

1 Herausforderung

Marketing nach Maß: Warum dieses Buch?

Der Untertitel auf dem Cover nimmt die Antwort in konzentrierter Form vorweg: *Von der Vielfalt profitieren* reflektiert einen Höhepunkt in der Entwicklung des Marketings, die eine neue Qualität erreicht hat. Diese Situation ist mit »Vielfalt« noch so zurückhaltend beschrieben, dass damit keineswegs eine Wertung – eine negative oder gar pessimistische – festgelegt ist. Denn diese Vielfalt auf neuer Stufe verheißt Chance und Bedrohung zugleich, stellt auf jeden Fall vorhandenes Wissen und geübte Praxis im Wirtschaftsgeschehen entscheidend infrage. Man muss kein Prophet sein, um zu erkennen: Wer sich darauf nicht einstellt, der wird im Wettbewerb verlieren. Wer sich umstellt, der wird profitieren.

Vielfalt auf neuer Stufe: Was soll das heißen?

In unserer Praxis haben wir festgestellt: Die zunehmende Fragmentierung der Märkte, die Auffächerung von Zielgruppen, die explosionsartige Vermehrung von Absatzkanälen wie Kommunikationsmedien – angesichts dieser kaum noch zu überschauenden Vielfalt ist es für Unternehmen nicht mehr möglich, sich in gewohnter Weise zu orientieren. Einheitsrezepte, Angebote nach dem Muster »Am besten, es passt allen« taugen immer weniger. Gefordert ist ein individuell zugeschnittener Marketing-Mix, der im Finetuning gleichermaßen auf die innere Verfassung des jeweiligen Unternehmens wie auf die Kundenwünsche und die besonderen Marktstrukturen ausgerichtet ist. Was so einfach klingt und beinahe selbstverständlich scheint, ist – State of the Art und in den einzelnen Marketingfunktionen umgesetzt – eine große Herausforderung. Denn die Kunst und das Handwerk von Maßanfertigung

gen sind auf neuer Stufe gefragt, um die Unsicherheiten zu überwinden.

Orientierungsverlust im Marketing: Wie ist es dazu gekommen?

Zur Beantwortung dieser Frage ist ein Rekurs auf die Entwicklung der letzten Jahrzehnte angezeigt, wenigstens im Schnelldurchgang. Marketing startete einmal als das Management zur optimalen Vermarktung eines Unternehmens mit einem Produkt. Der Produkt- oder Markenmanager hatte die Verantwortung für alle Unternehmensfunktionen, soweit sie auf seine Marke gerichtet waren, einschließlich der entsprechenden Umsatz- und Ergebnisverantwortung. Mit dem zunehmenden Wachstum vieler Unternehmen hat sich diese Ausrichtung auf ein einziges Produkt dann schnell überholt: Mehr Marken und ein breiteres Sortiment waren zu lancieren und zu steuern, neue Produktideen und neu formierte Zielgruppen waren zu managen.

Gleichzeitig haben aber die meisten Unternehmen alle Markensortimente, die bei Markenartikelunternehmen häufig im Premiensegment angesiedelt waren, einer einheitlichen Preispositionierung unterzogen. Darüber hinaus wurden sie über die angestammten Absatzkanäle vertrieben, zum Beispiel bei Konsumgütern über den Lebensmitteleinzelhandel, bei Automobilen in eigenen Autosalons, bei Versicherungen mit Vertretern aus dem Unternehmen. Auch die Kommunikation folgte meist Standards: Zuerst im Transfer von TV- und Zeitschriftenwerbung, dann – soweit noch Mittel vorhanden waren – per Radio, Plakat und andere traditionelle Medien. Promotions zur kurzfristigen Absatzsteigerung vervollständigten in vielen Fällen das Instrumentarium.

Insgesamt war dies eine Welt, in der Unternehmen sehr profitabel wachsen konnten, wenn sie ihr Marketinghandwerkszeug beherrschten und der klassischen Orientierung des Markenmanagers konsequent folgten. Der ursprüngliche Erfolg der Procters und Unilevers dieser Welt gründet sich größtenteils in ihrem

erfolgreichen Markenmanagement. Ähnliche Erfolgsgeschichten schrieben führende B2B-Unternehmen wie GE oder SAP.

Doch die ausbalancierte und ach so kommode Lage geriet ins Wanken. Spätestens in den neunziger Jahren des vorigen Jahrhunderts, als zunächst Aldi im Lebensmitteleinzelhandel, dann aber auch andere Billiganbieter und Discounter als Händler anderer Marken ihre Position im Markt erobern konnten. Je nach Branche halten sie heute zwischen 25 Prozent und sogar 40 Prozent Marktanteil. Hersteller, die das eherne Gebot »Markenartikel sind überall erhältlich« aufrechterhalten wollten, konnten diese Entwicklung nicht einfach ignorieren. Viele Markenartikler haben daher früher oder später begonnen, ihr Portfolio mit Marken zu ergänzen, die Niedrigpreislagen abdeckten und damit von den Discountern akzeptiert wurden. Eine erhebliche Erweiterung des Sortiments war die Folge. Ähnlich erging es führenden Anbietern im B2B-Bereich: Um preisaggressiven Wettbewerbern begegnen zu können, waren neue Einstiegslösungen oder abgespeckte Produktvarianten in vielen Märkten die Folge. Und der erste Schritt auf dem Weg zu einer massiven Komplexitätssteigerung des Marketings war auch hier getan.

Ein zweiter Entwicklungssprung, der noch explosiver vonstating, hob dann um die Jahrtausendwende richtig an – mit der massiven Verbreitung und Akzeptanz des Internets. Zum einen wurde das Internet in fast allen Branchen zu einem sehr wichtigen Informationsmedium für den Verbraucher und damit auch zu einem entsprechend gefragten Werbemedium für die Unternehmen. Zum anderen entwickelte sich das Internet auch immer stärker zu einem Absatzkanal, der schnell, bequem und in völliger Transparenz dem Verbraucher das gewünschte Produkt oder Angebot liefert. Zunächst zögerlich, in den letzten Jahren aber mit voller Kraft, haben Unternehmen aller Branchen das neue Medium erschlossen – sowohl als Informations- und Werbemedium wie auch als Absatzkanal. Für das Marketing bedeutete und bedeutet

dies eine erhebliche Herausforderung, da jetzt auf einmal alle vier Elemente des Marketing-Mix – Produkt, Preis, Absatzkanal und Kommunikationsmedien – in enormer Komplexität abgedeckt werden mussten.

Kardinalfehler: Wie wirkt sich der Nachahmungseffekt aus?

Der grassierende Orientierungsverlust, das Verzetteln in der wild wachsenden Unübersichtlichkeit zeitigt nämlich bereits schlimme Folgen: Bei dem Versuch, alle Kundenzielgruppen in allen Preisklassen über alle Kanäle in allen Kommunikationsmedien abzudecken, sind in etlichen Unternehmen die Kosten explodiert, die Umsätze jedoch kaum gestiegen, da in hohem Maße Substitutionseffekte gegeben waren. Ohne klare Perspektiven haben sich viele Marketingmanager in einem Prozess nach dem Muster »Mal gucken, was passiert« wiedergefunden. Da werden dann flugs neue Absatzkanäle oder Werbemedien ausprobiert, und sobald sich keine kurzfristigen Erfolge einstellen, lässt man die Finger gleich wieder davon. Auch zeigt sich zunehmend ein Marketing nach dem schlichten Nachahmungsprinzip. Einfach den Großen hinterher, denn was die Spitzenmarken machen, kann ja nicht falsch sein. Der Absturz kommt, wenn hinterher die Kosten steigen und die Ergebnisse ausbleiben.

Die Chance: Wie profitieren Unternehmen von der Vielfalt?

Die Herausforderung für Unternehmen und Marketingmanager besteht darin, aus der Vielfalt der Möglichkeiten, aus dem großen Menü der Marketing-Mix-Optionen die richtigen Einzelelemente auszuwählen, diese mit ihren Umsatz- und Marktanteilspotenzialen richtig einzuschätzen und gegen die entsprechenden Kosten abzugleichen, am Ende also ein zielgerichtetes, attraktives Angebot über die wirksamsten Absatzkanäle mit einer schlagkräftigen, über einzelne Medien aufeinander abgestimmten Kommunikation zu

offerieren. Viele Unternehmen, auch klassische Markenartikler mit ausgezeichnetem Ruf, haben es auf dem harten Weg gelernt, ihren maßgeschneiderten Marketing-Mix zu finden und dadurch wieder auf den Wachstumspfad zurückzugelangen.

Die Besten: Was tun und was lassen sie?

Zum Beispiel Procter & Gamble: Unter dem Vorgänger des heutigen CEO Alan G. Lafley hatte sich das Unternehmen zu einem trägen, unter der Vielfalt der Marken fast erstickenden, nicht mehr wachsenden Konzerngebilde entwickelt. Die Wende kam mit Lafley: Der Vorstandschef hat zunächst eine unbedingte Kundenorientierung eingefordert. Customer-Insights sind dabei zum wichtigsten Erfolgskriterium des neuen Procter & Gamble geworden. Die Entscheider und Manager verlassen sich fortan nicht mehr allein auf die angestammte, statistisch abgesicherte Marktforschung. Das Marketing redet stattdessen mit einzelnen Verbrauchern, beobachtet seine Kunden bei der Verwendung der Produkte, erkennt die Probleme und Anforderungen, die sich dabei ergeben, und tritt in einen Dialog mit dem Verbraucher ein. Websites und Chat-Foren werden in dieser vielschichtigen Kundenkommunikation initiativ eingesetzt. Das Unternehmen erweitert Marken und Sortimente nicht mehr um marginale Produktveränderungen, sondern erschließt neue Geschäfte. Die allseits bekannten Swiffers sind nur eines der vielen Vorzeigebeispiele dafür. Gleichzeitig werden Marken, die zu klein oder international nicht schlagkräftig genug sind, eingestellt oder verkauft – wie das Beispiel 4711 zeigt. Das Marketinginstrumentarium wird zunehmend professionalisiert und Schritt für Schritt erweitert. Unternehmen entdecken vermehrt die Mundpropaganda als Vehikel zur Produkteinführung und als effektives Marketingkommunikationsinstrument.

Andere Unternehmen sind vergleichbare Wege gegangen. Nestlé zum Beispiel hat erfolgreich das Direktvertriebssystem mit Nes-

presso ausgebaut und konsequent den entsprechenden Marketing-Mix maßgeschneidert. Nach einiger Anlaufzeit macht Nespresso jetzt einen Umsatz von deutlich über 1 Milliarde Euro mit sehr positivem Ergebnis. Ähnliche Entwicklungen finden sich in anderen Branchen: CosmosDirekt liefert ein gutes Exempel für ein Versicherungsunternehmen, das nicht über angestammte Vertreter und Kommunikationskanäle verkauft, sondern nur im Direktvertrieb zu einem der erfolgreichsten Unternehmen, zum Beispiel im Bereich der Kfz-Versicherungen, geworden ist. Direktbanken zeigen ebenfalls, dass man sich mit maßgeschneidertem Marketing-Mix und dem Mut zum Verzicht auf klassische Marketing-Mix-Elemente ausgezeichnet im Markt positionieren kann.

Das Buch: Wo setzt es an, und was kann es leisten?

Wer von der erdrückenden Unübersichtlichkeit direkt betroffen ist und just nirgendwo mehr Land sieht, dem hilft der Blick allein auf die Best-Practice-Unternehmen auch nicht weiter. Denn Nachahmen ist generell schwierig und manchmal sogar absolut irreführend. Dieses Buch setzt deshalb an einer anderen Stelle an, natürlich ohne die guten Beispiele auszugrenzen. Je nachdem, wo die jeweiligen Hauptprobleme gesehen werden, beschreiben wir den State of the Art einzelner Marketing-Mix-Elemente. Wir stellen dar, wie Unternehmen systematisch Customer-Insights generieren können, um zu neuen, schlagkräftigen Produkt- und Geschäftsideen zu kommen. Es wird nachvollziehbar, wie sich Märkte segmentieren lassen – nach Kriterien, die Wachstumspotenziale aufzeigen, aber gleichzeitig auch pragmatisch und handhabbar sind. Diese Publikation geht auf die Entwicklung neuer Produkte ein – zeigt, wie man in unübersichtlichen Märkten den optimalen, wertorientierten Preis findet und in schnellen Märkten, wie zum Beispiel im Hightech-Bereich, durch dynamisches Pricing entlang dem häufig relativ kurzen Lebenszyklus eine hohe Profitabilität erzielt. Das Buch beschreibt, wie Unternehmen

die Vielfalt der Kommunikationskanäle für sich nutzbar machen, eine gute Auswahl treffen, kundenorientiert verwenden und für sich gestalten können. Wir demonstrieren dies anhand vieler Beispiele aus unterschiedlichen Industrien. *Marketing nach Maß* breitet für seine Leser ein Menü aus, dessen Einzelkomponenten sie ganz gezielt nutzen können, je nachdem, in welcher Industrie sie ihr Geschäft betreiben und welchen Schwerpunkt im Marketing-Mix sie setzen möchten.

Wir machen dabei deutlich, dass es nicht ein einziges Unternehmen gibt, das in allen Marketing-Mix-Elementen als Vorbild dient. Dies ist vor dem Hintergrund der Herausforderungen auch gar nicht möglich. Einfache Antworten helfen nicht weiter. Wir beschreiben Unternehmen, die in einzelnen Elementen State of the Art aufweisen und dies als ihr Erfolgskriterium sehen, auch wenn sie in anderen Mix-Elementen allenfalls auf Augenhöhe mit dem Wettbewerb agieren.

Eine besondere Rolle nimmt das Schlusskapitel »Digitales Marketing« ein. Hier erläutern und analysieren wir die neue Marketingwelt, die erst am Anfang ihrer Entwicklung steht und schon so manches Unternehmen durcheinandergewirbelt hat. Statt eines klassischen Fazits, das in diesem Buch mit jedem Kapitel Gestalt gewonnen hat, geht hier der Blick weiter nach vorn. Basis dafür ist unter anderem eine aktuelle weltweite McKinsey-Erhebung unter Führungskräften, die sich den Herausforderungen der neuen Medien gegenübergestellt sehen. »Marketing nach Maß« – was ist zu beachten, wenn ein Unternehmen auch in der nahezu grenzenlosen digitalen Welt profitieren und nicht verlieren möchte? Niemand sollte bei dieser Frage der Versuchung erliegen, ein tragfähiges Szenario für die Zukunft zu entwerfen. Unser Schlusskapitel soll deshalb einen kurzen, systematischen Einblick geben.

Wir – die Herausgeber dieses Buchs – haben der Versuchung widerstanden, alle Einzelaspekte aller Industrien über alle Elemente des Marketing-Mix abdecken zu wollen. Wir haben deshalb aus

unserer Marketing Practice und aus der täglichen Erfahrung gezielt Beispiele herausgegriffen, die in bestmöglicher Weise die Anwendung des jeweiligen Marketinginstruments demonstrieren sollen: Alles Belege für eine große Herausforderung.