

Die vier Kernaufgaben im dynamischen Marketing

von Arnold Kappler, Hedingen/CH

Unternehmenserfolg dank konsequenter Ausrichtung auf die Kunden – Worin unterscheiden sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen?

Keywords: Dynamisches Marketing, Kernaufgaben im Marketing, 4 Stossrichtungen im Marketing

1. Ergebnisse eines Forschungsprojekts der Universität St. Gallen

Worin unterscheiden sich die Marketingaktivitäten erfolgreicher von weniger erfolgreichen Unternehmungen? Bei der Beantwortung dieser Frage stützen wir uns auf die Resultate eines Forschungsprojektes der Universität St. Gallen über "Aufgabenorientiertes Marketing" (Prof. Dr. Torsten Tomczak) ab. Im Rahmen des Projektes wurden 1998 über 600 Führungskräfte (in den Märkten CH, D und weiterer Länder) befragt.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass viele Unternehmungen die Grundidee des Marketing-Mix eher rezeptologisch, mechanisch, letztlich instrumenteorientiert anwenden. Was dabei zu kurz kommt ist die Kundenorientierung bzw. die Kundenfokussierung.

Tomczak zeigt in der Studie einen zweiten Schwachpunkt auf, nämlich dass viele Unternehmen beim Einsatz ihres Marketing-Mix nur von einseitigen Vorstellungen des Geschäftsprozesses ausgehen. Dabei handelt es sich aber immer um wechselseitige Beziehungen und Prozesse oder (neudeutsch) um "Relationship Marketing". Die Grenzen zwischen Anbieter und Nachfrager vermischen sich zunehmend.

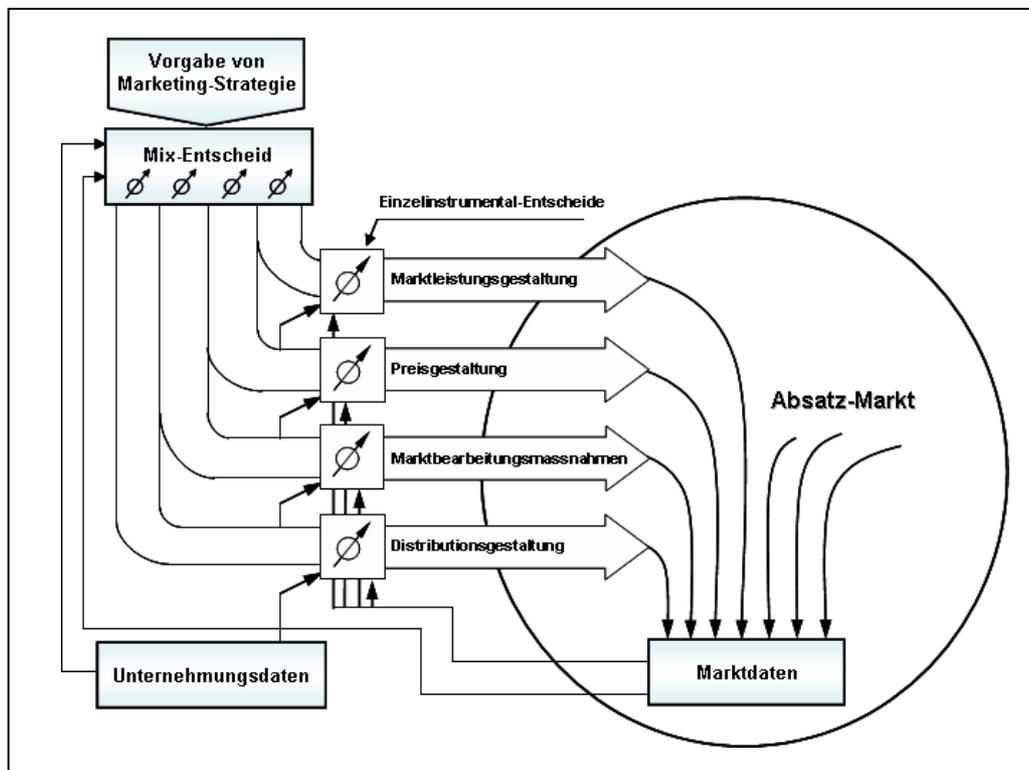
2. Ergänzung zum instrumenteorientierten Marketingdenken

In der klassischen Marketing-Lehre sowie vielfach in der Marketingpraxis werden primär die Marketinginstrumente und deren kombinierter Einsatz im Marketing-Mix hervorgehoben.

Marketinginstrumente:

- Marktleistungsgestaltung
- Preisgestaltung
- Marktbearbeitungsmassnahmen (W, V, VF)
- Distributionsgestaltung (siehe Anhang)

Aufgrund der Marktkennntnisse bzw. der Marktverhältnisse gelangen die Marketinginstrumente operationell im Rahmen des **Marketing-Mix** zum Einsatz.



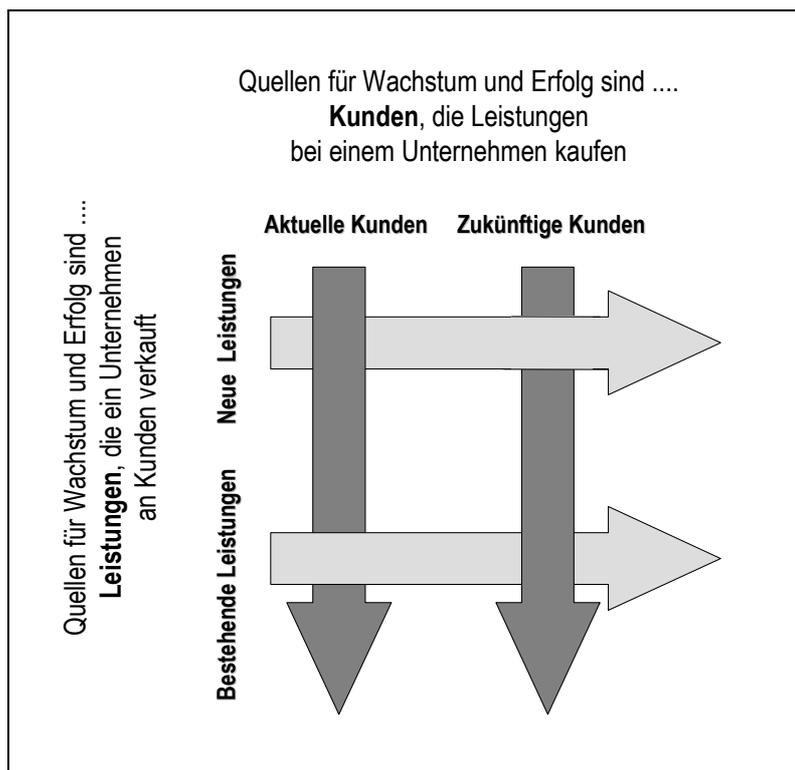
System der klassischen Entscheidungen im Marketing-Mix (Abbildung 1)
(Quelle: Weinhold)

3. "Noch mehr zum Markt, noch näher zum Kunden"

Die Untersuchungsergebnisse der Universität St. Gallen zeigen, dass man – um in Zukunft erfolgreicher zu sein – in vermehrtem Masse die Ziele, die Strategien und die Instrumente miteinander verbinden muss.

Die Ziele eines jeden Unternehmens bzw. Profitcenters sind klar. Man will Erträge erwirtschaften, möchte ein gewisses Wachstum erreichen. Somit stellt sich die Frage, wie dies erreicht wird. Bis anhin kam man - vereinfacht dargestellt - zum Schluss: "Machen wir halt mehr Werbung", oder "Senken wir eben die Preise", oder "Verstärken wir den Aussendienst".

In Tat und Wahrheit geht es aber um die Frage, wie wir den Umsatz erhöhen können, um das **Kernproblem "Wie können wir die Käufe steigern?"** Die Antwort darauf lautet: Entweder, indem wir **neue Kunden** für unsere Leistungen begeistern, oder indem wir dafür sorgen, dass die **alten Kunden weiterhin kaufen**, oder indem wir versuchen, **neue Leistungen** auf den Markt anzubieten, oder indem wir sicherstellen, dass unsere **bisherigen Leistungen weiterhin erfolgreich bleiben**.

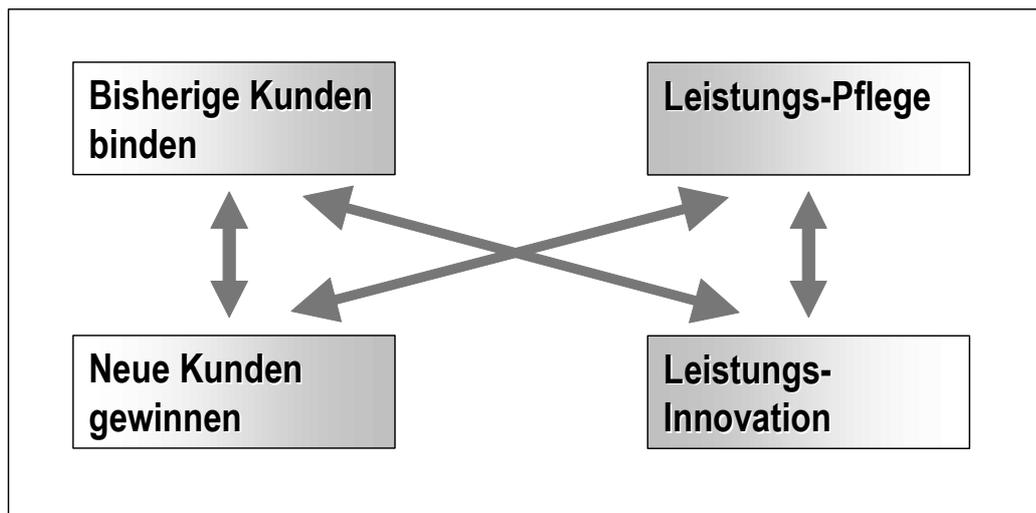


Wachstums- und Erfolgsgeneratoren im Marketing (Abbildung 2)

4. Die „vier Kernaufgaben“ im Marketing

Aus den Wachstum- und Erfolgsgeneratoren - aktuelle und zukünftige Kunden sowie bestehende und neue Leistungen - leiten sich (gemäss der Untersuchung) die **vier Kernaufgaben des Marketing** ab (siehe Abbildung 3):

- **Kundenakquisition:** Sämtliche Massnahmen und Instrumente, die dazu führen, dass ein Kunde erstmalig beim betreffenden Anbieter kauft.
- **Kundenbindung:** Sämtliche Massnahmen und Instrumente, die zu kontinuierlichen oder vermehrten Wieder- und Folgekäufen führen bzw. verhindern, dass Kunden abwandern.
- **Leistungsinnovation:** Sämtliche Massnahmen und Instrumente, die dazu dienen, neue Angebote zu kreieren und im Markt durchzusetzen.
- **Leistungspflege:** Sämtliche Massnahmen und Instrumente, die zu einer möglichst lang andauernden, erfolgreichen Marktpräsenz eines Angebotes führen.



Zentrale Aufgaben des Kundenorientierten Marketings (Abbildung 3)

Abb. 4 systematisiert die Definitionen und zeigt die jeweils dahinterstehende Grundphilosophie auf:

Kernaufgabe	Nominaldefinition	Operationelle Definition	Philosophie
Kundenakquisition	Erschliessen neuer Kundenpotentiale	Sämtliche Massnahmen, die dazu führen, dass ein Kunde erstmalig beim betreffenden Anbieter kauft.	Relevante Bedürfnisse interessanter Kunden erkennen, ansprechen und abdecken.
Kundenbindung	Ausschöpfen von Kundenpotentialen	Sämtliche Massnahmen, die zu kontinuierlichen oder vermehrten Wieder- und Folgekäufen führen bzw. verhindern, dass Kunden abwandern.	Faktische und psychologische Barrieren für Wechsel bei wirtschaftlich interessanten Kundengruppen laufend erhöhen.
Leistungsinnovation	Erschliessen von (neuen) Leistungspotentialen	Sämtliche Massnahmen, die ergriffen werden, um neue Angebote zu kreieren und im Markt durchzusetzen.	Aufgrund überlegener Ressourcen neue Problemlösungen entwickeln und anbieten.
Leistungspflege	Ausschöpfen von Leistungspotentialen	Sämtliche Massnahmen, die zu einer möglichst lang andauernden erfolgreichen Marktpräsenz eines Angebotes führen.	Vorhandene Problemlösungen unter Einsatz überlegener Ressourcen laufend optimieren.

Kernaufgaben des dynamischen Marketings (Abbildung 4)

Diese Sichtweise ist von der Grundidee her nicht revolutionär, sie knüpft bewusst an Bestehendes an und entwickelt diese Erfahrungen weiter: Das Modell entspricht der Denkweise vieler Führungskräfte. Dem gemäss lassen sich Umsatz- und Deckungsbeitragsziele entweder mit bestehenden und / oder mit neuen Kunden erreichen. Analog dazu addieren sich die Verkäufe aufgrund bisheriger sowie neuer Marktleistungen auf 100 Prozent. Die Verwandtschaft mit traditionellen strategischen Konzepten wie der bekannten Produkt/Markt-Matrix ist nicht von der Hand zu weisen.

5. Folgerungen für die Unternehmungsleitung - Folgerungen für das Marketing

Die vier Kernaufgaben eignen sich aus folgenden Gründen als weiterführende Sichtweise des Marketings:

1. Der produkt- und instrumentorientierte Fokus des Marketing-Mix wird durch eine **kundenorientierte Sichtweise** ergänzt. Kunde und Marktleistungen werden gleichzeitig betrachtet.
2. Der **aufgabenorientierte Ansatz ist dynamisch**: Sowohl der klassische Produktlebenszyklus (Leistungsinnovation bis Leistungspflege) als auch der Buying Cycle des Kunden (Kundenakquisition bis Kundenbindung) sind darin integriert.
3. Die Kernaufgaben werden der **Denkweise des Profitcenter-Managements** in bezug auf Wachstum-, Gewinn- und Sicherheitsziele **gerecht**. Sie erleichtern es, Marketingausgaben nicht nur als Kosten, sondern auch als Investitionen in die vier Kernaufgaben aufzufassen, die sich dann beispielsweise in erfolgreichen Kundenbeziehungen niederschlagen.

Keine der vier Kernaufgaben ist - wie bereits erwähnt - grundsätzlich neu. Neu am aufgabenorientierten Ansatz ist jedoch der explizierte **Fokus auf die vier Kernaufgaben als zentrale Wachstums- und Erfolgsgeneratoren**. Marketingführungskräfte müssen sich grundsätzlich mit allen vier Marketing-Kernaufgaben beschäftigen und entscheiden, bei welchen Aufgaben sie Schwerpunkte setzen, wie sie die einzelnen Instrumente optimieren und aufeinander abstimmen. Mit anderen Worten: Sie müssen jenes Aufgabenprofil wählen, das am besten geeignet ist, um das angestrebte Zielsystem aus den Wachstums-, Rentabilitäts- und Sicherheitszielen zu erreichen.

Literaturhinweis:

Torsten Tomszak, Sven Reineke (1998): Best Practice in Marketing, Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing, St. Gallen / Wien.

Heinz Weinholz-Stünzi (1988): "Marketing in 20 Lektionen", St. Gallen (12. Auflage).

April 2004

© Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC
Kappler Management AG, Hedingen / CH

Adresse Autor: Dr.oec. HSG Arnold Kappler
Kappler Management AG
Haldenstrasse 58
CH-8908 Hedingen
Mail: info@kappler-management.ch
www.kappler-management.ch

Übersicht über die klassische Marketinginstrumente (nach Weinhold)

- **Marktleistungsgestaltung**
 - Sortiment (Breite, Tiefe der Kollektion)
 - Leistungskategorien (Grundleistungen, Nebenleistungen)
 - Design/Modeniveau
 - Neuheitsgrad/Neuheitskadenz
 - Begleitleistungen (Lieferanten-Kredit, Beratung etc.)

- **Preisgestaltung**
 - Generelles Preisniveau (Margen)
 - Preisdifferenzierung
 - Rabatte, Skonti
 - Preispsychologische Massnahmen
 - Preisvereinbarungen, Preisbindungen

- **Marktbearbeitung**
 - **Verkauf:**
 - Zielgruppenwahl
 - Märkte/Regionen, Wahl der Absatzkanäle
 - Kontakt-Quantität, -Periodizität, -Qualität
 - Direkt, Indirekt

 - **Verkaufsförderung:**
 - VF-Hilfsmittel
 - Lokalitäten
 - Messen
 - Demonstrationen
 - Merchandising

 - **Werbung:**
 - Zielgruppenwahl
 - Argumente
 - Instrumente
 - Qualität, Quantität
 - Periodizität

 - **PR (Produkt-PR)**

- **Distribution:**
 - Warenbewegungsprozess
 - Distributionsprozess
 - Informationsprozess
 - Fakturierungs-, Geldprozess

- **Marktforschung**
 - Beobachtung
 - Analysen
 - Prognosen