prioritäten der Marketing-Abteilung richtig erkennt und umsetzt, wird das gesamte Potenzial des Marketing ausschöpfen können.

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"> • Anforderung an Personal erweitern, neue Selektionskriterien für neue Mitarbeiter entwickeln • Mitarbeiter im Marketing bzgl. technischer, IT- und finanzwirtschaftlicher Kenntnisse schulen • Einführung einer abteilungsübergreifenden Job-Rotation (evtl. auch Wertschöpfungspartnereinheiten-Austausch)
Unternehmensweite Umsetzung des Offensiven Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Marktanalysen, Trend- und Consumer Insight-Reports werden in verständlicher Form allen Abteilungen zur Verfügung gestellt • Führungskräfte anderer Abteilungen werden zu Marketing- und Vertriebsbesprechungen, externen Seminaren etc. eingeladen • Marketer müssen lernen, andere zu motivieren, am Marketingerfolg 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 • Das Marketing verdeutlicht die Bedeutung immaterieller Unternehmenswerte für den Unternehmenserfolg
Marketingabteilung nach außen und nach innen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter aus dem Marketing müssen mehr Zeit mit Kunden und Mitarbeitern anderer Abteilungen verbringen • Mitarbeiter des Marketing müssen den Beitrag anderer Abteilungen zum Erfolg des Marketing erkennen und honorieren

Abbildung 1.15: Zukünftige Prioritäten der Marketing-Abteilung

1.5.5 Anforderungsprofil an künftige Marketing-Experten

Um den zukünftigen Aufgaben und Prioritäten gerecht zu werden und Offensives Marketing im eigenen Unternehmen durchsetzen und realisieren zu können, gilt es für Marketing-Experten, entsprechende Kompetenzen zu entwickeln. Denn Schwächen und fehlende Kompetenzen werden in Zukunft erbarmungslos bloßgestellt.

Insofern sollten Marketing-Experten von morgen ...

- zumindest Grundlagenkenntnisse über Produktion und Organisation sowie das Management der Vertriebs- und Beschaffungskanäle besitzen,
- in der Lage sein, die wichtigsten Technologien ihrer Branche und die Digitalisierung zu verstehen,
- Erfahrung in Projektplanung und -management haben,
- Kenntnisse im Finanzwesen sowie den Informations- und Kommunikationstechnologien besitzen,
- die Denkweise von Investoren und Strategen verstehen und in globalen Zusammenhängen denken können,
- erstklassige Markt-, Branchen- und Unternehmensanalysten sein, um nackte Zahlen in kreative Maßnahmenpläne umsetzen zu 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,
- fähige Manager, Vorbilder und Motivatoren für die vielen Mitarbeiter innerhalb und außerhalb des Unternehmens sein, die zur Implementierung des Marketing beitragen können.

Diese Liste ist erheblich länger als das typische Anforderungsprofil an einen Mitarbeiter im Marketing. Aber wenn die Marketing-Experten wirklich dazu beitragen sollen, das volle Potenzial des Marketing auszuschöpfen, dann müssen auch mehr Mitarbeiter eine vernünftige Ausbildung im Marketing und dazu einen technischen, finanzwirtschaftlichen oder auch geisteswissen-

schaftlichen Hintergrund haben. Das Klischee eines Marketing-Experten, 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 über eine marktorientierte Unternehmensführung hin zu einem Offensiven, Branchen- und Unternehmensgrenzen überschreitenden Marketing zu erwarten ist. Letztlich sollten erfolgreiche Marketing-Experten zukünftig ähnlich wie Triathleten oder Zehnkämpfern vielseitige Qualitäten haben.

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 Marketing-Abteilung 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.

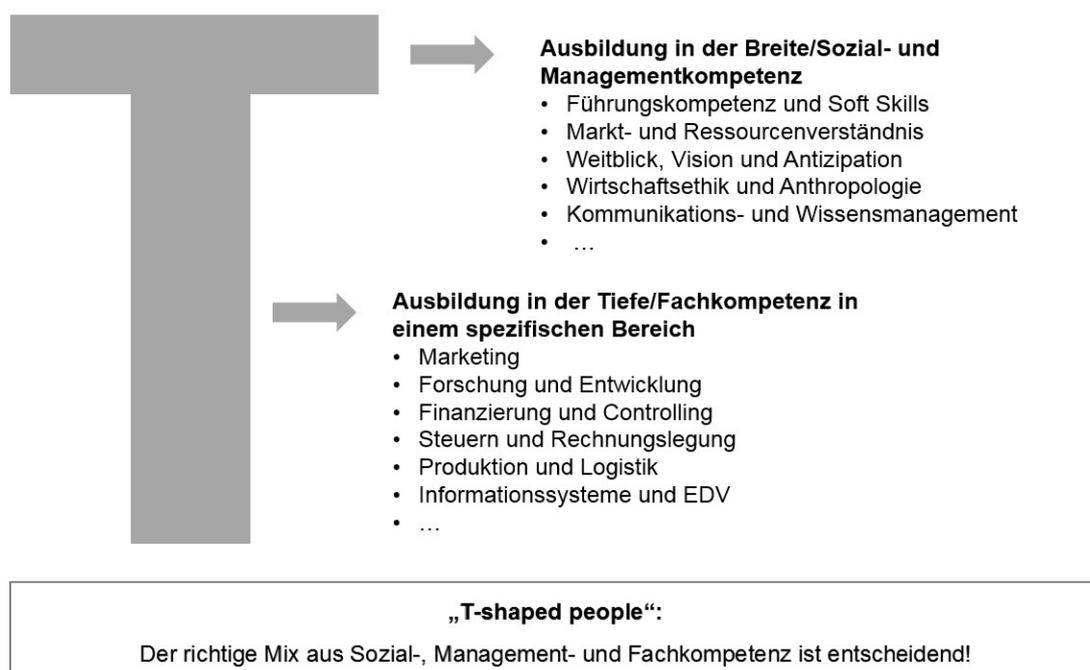


Abbildung 1.16: “t-shaped people” im Marketing und anderen Fachbereichen

Der von IBM geprägte Begriff der „t-shaped people“ veranschaulicht sehr gut, was wir damit meinen. Denn Mitarbeiter einer Marketing-Abteilung müssen natürlich Fachkompetenz im Marketing besitzen. Dieses tiefe Wissen in einem spezifischen Fachbereich bildet die Basis und stellt somit die vertikale Linie des T dar. Das allein reicht jedoch nicht aus. Schließlich müssen Marketing-Experten auch über Managementkompetenz und Branchenwissen verfügen sowie ein grundlegendes Technologieverständnis und gewisse Soft Skills aufweisen, um strategische Aufgaben übernehmen, das Unternehmen mit Weitblick führen und jeden einzelnen Mitarbeiter zu einem Offensiven Marketer machen zu können. Das heißt Marketing-Experten müssen also auch eine gewisse Breite in der Ausbildung aufweisen (horizontale Linie des T), um die Prozesse im Unternehmen zu verstehen und eine effektive und effiziente Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen zu gewährleisten. Natürlich möchten wir an dieser Stelle auch festhalten, dass nicht nur die Mitarbeiter der Marketing-Abteilung gewisse Management- und Sozialkompetenz mitbringen müssen. Denn erst wenn alle Mitarbeiter eines Unternehmens über das gleiche Verständnis bzgl. der verschiedenen Prozesse des Unternehmens verfügen – ganz unabhängig von ihrer jeweiligen fachlichen Spezialisierung – kann jeder zu einem Offensiven Marketer gemacht, ein gemeinsames Ziel verfolgt und das gesamte Potenzial eines Unternehmens genutzt werden.

1.6 Beziehungspotenziale als wesentliche Basis des Offensiven Marketing

Aufbau, Pflege und Ausschöpfung von Beziehungspotenzialen als wesentliche Basis des Offensiven Marketing

Eine wesentliche Basis für das Offensive Marketing und die Umsetzung der vier Schlüsselprinzipien W·I·S·E bildet die Abwendung vom Transaktionsdenken und die Hinwendung zum Beziehungsdenken und damit eine Investitions-/Werteorientierung. Um ein ganzheitliches und nachhaltiges Offensives Marketingverständnis zu entwickeln und dem Wettbewerb immer

einen Schritt voraus zu sein, bedarf es folglich einer Auseinandersetzung mit den Gedanken und Grundsätzen des Beziehungsmanagements. Denn das Beziehungsmanagement³² geht beispielsweise davon aus, dass es durchaus lohnenswerter und profitabler sein kann, sich auf bestehende Kunden zu konzentrieren und diese noch stärker an das eigene Unternehmen zu binden, um schließlich das gesamte Beziehungspotenzial zum Nutzen beider Seiten optimal ausschöpfen zu können. Dies heißt aber nicht, dass die Neukundenakquise unwichtig ist, sondern dass oftmals die Ausschöpfung von bestehenden Kundenbeziehungen profitabler ist. Damit verbunden ist ein Perspektivenwechsel – das Hauptaugenmerk verlagert sich dabei von der Neukundengewinnung und der damit oft verbundenen reinen, kurzfristigen Transaktionsorientierung hin zur langfristigen Beziehungsorientierung und mehr Interaktionsorientierung. Diese beschränkt sich in einer erweiterten Sicht nicht nur auf die Beziehungen zu Kunden, sondern bezieht sich auch auf Geschäftsbeziehungen mit allen Wertschöpfungspartnern und weiteren Stakeholdern. Insbesondere Geschäftsbeziehungen werden neben Kundenbeziehungen als zentrale Assets betrachtet, die wiederum weitere Werte für das Unternehmen schaffen – so z.B. wenn Lieferanten genauso wie Kunden weiterempfehlen und damit als Marketer tätig werden. Doch was hat dieser Wandel hin zur verstärkten Beziehungsorientierung bewirkt? Es gibt verschiedene Faktoren, die diesen Perspektivenwandel notwendig erscheinen lassen und vorantreiben.

Verschärfter Wettbewerb. Die Deregulierung und Globalisierung von Märkten bringen neue Wettbewerber ins Spiel und erhöhen den Wettbewerbsdruck. Da sich die meisten Leistungen für die Kunden funktional betrachtet kaum unterscheiden, suchen die Unternehmen nach möglichen weiteren Differenzierungsmerkmalen über Beziehungsmanagement.

³² Die Begriffe Beziehungsmanagement und Relationship Management werden im Folgenden synonym verwendet. Vgl. Abb. 1.19.

Moderne IUK-Technologien und sinkende IT-Kosten. Die Kosten für moderne Informations- und Kommunikationstechnologien sowie für die Entwicklung und Pflege von Datenbanken sind kontinuierlich stark gesunken. Der technologische Wandel und der rasante technische Fortschritt insbesondere durch die Digitalisierung und die Automatisierungstechnologien tragen dazu bei, dass sich dieser Trend noch weiter fortsetzen wird. Somit können z.B. komplexe und qualitativ hochwertige Datenbanken, Cloud-Lösungen und CRM-Systeme aufgebaut werden, die detaillierte Informationen zu jedem Kunden auch in Echtzeit beinhalten – wie z. B. aktueller Aufenthaltsort, Zeitpunkt und Art des letzten Einkaufs, präferierte Produkte, Häufigkeit und präferierte Ziele von Urlaubsreisen, bislang besuchte Webseiten, genutzte Unternehmensangebote und Reaktionen auf Marketingaktivitäten – und eine kostengünstige, individualisierte Kommunikation und Leistungserstellung ermöglichen.

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 geeignete auswählen. Sie sind auf der Suche nach Zusatznutzen und wollen als Individuen behandelt werden, nicht als Nummern oder als anonyme Bestandteile des Massenmarktes. Treue Kunden erwarten mehr und andere Nutzen als Neukunden. Oftmals werden Neukunden besser bedient als treue Kunden. Das Gegenteil wäre in den meisten Fällen richtig und wichtig, denn treue Kunden sind bessere Weiterempfeher, verursachen oft weniger Kosten und Mühe und erwarten andere Kundennutzen nach dem Motto „Du kennst mich und weißt besser als ich, was ich brauche und will“.

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 Einkaufsgemeinschaften zusammenschließen, ihre Produkt- und Konsumerfahrungen und -bewertungen sowie ihre Preiskenntnisse via Social

Media 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. Beispiele wie yelp.de (Restaurant-, Sightseeingbewertungen) oder yameda.de (Arztbewertungen, Wartezeit, Parkplatz etc.), zeigen eindrucksvoll, dass der Kunde sich von verschiedenen Anbietern umwerben lässt und aus den unterschiedlichen individuellen Angeboten das für ihn Beste wählen kann. Bei solchen „customer managed relationships“ drehen Kunden also den Spieß um und betreiben selbst Offensives Beschaffungsmarketing bei Verbrauchern (vom B2C zum C2B, C2C (via Tauschbörsen oder eBay)) bzw. bei Unternehmen (über B2B-Portale oder Ausschreibungen), weil ihre angestammten Lieferanten es versäumt haben, proaktiv auf individuelle Kundenwünsche einzugehen oder ihren treuen Kunden keine besseren Angebote und Konditionen machen und sie keinen Treuenutzen erhalten.

Wer auf diese Trends nicht nur reagieren will, sondern diese proaktiv mitprägen möchte, muss Offensives Beziehungsmanagement betreiben. Entscheidend ist: Kunden werden nicht länger nur nach einzelnen Transaktionen beurteilt. Das Denken in langfristigen Kundenbeziehungen unter Berücksichtigung der Werthaltigkeit von Beziehungen steht im Vordergrund. Im Business-to-Business-Bereich ist dies vielfach schon Standard. Auch stehen hier nicht nur die Kundenbeziehungen im Mittelpunkt. Denn auch Beziehungen zu anderen Geschäftspartnern wie z.B. zu Lieferanten, Händlern und Banken werden erfolgreich gemanagt. Die Realität im Business-to-Consumer-Bereich sieht jedoch noch allzu oft anders aus. Erschreckend viele Unternehmen haben die Vorteile eines intelligenten und Offensiven Beziehungsmanagements zu ihren Endkunden noch nicht begriffen und wertvolle Potenziale nicht genutzt.

1.6.1 Das richtige Verständnis von Beziehungsmanagement als wichtige Basis für Offensive Marketer

Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass die Praxis ein wesentlicher Treiber für die Entwicklung des Beziehungsmanagements war, da sie seit jeher die wirtschaftliche Bedeutung langfristiger Geschäftsbeziehungen erkannt hat. Sie war es auch, die den Begriff des „Relationship Marketing“ ins Leben rief und prägte. Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Relevanz von Geschäftsbeziehungen und eine Verlagerung des Fokus von Transaktionen hin zur Konzentration auf Beziehungen erfolgte verstärkt erst in den letzten 20 Jahren. In diesem Zusammenhang werden in der Wissenschaft sogenannte Denkschulen des Relationship Marketing unterschieden, deren Kernelemente wir in der Abbildung 1.17 kurz zusammengefasst haben.

Nun haben wir gerade von Beziehungsmarketing bzw. Relationship Marketing gesprochen, doch gibt es zahlreiche weitere Begriffe wie Customer Relationship Management (CRM) oder Relationship Management, die die aktuelle Marketing-Literatur prägen. Doch worin liegt der Unterschied und was sind die dahinter stehenden Prinzipien? Wir wollen hier ein wenig Licht ins Dunkel bringen. Bleiben wir zunächst bei dem soeben eingeführten Begriff des Beziehungsmarketing, der ganz unterschiedlich interpretiert wird. Aus diesem Grund möchten wir Ihnen kurz einige ausgewählte Definitionen aufzeigen und eine klare Abgrenzung des Begriffs Beziehungsmarketing vornehmen.

Nordic School of Services
Die in Schweden und Finnland verwurzelte Denkschule hat ihre Ursprünge im Dienstleistungsmarketing, von dessen zentralen Konzepten viele auch für das Beziehungsmarketing relevant sind. Betont wird als verbindendes Element zwischen Dienstleistungs- und Beziehungsmarketing die Rolle von Interaktionsprozessen. Daneben werden im Beziehungsmarketing auch Dialog- und Wertschöpfungsprozesse als bedeutsam angesehen. Die für die Ausbildung von Beziehungen wichtigen Elemente Interaktion, Dialog und Wert werden als „Triplet“ des Beziehungsmarketing bezeichnet. Die Schule bezieht sich mit dem Begriff Beziehungsmarketing nicht nur auf den Aufbau von Beziehungen zu Kunden, sondern auch auf die anderen Stakeholder.
Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group
Die ebenfalls in Skandinavien sowie anderen europäischen Ländern verankerte Schule hebt wie die Nordic School of Services, die Rolle der Interaktion für die Ausformung von Beziehungen hervor. Ihr Fokus liegt jedoch auch auf den Industriegütern und somit dem B2B-Bereich. Hierbei werden nicht nur einzelne Geschäftsbeziehungen, sondern auch übergeordnete Beziehungsnetzwerke betrachtet.
Anglo-Australische Schule
Innerhalb dieser Schule, mit ihren Hauptvertretern in Großbritannien und Australien, wird die Integration von Konzepten aus den Bereichen Qualität, Kundenservice und Marketing als Fundament des Beziehungsmarketing angesehen. Wie bei der Nordic School of Services ist auch hier eine Ausdehnung des Begriffsverständnisses von Beziehungsmarketing auf weitere Stakeholdergruppen vorherrschend. In dem sog. „six markets model“ werden neben „customer markets“ auch „referral markets“, „supplier markets“, „employee markets“, „influence markets“ sowie „internal markets“ unterschieden.
Nordamerikanische Schule
In dieser Schule, die im Vergleich zu den drei zuerst genannten bisweilen weniger deutlich hervortritt, wird eine ausgeprägte Serviceorientierung als grundlegendes Element des Beziehungsmarketing angesehen. Charakteristisch für diese Denkschule gilt zudem eine häufig geforderte Einschränkung der Reichweite des Beziehungsmarketing-Begriffs auf Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden.

Abbildung 1.17: Schulen des Beziehungsmarketing³³

Die hier aufgeführten Definitionen stammen überwiegend von Vertretern des Industrie- und Dienstleistungsmarketing, die auch die Diskussion um das Beziehungsmarketing wesentlich geprägt haben und sich auf eine Prozesssicht des Beziehungsmarketing stützen. Die Vertreter des Konsumgütermarketing insbesondere FMCG-Industrien haben diese Denkweise deutlich später adaptiert.

³³ Vgl. Palmer, R., Lindgreen, A. & Vanhamme, J. (2005). *Relationship marketing: schools of thought and future research directions*. In: Marketing Intelligence & Planning, Vol. 23(3); Rosier, M. (2007). *Beziehungsmarketing in Marketing, Vertrieb und Service*. München.

Definitionen
Beziehungsmarketing bedeutet die Anbahnung, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung von Kundenbeziehungen. (Berry 1983)
Der Zweck des (Beziehungs-)Marketing besteht darin, Beziehungen mit Kunden (und anderen Anspruchsgruppen) zu identifizieren und aufzubauen, aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln, und wenn notwendig zu beenden, so dass die Ziele – egal ob ökonomischer oder anderer Art – aller Beteiligten erfüllt werden. Dies wird durch einen gegenseitigen Austausch und die Erfüllung von Versprechen erreicht. (Grönroos 2000)
Beziehungsmarketing bezeichnet den andauernden Prozess, kooperative und kollaborative Aktivitäten und Programme mit direkten und Endverbraucherkunden einzugehen, um gegenseitigen ökonomischen Wert zu reduzierten Kosten zu schaffen bzw. zu steigern. (Parvatiyar/Sheth 2000)
<ul style="list-style-type: none"> • Berry, L. L. (1983): Relationship Marketing, in: L. L. Berry; G. L. Shostack; G. D. Upah (Hrsg.), <i>Emerging Perspectives on Services Marketing</i>, Chicago 1983, S. 25. • Grönroos, C. (2000): <i>Service Management and Marketing - A Customer Relationship Management Approach</i>, 2. Aufl., Chichester u.a. 2000, S. 243. • Parvatiyar, A./Sheth, J. N. (2000): The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing, in: Jagdish N. Sheth/Atul Parvatiyar (Hrsg.), <i>Handbook of Relationship Marketing</i>, Thousand Oaks/London/New Delhi 2000, S. 9.

Abbildung 1.18: Ausgewählte Beziehungsmarketing Definitionen im Überblick³⁴

Betrachten wir diese Definitionen, dann erkennen wir, dass diese mit einer prozessorientierten Sichtweise übereinstimmen. Jedoch greift eine Eingrenzung des Nutzen bzw. der Werte auf rein ökonomische Zielgrößen wie bei Parvatiyar/Sheth zu kurz und wäre mit unserem Marketingverständnis nicht vereinbar, da für den Erfolg eines Unternehmens neben materiellen auch immaterielle Ressourcen und Nutzen wichtig sind. Des Weiteren wird deutlich, dass Christian Grönroos als einziger nicht nur die Beziehungen zu Kunden, sondern zu allen Anspruchsgruppen berücksichtigt. Dieses breite Begriffsverständnis wird in der deutschsprachigen Literatur von Diller und Hippner³⁵ nicht mehr als Beziehungsmarketing, sondern vielmehr als übergeordnetes Beziehungsmanagement (Relationship Management) bezeichnet. Denn zum Beziehungsmanagement gehören nicht nur alle vertikalen Beziehungen (zu finalen und subfinalen Kunden sowie Lieferanten),

³⁴ Vgl. Rosier, M. (2007). *Beziehungsintelligenz in Marketing, Vertrieb und Service*. München. für eine detaillierte Gegenüberstellung weiterer Definitionen.

³⁵ Vgl. Hippner, H. (2005). *Die (R) Evolution des Customer Relationship Management*. In: *Marketing zFP* (HRSG.). Vol. 27(2). S 115-134.

sondern auch horizontale und laterale Beziehungen zu externen Stakeholdergruppen ebenso wie die internen Beziehungen zu Mitarbeitern. Dies spiegelt auch unser Verständnis eines erfolgreichen beziehungsorientierten Marketing wider und ist für Offensive Marketer essentiell. Natürlich sind die Beziehungen zu Kunden besonders wertvoll, dennoch dürfen gerade Offensive Marketer die Beziehungen zu allen anderen Wertschöpfungspartnern sowie zu den verschiedenen Stakeholdern nicht außer Acht lassen, wenn sie voraus sein wollen. Um schließlich unser Verständnis von einem solchen ganzheitlichen Beziehungsmanagement zu verdeutlichen, möchten wir die Kerngedanken in einer prägnanten Definition zusammenfassen.

Definition: Beziehungsmanagement (Relationship Management)

Beziehungsmanagement (Relationship Management) ist der Prozess der Ingangsetzung, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung sowie gegebenenfalls der Beendigung von (Geschäfts-)Beziehungen, um für alle beteiligten Beziehungspartner Nutzen bzw. Werte zu schaffen.

In folgender Abbildung werden die unterschiedlichen Begriffe und deren inhaltliche Unterscheidung nochmals zusammenfassend dargestellt.

Beziehungsmanagement (Relationship Management)	<ul style="list-style-type: none"> • Sonstige externe Beziehungen • Interne Beziehungen
Beziehungsmarketing (Relationship Marketing)	<ul style="list-style-type: none"> • Sonstige vertikale Beziehungen
Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management)	<ul style="list-style-type: none"> • Potenzielle Kunden • Aktuelle Kunden • Verlorene Kunden

Abbildung 1.19: Beziehungsmanagement – Einordnung und Begriffsabgrenzung³⁶

³⁶ Vgl. Hippner, H. (2005). *Die (R) Evolution des Customer Relationship Management*. In: Marketing ZfP (HRSG.). Vol. 27(2). S 115ff

In Abbildung 1.19 wird nun auch der Begriff des Customer Relationship Managements (CRM) eingeordnet, der ursprünglich aus der IT-Branche entstammt und deswegen vermutlich oft auf eine rein technologische Lösung reduziert wurde. Nach einem anfänglichen Hype um den Begriff CRM trat schnelle Ernüchterung ein, da eine reine Fokussierung auf eine komplexe Softwarelösung und eine dazugehörige große Datenbank ohne jegliche Berücksichtigung strategischer Aspekte kein adäquates Mittel zum Erfolg sein konnte. Zwar wird in der Marketing-Wissenschaft mit CRM analog zu Hippner das gesamte Management von Kundenbeziehungen verstanden, dennoch sollten Sie vorsichtig sein, wenn Sie den Begriff CRM lesen, da auch heute vor allem in der Praxis damit noch viel zu oft lediglich die technische Implementierung einer Softwarelösung gemeint ist.

Blickt man nun nochmals auf die Entwicklung des Beziehungsmanagements zurück, so stellt diese verstärkte Beziehungsorientierung eher eine Schwerpunktverlagerung als einen echten Paradigmenwechsel dar, d.h. statt einzelner Transaktionen rückten langfristige Geschäftsbeziehungen in den Mittelpunkt des Marketing. Da jedoch abhängig vom Leistungstyp das Transaktions- bzw. Beziehungsmarketing besser geeignet ist, kann man hier von einem Kontinuum von Marketingstrategien (das sogenannte Marketing Strategy Continuum) sprechen, dessen Endpunkte diese beiden Sichtweisen bilden. Die Einordnung sollte allerdings nur als ein grober Rahmen verstanden werden, zumal viele Unternehmen Transaktions- und Beziehungsmarketing parallel bzw. kundensegmentspezifisch einsetzen. Dennoch möchten wir mit der Gegenüberstellung dieser beiden Endpunkte nochmals die jeweiligen Charakteristika des transaktionsorientierten und beziehungsorientierten Marketing zum besseren Verständnis verdeutlichen.

Kontinuum- charakteristika	Strategie	Transaktionsorientiertes Marketing	Beziehungsorientiertes Marketing
Zeitliche Perspektive		Kurzfristigkeit	Langfristigkeit
Dominierende Marketingfunktion		Marketing-Mix	Interaktives Marketing (unterstützt durch Marketing-Mix Aktivitäten)
Preiselastizität		Kunden sind tendenziell preissensibler	Kunden sind tendenziell nicht so preissensibel
Dominierende Qualitätsdimension		Ergebnisqualität (technische Qualitätsdimension) dominiert	Interaktionsqualität (funktionale Qualitätsdimension) gewinnt an Bedeutung und könnte dominieren
Messung der Kundenzufriedenheit		Beobachtung des Marktanteils (indirekte Messung)	Management der Kundenbasis (direkter Ansatz)
Kundeninformationssystem		Ad-hoc Kundenzufriedenheitsbefragung	Echtzeit Kundenfeedback-System
Abhängigkeiten zwischen Marketing, Produktion und Personal		Schnittstellen sind von keiner oder geringer strategischer Bedeutung	Schnittstellen sind von grundlegender strategischer Bedeutung
Bedeutung des internen Marketing		Keine oder nur begrenzte Bedeutung für den Erfolg	Grundlegende strategische Bedeutung für den Erfolg
Produktkontinuum		Verbrauchsgüter ↔ Gebrauchsgüter	Industriegüter ↔ Dienstleistungen

Abbildung 1.20: Gegenüberstellung von transaktions- und beziehungsorientiertem Marketing³⁷

1.6.2 Prinzipien des Beziehungsmanagements

Um im eigenen Unternehmen erfolgreiches Relationship Management zu betreiben, gilt es die grundlegenden Prinzipien des Beziehungsmanagements zu verstehen und im Unternehmen zu verankern. Zwar gibt es unterschiedliche Systematisierungen verschiedener Prinzipien und Zielsetzungen des Beziehungsmanagements, doch lassen sich diese im Wesentlichen auf drei Argumentationslinien verdichten.

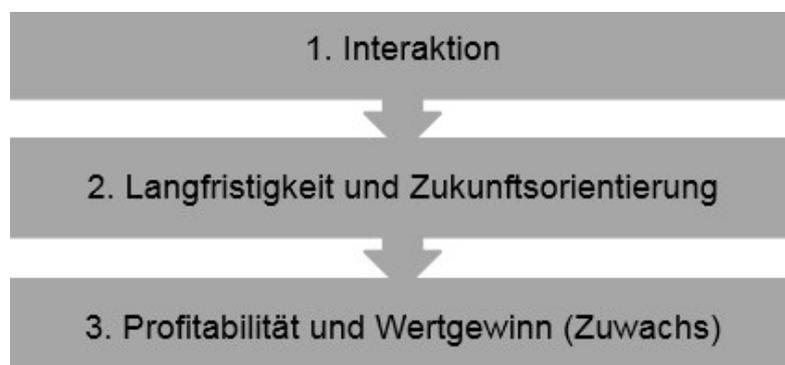


Abbildung 1.21: Prinzipien des Beziehungsmanagements

³⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Grönroos, C. (1994). *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing*. In: Management decision, Vol. 32(2).

Lassen Sie uns nun im Folgenden einen näheren Blick auf die einzelnen Prinzipien des Beziehungsmanagements werfen, um zu verstehen was den Kern des Beziehungsmarketing ausmacht und warum es sich lohnt eine beziehungsorientierte Sichtweise zu verfolgen. Hierbei werden wir uns vorwiegend auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden beziehen, wobei diese Prinzipien selbstverständlich ebenso für das Management aller anderen (Geschäfts-) Beziehungen gelten.

Interaktion, Integration, Individualisierung

Unternehmen wie Kunden können heutzutage über zahlreiche reale und digitale Kanäle miteinander in Kontakt treten und interagieren. Der Dialog bzw. die Interaktion zwischen beiden Partnern ist elementar für den Aufbau, die Pflege sowie die Intensivierung und Ausschöpfung von Beziehungen und bildet damit eine konstitutive Basis des Beziehungsmanagements. Hierbei stehen Unternehmen jedoch vor der Herausforderung, die unterschiedlichen Kanäle zu integrieren und aufeinander abzustimmen, um zum einen „one face to the customer“ zu gewährleisten und zum anderen auch „one face of the customer“ zu erhalten. Die vereinfachte Interaktion mit den Kunden sowie die vielfältigen Möglichkeiten der Kundenintegration führen dazu, dass Unternehmen die Kunden und ihre individuellen Bedürfnisse besser kennen lernen. Dies wiederum können Unternehmen für die Individualisierung der Leistungen und Kundeninteraktionen nutzen (siehe Abbildung 1.22). Damit schafft das Unternehmen nicht nur höheren Kundennutzen, sondern auch noch eine klarere Differenzierung zum Wettbewerb.

Wenn Offensive Marketer erfolgreiches Beziehungsmanagement in ihrem Unternehmen institutionalisieren wollen, stehen ihnen zwei Wege offen, das vorhandene Marketingpotenzial voll auszuschöpfen. Der eine Weg hin zu einem zukunftsweisenden Individualmarketing kann über das Angebot maßgeschneiderter Leistungen für den Konsumenten führen. Obwohl die technischen Möglichkeiten zur kundenindividuellen Massenfertigung (mass customization) in vielen Branchen eher oft zu positiv dargestellt sind, werden

inzwischen doch immer bessere Verfahren zur wirtschaftlichen Fertigung kundenspezifischer Produkte – auch bei niedrigen Stückzahlen – entwickelt.



Abbildung 1.22: Vom Massenmarketing zum kundenindividuellen Marketing

Besonders deutlich ist diese Entwicklung in der Automobilindustrie, wo es zu jedem Basismodell unzählige Ausstattungsmöglichkeiten und -varianten gibt. Der grundsätzlichen technischen Machbarkeit einer kundenindividuellen Produktfertigung kann in der Unternehmenspraxis derzeit noch entgegengehalten werden, dass sich häufig die massenhafte Fertigung einer begrenzten Produktpalette in hohen Stückzahlen immer noch als die effizienteste Lösung erweisen dürfte. Dienstleistungen hingegen 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 wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Ein Offensives Marketing darf aber nicht nur die individuelle Produktentwicklung beachten, sondern muss genauso dafür Sorge tragen, dass auch eine maßgeschneiderte Interaktion mit den Kunden etabliert wird. Dies ist der zweite Weg, auf dem ein Unternehmen das vorhandene Marketingpotenzial noch effektiver ausschöpfen kann. Denn ein individueller Dialog des Unternehmens mit seinen Kunden ist eine äußerst wichtige Voraussetzung für die Schaffung eines effektiven Beziehungsmanagements. 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. Beispielsweise *Amazon*, einer der Pioniere in diesem Bereich, versteht es, durch die Individualisierung der Kundeninteraktion bisher ungenutzte Potenziale auszuschöpfen. Kunden werden identifiziert, mit Namen begrüßt und Angebote entsprechend der letzten Käufe bzw. Suchanfragen erstellt. Damit kann *Amazon* proaktiv optimierte Empfehlungen abgeben und den Kundennutzen sowie den eigenen Umsatz steigern.

Doch weder der Fokus auf die alleinige Individualisierung der Leistung noch die alleinige Konzentration auf die Individualisierung der Kundeninteraktion werden Unternehmen zu einem umfassenden Offensiven Marketing verhelfen. Denn das volle Potenzial des Offensiven Marketing kann nur ausgeschöpft werden, wenn es dem Unternehmen gelingt ein umfassendes Individualmarketing (one-to-one marketing³⁸) zu betreiben. Die damit verbundenen learning relationships können dazu beitragen, durch eine häufige Interaktion und den individuellen Kontakt mit den Kunden alle verfügbaren Informationen zu sammeln und effektiv auszuwerten, den

³⁸ Ein One-to-one Marketing ist üblich im Key Asset Management oder bei Großprojekten (z.B. Anlagebau).

Kunden besser zu verstehen, um schließlich eine echte maßgeschneiderte Leistung für jeden einzelnen Kunden anzubieten. Exemplarisch hierfür sei „miadidas“ von adidas genannt. Hier wird durch Individualisierung der Kundeninteraktion und der Leistung für jeden Kunden der gewünschte, individuelle Sportschuh produziert. Ein maßgeschneidertes Unikat je nach Verwendungszweck, Farbwunsch oder Fußform des Kunden.

*„I know you. You tell me what you want. I'll make it –
and I'll remember next time.“*
– Don Peppers ³⁹

Auf die Frage, was treue und wertvolle Kunden von einem Offensiven Marketer erwarten, können wir antworten: Letztendlich wollen treue Kunden nicht nur den gleichen überlegenen Kundennutzen wie „Einmalkunden“, sondern mehr, auch einen echten „Treuenutzen“, der sich in weniger Risiko, Zeitaufwand, Ausgaben und Mühen, in optimaler Kundenzufriedenheit, Vorzugsbehandlung und eventuell auch in einer freundschaftlich-familiären Beziehung zum Anbieter ausdrückt.⁴⁰ Im Ergebnis heißt dies:

- Du kennst mich!
- Ich sage Dir, was ich will und Du kümmerst Dich darum!
- Du vergisst das nicht und erinnerst Dich an mich beim nächsten Mal!
- Du weißt besser als ich, was ich wann wirklich brauche oder nicht brauche.
- Und Du verstehst auch, dass ich manchmal auch etwas Neues oder Abwechslung suche.

Fassen wir zusammen: Loyale Kunden erwarten mehr Nutzen durch eine langjährige, intensive Beziehung. Die ist in der Praxis nicht trivial, weil loyale

³⁹ Vgl. Interview mit Don Peppers. (2008).

⁴⁰ Vgl. Klingenberg, B. (2000). *Kundennutzen und Kundentreue: Eine Untersuchung zum Treue-Nutzen aus Konsumentensicht*. München. FGM-Verlag.; Abb. 1.24.

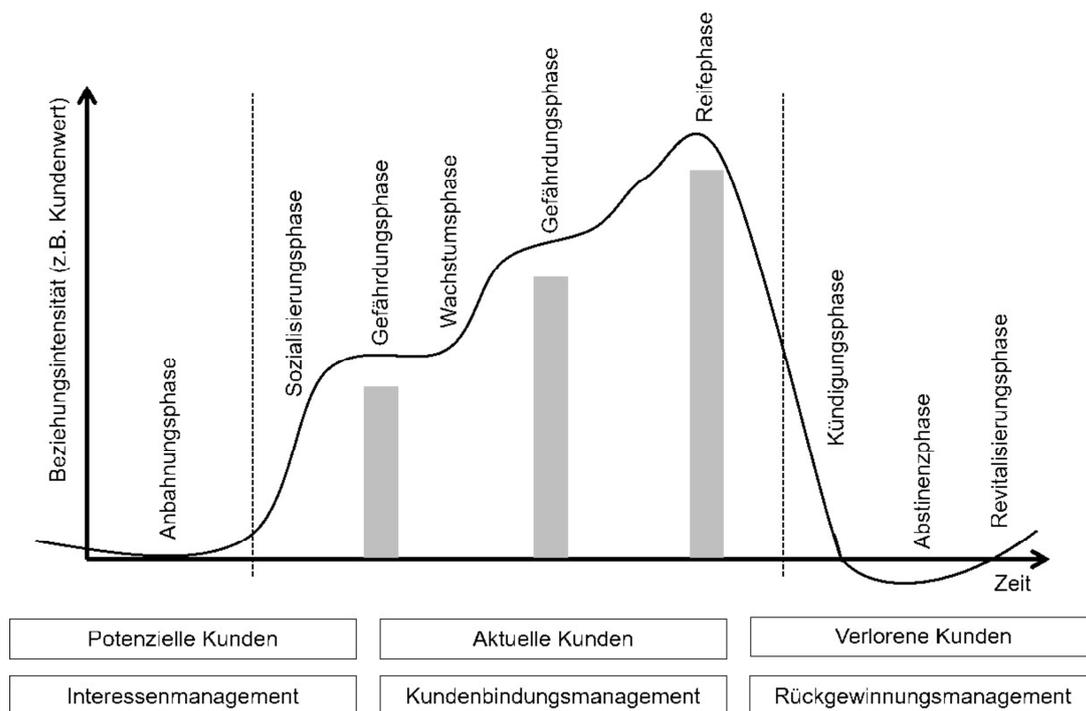
Kunden vielfach miterleben, wie Neukunden bessere Preise, Konditionen oder Werbeprämien etc. erhalten als sie selbst. Letztendlich werden diese Vergünstigungen durch die Treuerenten der loyalen Kunden finanziert.

Ziel eines Offensiven Marketer sollte es also sein, durch langfristige Kundenbeziehungen die Interaktion zu individualisieren, um die Anforderungen, Wünsche und Bedürfnisse der Kunden besser zu kennen und proaktiv individuelle Angebote bzw. Leistungen zu einem Zeitpunkt zu unterbreiten, zu dem der Kunde seinen Bedarf selbst noch überhaupt nicht artikuliert hat oder noch nicht artikulieren kann.

Langfristigkeit

Zahlreiche Studien belegen die Tatsache, dass die Akquise neuer Kunden um ein Vielfaches teurer ist als die Pflege der Bestandskunden. Reichheld und Sasser konnten in ihrer bekannten „zero-migration-Studie“ eindrucksvoll zeigen, dass je nach Branche eine Steigerung des Gewinns um 25-85% eines Unternehmens allein durch eine Senkung der Kundenabwanderungsrate um nur 5% möglich ist.⁴¹ Damit wird deutlich, wie wichtig und wertvoll die Entwicklung, Pflege und Ausschöpfung bereits bestehender Kundenbeziehungen für Offensive Marketer ist. Ein grundlegendes Konzept, das im Rahmen des Beziehungsmanagements und zur Analyse der Geschäftsbeziehungen herangezogen wird, ist der Kundenbeziehungslebenszyklus. Dieser betrachtet die Kundenbeziehung über die Zeit und beschreibt deren idealtypischen Verlauf über verschiedene Phasen: Anbahnungsphase, Sozialisationsphase, Wachstumsphase, Reifephase, Gefährdungsphase(n), Kündigungsphase, Abstinenzphase und Revitalisierungsphase. Diese acht Phasen unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich der Dauer, sondern auch bzgl. der Stärke bzw. Attraktivität der Kundenbeziehung, die sich auch im ökonomischen Wert der Kundenbeziehung für das Unternehmen widerspiegelt.

⁴¹ Vgl. Reichheld, F. F. & Sasser, W. E. (1990). *Zero defections: Quality comes to service*. In: Harvard Business Review. Vol. 68; Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1991). *Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution*. In: Harvard manager, Vol. 13(4).

Abbildung 1.23: Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus⁴²

Basierend auf dem Kundenbeziehungslebenszyklus können Unternehmen nun abhängig vom Stadium der jeweiligen Kundenbeziehung unterschiedliche strategische und operative Maßnahmen einleiten, um die Intensität und Wertehaltigkeit einer Beziehung zu steigern oder diese zumindest zu stabilisieren. Welche Aufgaben sich daraus für das Beziehungsmanagement ableiten lassen, zeigt Abbildung 1.24.

Der Kundenbeziehungslebenszyklus spiegelt anschaulich wieder, wie sich die Langfristorientierung bei Geschäftsbeziehungen auszahlt und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um eine Kundenbeziehung attraktiv zu gestalten. Es wird hierbei auch deutlich, dass Kunden nicht nur anhand kurzfristiger Kennzahlen bewertet werden sollten, sondern nach ihrem langfristigen Wertpotenzial für das Unternehmen.

⁴² Vgl. Stauss, B. (2000). *Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus*. In: *Thexis*, Vol. 17(2), S. 15ff.



Abbildung 1.24: Aufgaben des Beziehungsmanagements in Abhängigkeit der Beziehungsphase⁴³

Allerdings sei hier einschränkend erwähnt, dass der Kundenbeziehungslebenszyklus durch seinen Modellcharakter die Realität stark vereinfacht (z.B. Zeit als einziger Einflussfaktor auf die Entwicklung von Kundenbeziehungen). So ist dieses Modell zwar plausibel und hilfreich für eine erste Annäherung, allerdings sollte man im Rahmen eines Offensiven Beziehungsmanagements weitere und differenziertere Analysen durchführen, u.a. Profitabilitäts- und Potenzialanalysen.

Profitabilität

An die Langfristigkeit von Kundenbeziehungen ist auch oft die Profitabilität von Beziehungen gekoppelt. Wobei es ein Trugschluss wäre, zu glauben, dass eine langfristige Kundenbeziehung auch automatisch eine profitable ist. Aus diesem Grund müssen Unternehmen vor allem die Kunden identifizieren, selektieren und priorisieren, die hohes Wertpotenzial für das Unternehmen beinhalten. Der Kundenwert, d.h. die Werthaltigkeit einer Kundenbeziehung für das Unternehmen, wird somit zu einer zentralen Kenngröße des Beziehungsmanagements. Die Analyse des Kundenwerts sollte hierbei

⁴³ Vgl. Stauss, B. & Seidel, W. (2002). *Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch customer care*. München. Carl Hanser Verlag.

unbedingt auf einer dynamischen Betrachtungsweise des Kundenwerts z.B. im Sinne eines Customer Lifetime Values (CLV) basieren, um nicht nur eine Momentaufnahme zu erhalten, sondern das gesamte Wertpotenzial einer Kundenbeziehung zu erkennen.

Beiderseitiger Nutzen als Voraussetzung für erfolgreiches Beziehungsmanagement

Die soeben dargestellten Prinzipien veranschaulichen die mit dem Beziehungsmanagement verbundenen Zielsetzungen seitens der Unternehmen. Wie dargestellt geht es hierbei zum einen um die ökonomische Vorteilhaftigkeit, zum anderen aber auch um eine stärkere Differenzierung in der Wahrnehmung des Kunden. Im Zuge der Intensivierung von Beziehungsmanagement-Aktivitäten sollten Offensive Marketer erkennen, dass sie nur dann erfolgreich sind, wenn auch spezifische Beziehungsnutzen für treue Kunden generiert werden.

Untersuchungen des Kundennutzens zeigen, dass jenseits des technisch-funktionalen Nutzens, weitere Nutzenarten für das Kundenverhalten und die Fortführung einer Kundenbeziehung relevant sind. Zwei empirische Studien in diesem Bereich zeigen, dass der Nutzen aus einer langfristigen Geschäftsbeziehung für Kunden – der sogenannte Beziehungsnutzen – im Wesentlichen aus den daraus resultierenden psychischen, sozialen und ökonomischen Vorteilen entsteht. Eine weitere Aufgliederung und spezifische Darstellung der Ergebnisse der beiden Studien erfolgt in Abbildung 1.25.

Wie Abbildung 1.25 zeigt, kommen beide Studien – trotz Betrachtung unterschiedlicher Branchen und Kulturräume – zu ähnlichen Kategorien von Beziehungsnutzen. Unternehmen, die es verstehen über Beziehungsmanagement auch den Nutzen für ihre Kunden oder andere Geschäftspartner zu erhöhen, werden folglich mit höherer Loyalität und größerem Vertrauen belohnt, was sich wiederum positiv im Unternehmenserfolg niederschlägt.

Merkmal	„Relationship benefits“ – Untersuchung von Gwinner / Gremler / Bitner (1998)	Treuenutzen-Untersuchung von Klingenberg (2000)	
Empirisch ermittelte Beziehungsnutzen-Kategorien	Confidence benefits (z.B. Kunde kann sich auf den Anbieter verlassen)	Fokus psychische Vorteile	Reduziertes Risiko (z.B. Verlass auf Leistungen des Anbieters)
	Social benefits (z.B. persönliche Begrüßung, kommerzielle Freundschaften)	Fokus soziale Vorteile	Soziale Vorteile (z.B. Unterhaltung mit Angestellten und anderen Kunden des Anbieters)
	Special treatment benefits (z.B. Preisnachlässe, schnellerer Service, Zusatzservice)	Fokus ökonomische Vorteile (auch nicht-monetäre)	Bevorzugte Behandlung (z.B. Preis-/Leistungs Vorteile, maßgeschneiderte Problemlösungen) Vereinfachungsvorteile (z.B. Zeitvorteile, kognitive Entlastung, da keine Alternativensuche notwendig ist)
Untersuchte Branchen	Drei Servicekategorien: <ul style="list-style-type: none"> • Kategorie 1: Personengerichtete, sehr individuelle Dienstleistungen mit hohem Kundenkontakt (z.B. Friseur) • Kategorie 2: Objektgerichtete, nur leicht individualisierbare Dienstleistungen mit niedrigem/mäßigem Kundenkontakt (z.B. Schuhreparatur) • Kategorie 3: Personengerichtete, standardisierte Dienstleistungen mit mäßigem Kundenkontakt (z.B. Airline) 	<ul style="list-style-type: none"> • Friseur • Lebensmittelhandel • Internet-Buch/CD-Handel 	
Bedeutung einzelner Beziehungsnutzen-Kategorien	<ul style="list-style-type: none"> • In den drei Servicekategorien wurde das gleiche Bedeutungsmuster ermittelt: die befragten Konsumenten beurteilten die confidence benefits als am wichtigsten, gefolgt von den social benefits und den special treatment benefits • Die Wichtigkeit der confidence benefits wurde in allen drei Servicekategorien in etwa gleich hoch eingeschätzt • Die Wichtigkeit von social und special treatment benefits dagegen nimmt jeweils von Servicekategorien 1-3 ab 	<ul style="list-style-type: none"> • Die einzelnen Treuenutzenarten weisen in den drei Branchen unterschiedliche Bedeutungsmuster auf • Für das reduzierte Risiko wurde in den Branchen Friseur und Internet-Buch/CD-Handel die größte Bedeutung ermittelt, während im Lebensmittelhandel Vereinfachungsvorteile von besonderer Relevanz erscheinen • Für soziale Vorteile wurde in allen drei Branchen eine vergleichsweise geringe Bedeutung festgestellt 	

Abbildung 1.25: Beziehungsnutzen aus langfristigen Geschäftsbeziehungen⁴⁴

1.6.3 Offensive Marketer betreiben proaktives Beziehungsmanagement!

Viele Unternehmen behaupten von sich bereits den Gedanken des Beziehungsmanagements verinnerlicht zu haben und die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten in den Mittelpunkt der eigenen Aktivitäten zu setzen. Allerdings greift das hier oft zugrunde liegende Verständnis zu kurz. Denn ein proaktives Beziehungsmanagement verlangt mehr als nur individuell und maßgeschneidert auf bereits artikulierten Anforderungen der Kunden zu

⁴⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Gwinner, K. P., Gremler, D. D. & Bitner, M. J. (1998). *Relational benefits in services industries: the customer's perspective*. In: Journal of the academy of marketing science, Vol. 26 (2), S. 101-114.; Klingenberg, B. (2000). *Kundennutzen und Kundentreue: Eine Untersuchung zum Treue-Nutzen aus Konsumentensicht*. München. FGM-Verlag.

reagieren. Es bedeutet weg von rein kundenfokussierten Beziehungen oder den gar „customer managed relationships“ hin zu einem proaktiven „management of relationships“ (zu allen Geschäftspartnern) zu gehen. Denn wer langfristig erfolgreich sein und alle Beziehungspotenziale nutzen möchte, muss ein intelligentes und Offensives, proaktives⁴⁵ Beziehungsmanagement betreiben. Was sich dahinter verbirgt, möchten wir im Folgenden kurz erläutern.

Ganz im Sinne des Offensiven Marketingverständnisses geht es auch beim Beziehungsmanagement darum, proaktiv zu handeln und basierend auf dem Wissen um die Geschäftsbeziehung und den Geschäftspartner gezielt zu agieren, Beziehungen zu intensivieren und die Ziele beider Seiten noch besser in Einklang zu bringen. Die Basis hierfür bildet die Beziehungsintelligenz⁴⁶, die eine Schlüsselressource des Offensiven Marketing darstellt und die es seitens proaktiver Marketer zu entwickeln gilt. Exemplarisch möchten wir die Eckpfeiler proaktiven Beziehungsmanagements an der Unternehmens-Kunden-Beziehung erläutern, wobei diese auf andere Geschäftsbeziehungen bzw. Stakeholderbeziehungen anwendbar sind.

Nach Rosier wird der Begriff Intelligenz im Einklang mit gängigen Auffassungen der Intelligenzforschung als Anpassungsfähigkeit verstanden. Intelligente Anpassungen bzw. Aktionen innerhalb Unternehmen-Kunden-Beziehungen können dabei grundsätzlich in drei verschiedenen Formen erfolgen:

⁴⁵ Im Folgenden wird intelligentes und offensives Beziehungsmanagement als proaktives Beziehungsmanagement bezeichnet.

⁴⁶ Vgl. Rosier, M. (2011). *Beziehungsmanagement: intelligente Kundenbeziehungen in Marketing, Vertrieb und Service*. München. FGM-Verlag.

Der Begriff „Beziehungsintelligenz“ ist von Stefan F. Gross definiert worden und ist eine eingetragene Marke von Stefan F. Gross. Das wissenschaftliche Konstrukt Beziehungsintelligenz ist von Markus Rosier am Institut für Marketing als Doktorand von Anton Meyer umfassend mit wissenschaftlichen Methoden untersucht und im wissenschaftlichen Sinne definiert worden. Aus Rücksicht auf den rechtlichen Schutz dieses Begriffs nutzen wir diesen Begriff nicht. Wenn wir von diesem Begriff sprechen, meinen wir proaktives Beziehungsmanagement als dessen Wirkung und schließen damit die dahinter stehende Ressource ein.

- Anpassung durch die Nutzung und Ausschöpfung von Kundenwissen (im Sinne von vergangenheitsbasiertem Wissen über den Kunden und den Umgang mit dem Kunden)
- Anpassung durch das Lernen von Kunden (Verfeinerung von Kundenwissen durch Interaktionen mit dem Kunden)
- Anpassung durch beziehungsorientiertes Denken und Antizipation (Entwicklung neuer zukunftsorientierter Problemlösungen)

Diesen drei Anpassungsarten kann hinsichtlich des intellektuellen Anspruchs eine zunehmende Wertigkeit zugesprochen werden: Das beziehungsorientierte Denken und die damit verbundenen Fähigkeiten der Antizipation und Beziehungsinnovation können als höchste Form aufgefasst werden, da sie für die Weiterentwicklung von Menschen und Unternehmen besonders bedeutsam sind. Weil die höchste Form von Beziehungsmanagement die proaktive Form ist, sprechen wir generell vom proaktiven Beziehungsmanagement und betonen damit, dass diese dritte Form die finale Ausbaustufe ist.

Anpassung, wie wir sie in diesem Kontext verstehen, hat also nicht nur reaktiven Charakter, sondern kann auch proaktiv sein, beispielsweise wenn eine antizipative Anpassung auf künftige Beziehungssituationen die aktuellen Kundenbeziehungen aktiv verändert und mitgestaltet. Hierbei möchten wir aber auch darauf hinweisen, dass die Unterscheidung zwischen reaktiven und proaktiven Anpassungsprozessen nicht immer trennscharf sind und zum Teil auch interdependent sein können. In Abbildung 1.26 fassen wir die wichtigsten Kernelemente nochmals zusammen. Sie erhalten dabei einen Überblick, wie ein Offensives Beziehungsmanagement umgestaltet sein könnte.

Managementstil Beziehungsmanagementfähigkeiten Zentrale Ressource-Verhaltensdimension und involvierte kognitive Fähigkeit	Reaktiv	Proaktiv
Nutzung und Ausschöpfung von Kundenwissen Ausschöpfung verfestigten, vergangenheitsbasierten Kundenwissens („exploitation“)	<ul style="list-style-type: none"> • Namentliche Begrüßung von Stammkunden • Kompetentes Verhalten in bereits bekannten Situationen (z.B. typische Kundenbeschwerden) 	<ul style="list-style-type: none"> • Exklusive Einladung besonders werthaltiger Kunden zu einem Kundenwert • Nutzung von Kundenprofilen für ein aktives Unterbreiten individualisierter Angebote
Lernen von Kunden Optimierung und Anpassung an spezifische Kundenbedürfnisse und -gewohnheiten im Laufe des Beziehungszyklus, Verfeinerung von Kundenwissen	<ul style="list-style-type: none"> • Erlernen präferierter Leistungen, Kommunikations- und Umgangsformen von bzw. gegenüber Kunden • Systematische Auswertung von Kundeninformationen 	Lernen ist an ein Feedback gebunden und damit tendenziell reaktiv ausgerichtet
Beziehungsorientiertes Denken, Antizipation und Beziehungsinnovation Entwicklung neuer, zukunftsorientierter Lösungen der Beziehungsgestaltung („exploration“)	<ul style="list-style-type: none"> • Unmittelbare Generierung angemessener Problemlösungen in neuartigen Beziehungssituationen (z.B. außergewöhnliche Kundenanfragen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung eines Bonusprogramms • Etablierung exklusiver Zusatzleistungen für Top-Kunden

Abbildung 1.26: Vom reaktiven zum proaktiven Beziehungsmanagement am Beispiel der Unternehmens-Kunden-Beziehung⁴⁷

Wie beschrieben kann durch proaktives Beziehungsmanagement zum einen der Nutzen für die Kunden und Geschäftspartner nochmals gesteigert werden. Zum anderen leistet es einen wesentlichen Beitrag zur Ausschöpfung noch ungenutzter Beziehungspotenziale und damit auch zum Unternehmenserfolg. Diese Zusammenhänge möchten wir in Abbildung 1.27 anhand einer Wirkungskette veranschaulichen.

⁴⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Rosier, M. (2011). *Beziehungsmanagement: intelligente Kundenbeziehungen in Marketing, Vertrieb und Service*. München. FGM-Verlag, S. 91ff.

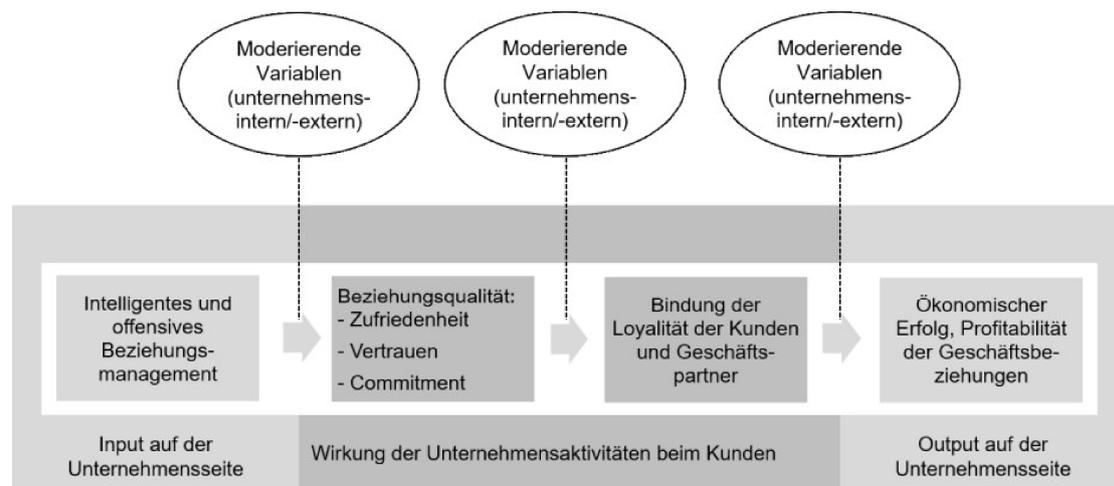


Abbildung 1.27: Vereinfachte Wirkungskette eines intelligenten und Offensiven Beziehungsmanagements⁴⁸

Die hier dargestellten Zusammenhänge können von unternehmensinternen und -externen Variablen beeinflusst werden und in Abhängigkeit von Faktoren wie bspw. der Branche, der Kunden oder auch des Unternehmens unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Eine umfassende Studie von Rosier liefert hierbei erste Erkenntnisse darüber, welche Maßnahmen ein proaktives Beziehungsmanagement auszeichnen, um eine hohe Zufriedenheit, Loyalität und schließlich auch eine hohe Profitabilität von Geschäftsbeziehungen zu erzielen. Die wesentlichen Ergebnisse fassen wir im Folgenden in einer Checkliste für Sie zusammen.

1.6.4 Wie intelligent und offensiv steuern Sie Kundenbeziehungen?

Basierend auf dem soeben dargestellten Konzept des proaktiven Beziehungsmanagements, möchten wir Ihnen nun eine Checkliste (Abbildung 1.28) an die Hand geben, mit der Sie prüfen können, ob oder zu welchem Ausmaß Sie bereits Geschäftsbeziehungen intelligent und Offensiv managen und steuern. Die im Folgenden dargestellte Checkliste basiert auf einer theoriegeleitet konzipierten und durch mehrere empirische Stufen validierten Messskala

⁴⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Rosier, M. (2011). *Beziehungsmanagement: intelligente Kundenbeziehungen in Marketing, Vertrieb und Service*. München. FGM-Verlag, S. 53.

nach Rosier und wird wiederum exemplarisch für eine Unternehmens-Kundenbeziehung dargestellt. Grundsätzlich können zwei Ebenen der Beziehungsintelligenz unterschieden werden: eine zwischenmenschliche Ebene, die sich vornehmlich auf den direkten Geschäfts- bzw. Kundenkontakt bezieht, sowie eine strategisch-analytische Ebene, die stärker im „Hintergrund“ der Organisation wirkt bzw. angesiedelt ist.

Diese Checkliste kann Ihnen als Guideline dienen, um zu überprüfen, welche Defizite Sie auf den beiden Ebenen der strategisch-analytischen und zwischenmenschlichen Beziehungsebene haben oder inwiefern Sie schon ein proaktives Beziehungsmanagement betreiben. Prüfen Sie sich selbst kritisch, um noch unentdeckte Potenziale zu nutzen.

Prüfen Sie dabei auch, inwiefern Sie die wesentlichen Pfeiler des Offensiven Marketing schon verinnerlicht und realisiert haben:

- Geschäftsbeziehungen als zentraler Asset des Offensiven Marketing
- Beziehungsmanagement (Aufbau, Ausbau und Ausschöpfung von Geschäftsbeziehungen) als zentrale Aufgabe des Offensiven Marketing

Intelligenz in zwischenmenschlichen Beziehungen
Facette „Emotionale Intelligenz im Umgang mit Kunden“
Verhalten sich Ihre Mitarbeiter im Kundenkontakt stets kompetent?
Orientieren sich Ihre Mitarbeiter im Kundenkontakt in ihrem Verhalten an den individuellen Bedürfnissen Ihrer Kunden?
Verhalten sich Ihre Mitarbeiter im Kundenkontakt auch in schwierigen Situationen im Umgang mit Kunden (z.B. Beschwerden, nicht alltägliche Anfragen) kompetent?
Können sich Ihre Mitarbeiter im Kundenkontakt schnell in die individuelle Bedarfs- und Bedürfnissituation Ihrer Kunden hineinversetzen?
Facette „Abrufbarkeit von Kundenwissen“
Kann kundenbezogenes Wissen von den Mitarbeitern im Kundenkontakt schnell abgerufen werden?
Liegt kundenbezogenes Wissen den Mitarbeitern im Kundenkontakt jederzeit vollständig und aktuell vor?
Facette „Lernen durch Teilung kundenbezogenen Wissens“
Wird individuell erworbenes Wissen über Kunden und deren Bedürfnisse unter den Mitarbeitern im Marketing, Service und Vertrieb geteilt?
Wird erworbenes Wissen über Kunden und deren Erwartungen auch mit anderen Abteilungen geteilt?
Wird Kundenwissen verschiedener Mitarbeiter systematisch zu neuem Wissen zusammengeführt?
Intelligenz in strategisch-analytischer Beziehungssicht
Facette „Ausschöpfung kundenbezogenen Wissens“
Nutzen Sie das Wissen über einzelne Kunden bzw. Kundengruppen für eine individualisierte Gestaltung Ihrer Kundenbeziehungen?
Orientieren sich Ihre kundenbezogenen Aktivitäten (z.B. Individualisierungsgrad, Ressourceneinsatz) an der Werthaltigkeit Ihrer Kunden bzw. Kundengruppen?
Nutzen Sie Wissen über Kunden gezielt für eine proaktive Ausgestaltung Ihrer Kundenbeziehungen?
Übertragen Sie Aktivitäten des Beziehungsmarketing, die sich als erfolgreich erwiesen haben, auf ähnliche Kunden bzw. Kunden der gleichen Kundengruppe?
Facette „Lernen durch Analyse kundenbezogener Informationen“
Werden bei Abweichungen von zentralen Steuerungsgrößen Ihrer Kundenbeziehungen (z.B. Umsatz) mögliche Ursachen genau analysiert?
Finden umfassende Leistungsmessungen regelmäßig statt und werden für Verbesserungsmaßnahmen genutzt?
Werden vorhandene Informationen über Kunden systematisch analysiert und ausgewertet?
Facette „Antizipation und Beziehungsinnovation“
Beschäftigen Sie sich systematisch mit Entwicklungen, die für Ihr zukünftiges Beziehungsmarketing relevant sind?
Entwickeln Sie frühzeitig neue Angebote und Lösungen zur Intensivierung Ihrer Kundenbeziehungen?
Entwickeln Sie kontinuierlich innovative und kreative Lösungen für die Gestaltung Ihrer Kundenbeziehungen?
Suchen Sie ständig nach Möglichkeiten und Chancen zur Intensivierung Ihrer Kundenbeziehungen?

Abbildung 1.28: Checkliste für proaktives Beziehungsmanagement am Beispiel einer Unternehmens-Kunden-Beziehung⁴⁹

⁴⁹ Vgl. Rosier, M. (2011). *Beziehungsmanagement: intelligente Kundenbeziehungen in Marketing, Vertrieb und Service*. München. FGM-Verlag, S. 247. für eine detaillierte Darstellung der Skala bzw. des Messinstruments.

Testen Sie Ihr Unternehmen

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

3M	dm drogeriemarkt	Nestlé
Amazon	Facebook	Red Bull
Apple	FC Bayern München	SAS
AUDI	Google	sixt
Atomic	Henkel	SmithKäne Beecham
Bionade	Hornbach	Southwest Airlines
BSH	IKEA	Unilever (mit Dove)
Cisco	Kärcher	WMF
Coop (Schweiz)	Lands' End	W.L. Gore
DANONE	Media-Saturn	Underberg
Dell	Migros	Zara

Abbildung 1.29: 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 eine einfache Checkliste 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 1.30).

Wie Offensiv ist Ihr Unternehmen?	
Potenziale	
1.	Kennen Sie die zentralen und immateriellen Ressourcen Ihres Unternehmens?
2.	Investieren Sie bereits in die zukünftig zentralen Ressourcen Ihres Unternehmens?
2.	Kennen Sie die manifesten und latenten Kundenbedürfnisse, die Marktstrukturen und wesentlichen Player?
3.	Werden Märkte und Potenziale ständig beobachtet, bewertet und weiterentwickelt?
4.	Verfügt Ihr Unternehmen über unterschiedliche strategische Optionen und haben Sie Kriterien, diese auch zu bewerten?
Progresse	
5.	Differenzieren Sie sich von der Konkurrenz und können Sie diese Differenzierung dauerhaft aufrechterhalten?
6.	Haben Sie sich für die wichtigsten Leistungen Geschäftsmodelle und Business-Designs erarbeitet und schlüssig umgesetzt?
7.	Haben Sie eine klare Vision und Strategie und werden diese den wichtigsten Stakeholdern veranschaulicht?
8.	Integrieren Sie alle Wertschöpfungspartner aktiv und nutzen Sie diese als Teilzeit-Marketer?
Ergebnisse	
9.	Haben Sie Kundenverhalten aktiv verändert und sind Ihre Leistungen für Kunden der Maßstab, an dem sich andere messen müssen?
10.	Sind Sie das Vorbild und die Benchmark für Ihre Wettbewerber?
11.	Erwirtschaften Sie überdurchschnittliche Gewinne und Wertzuwächse?

Abbildung 1.30: Checkliste

Unternehmen, die mehr als zwei Fragen mit Nein beantworten, nutzen das gesamte Potenzial des Marketing noch nicht und sollten schnellstmöglich entsprechende Verbesserungsmaßnahmen ergreifen.

Flow-Chart Kapitel 1

Hindernisse des Offensiven Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Keine konkrete Vision oder Strategie • Kurzsichtigkeit und einseitige, kurzfristige Ausrichtung aller Aktionen am Aktienkurs • Zu wenig Mut • Mangelnde Entschlusskraft • Fehlgeleitete Marketingabteilung
Kritik am Marketing und den Marketern	<ul style="list-style-type: none"> • Schlechte Leistung bei Planung, Erstellung von Prognosen und im Projektmanagement • Hohe Flopraten bei Neuprodukteinführungen • Zukünftige Veränderungen werden nicht antizipiert • Unbefriedigende finanzwirtschaftliche und analytische Fähigkeiten • Investitionen können nicht gerechtfertigt werden
Marketingabteilungen spielen eine wichtige Rolle ...	<ul style="list-style-type: none"> • Schnittstellenfunktion • Kundenorientierte Unternehmensstrategie • Know-how • Projektmanagement • Leistungsprogrammmanagement
... aber sie haben ihr Potenzial noch nicht voll ausgeschöpft	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoavers, institutionalisiert • Zu starke Konzentration auf das Tagesgeschäft
Die Zukunft gehört dem Offensiven Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Wert(e) schaffen • Integrativ führen • Strategisch planen • Effizient das Richtige tun
Die Marketer als Pioniere für Offensives Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur, die sich auf sechs Entwicklungsfaktoren konzentriert • Fokus auf Beziehungsmarketing • Neue, breiter gestreute Fähigkeiten • Diszipliniertes Prozessmanagement • Neue strategische Prioritäten
Vorsicht vor den Pseudo-Marketers	<ul style="list-style-type: none"> • Fünf Einstellungstypen, die die Umsetzung des Offensiven Marketing gefährden: Marketokraten, neue Ludditen, Geltungssüchtige, Melker und rasende Zwerge
Offensives Marketing auf Dauer?	<ul style="list-style-type: none"> • Die größten Fallen für Offensives Marketing sind Selbstzufriedenheit und Fehleinschätzung der Zukunft
Bewertung des Offensiven Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Stellen Sie fest, ob Sie ein erfolgreicher Offensiver Marketer sind!

Lese-Tipps zu Kapitel 1

- Auer, C. M., Most, F., Wirtz, J. (2018): Towards developing a theory of effectuation: Contextual factors as antecedents to the application of effectual and causal decision logic in entrepreneurial decision-making. In C. M. Auer, Perspectives on entrepreneurship, innovation and creativity (pp. 16-172). Munich, Germany: Ludwig-Maximilians-Universität.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. In: Journal of Management. (1991). Vol. 17(1). S. 99-120.
- Freiberg, K. & Freiberg, J. (1996). *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*. Austin: Broadway. Crown Business.
- Gummesson, E. (1991). *Marketing orientation revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer*. In: European Journal of Marketing. (1991). Vol. 25(2). S. 66–75.
- Jaworski, B., Kohli, A. K. & Sahay, A. (2000). *Market-Driven Versus Driving Markets* In: Journal of the Academy of Marketing Science. (2000). Vol. 28(1). S. 45–54.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: From theory to practice*. Boston. Harvard Business School Press
- Meyer, A. (1994). *Abschied vom Marketing-Mix- und Ressortdenken*. In: absatzwirtschaft. (1994). Vol. 9/1994. S. 94–101. & Vol. 10/1994, S. 102–106.
- Meyer, A. & Blümelhuber, C. (2002). *Drücken Sie den Märkten Ihren Stempel auf*. In: absatzwirtschaft. (2002). 45. Jg. Sonderausgabe 2002. S. 62–67.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. Washington D.C. Brookings Institution Press.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. & Malter, A. J. (2006). *Marketing as Service-Exchange: Taking a Leadership Role in Global Marketing Management*. In: Organizational Dynamics. (2006). Vol. 35(3). S. 264-278.

-
- Read, S. & Sarasvathy, S. D. (2012). *Co-creating a course ahead from the intersection of service-dominant logic and effectuation*. Marketing Theory, 12(2), 225-229.
 - Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). *Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach*. The Journal of Marketing, 73(3), 1-18.
 - Rust, R. T., Lemon, K. N. & Narayandas, D. (2005). *Customer Equity Management*, Upper Saddle River. Pearson Education.
 - Rosier, M. (2007). *Beziehungsintelligenz in Marketing, Vertrieb und Service*. München. FGM-Verlag.
 - Sarasvathy, S. D. (2001). *Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. Academy of Management Review, 26(2), 243-263.
 - Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. In: Journal of Marketing. (2004). Vol. 68. S. 1-17.
 - Vargo, S. L., Lusch, R.F. & O'Brien, M. (2007). *Competing through service: Insights from service-dominant logic*. In: Journal of Retailing. (2007). Vol. 83(1). S. 2-18.
 - Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). *Service-dominant logic 2025*. In: International Journal of Research in Marketing. (2017). Vol. 34(1). S. 46-67.