



Es ist nicht gesagt, dass es besser wird,  
wenn es anders wird. Wenn es aber  
besser werden soll, muss es anders  
werden.

G. Lichtenberg



30. Schweizer Marketing- und Unternehmertage am  
21. April 2010

## Marketing in einer neuen Welt

Prof. Dr. Christian Belz, Institut für Marketing an der  
Universität St. Gallen ([www.ifm-hsg.ch](http://www.ifm-hsg.ch);  
[christian.belz@unisg.ch](mailto:christian.belz@unisg.ch))

# Neue Quellen

Christian Belz: **Marketing gegen den Strom**, St.Gallen: Index/Thexis 2009, 180 Seiten, reich bebildert; ISBN 978-3-905819-13-7; CHF 46.–/EUR 32.– (zzgl. Versand)

Christian Belz, Sven Reinecke, Michael Reinhold, Christian Schmitz, Marcus Schögel, Dirk Zupancic: **Marketing und Vertrieb in einer neuen Welt**, St.Gallen: Thexis 2010, 200 Seiten, reich bebildert, ISBN 978-3-905819-15-1; CHF 54.–/EUR 37.– (zzgl. Versand)

[www.thexis.ch](http://www.thexis.ch)



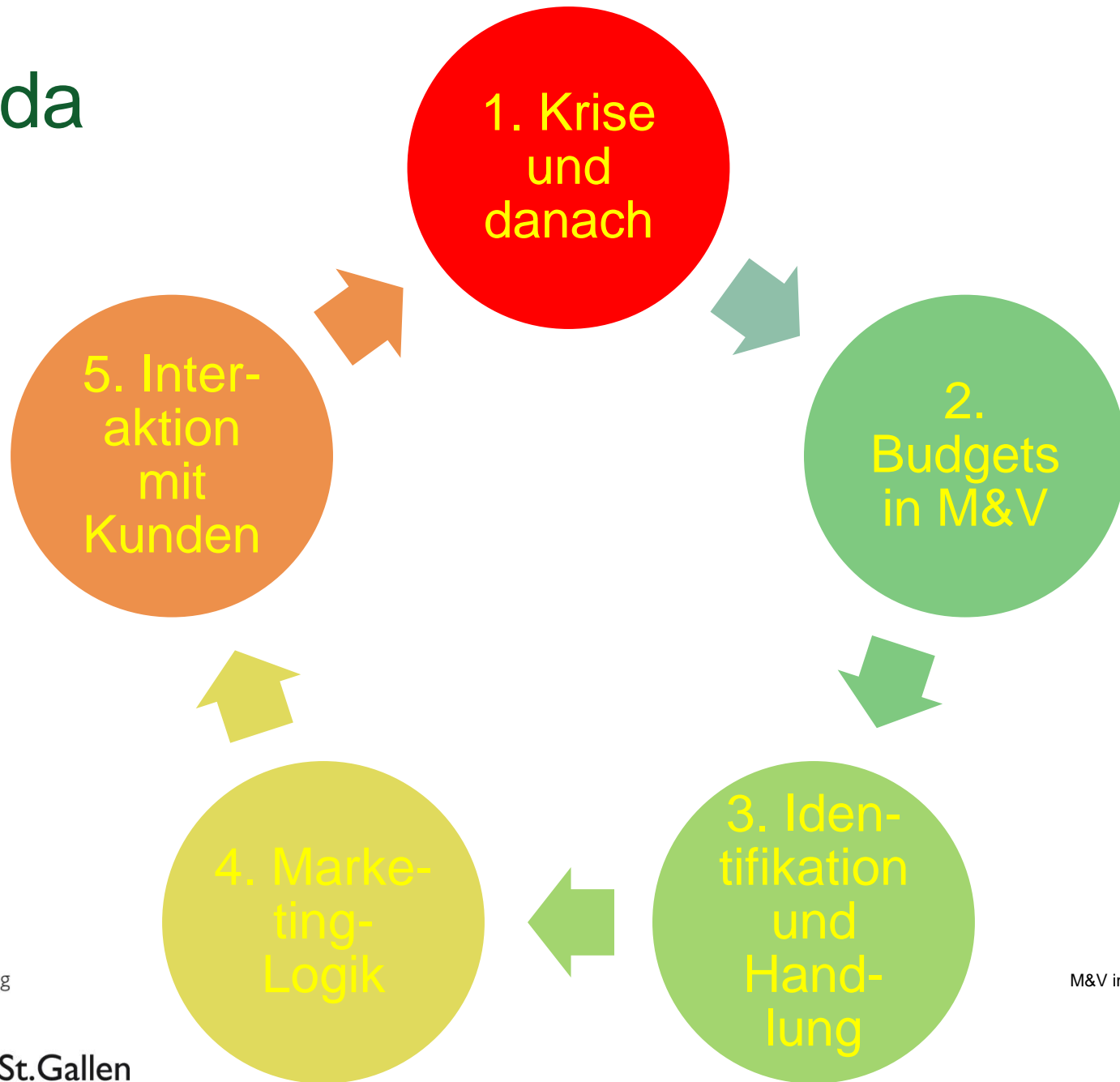
Institut für Marketing



Universität St.Gallen

M&V in einer neuen Welt  
Unternehmertage  
21-4-2010  
Ch. Belz  
Seite 3

# Agenda



# Aussagen zur Krise

'Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen' (Max Frisch).

'Jede Krise kann auch eine Chance sein. In solchen Zeiten trennt sich oft die Spreu vom Weizen. Da zeigt sich, wer widerstandsfähig ist, sich nicht unterkriegen lässt, wieder aufsteht und neue Herausforderungen anzunehmen bereit ist' (Ottmar Hitzfeld, Coach der Schweizer Fussball-Nationalmannschaft).

'Geschicktes Verschiebungsmanagement genügt nicht mehr' (Christian Belz).

'Seit Januar erhalten wir in unserer Sparte als Automobil-Zulieferer keine Aufträge mehr. Kunden gehen zudem aggressiv vor. Seit Jahren belieferten wir beispielsweise ein koreanisches Unternehmen. Per Fax stornierte dieser Kunde eine Bestellung, die längst produziert ist und bereits im vereinbarten Hafen in Korea liegt. Auf unsere Hinweise meinte der Kunde, dass er einfach nicht zahlen wird' (Gespräch mit einem Manager, 20. Mai 2009).

'Das 4. Quartal 2009 brachte für EMS Chemie das beste Quartalsergebnis aller Zeiten' (Magdalena Martullo-Blocher, CEO Ems Chemie, 11.2.2010).

# Mainstream von Spezialisten

- Wer sich nur in seiner Spezialdisziplin entwickelt, bewirkt Probleme ausserhalb.
- Wenn sich alle in gleicher Wirkung verstärken und wachsen, sind Blasen die Folge.

# Der schwarze Schwan

'Das Problem ist: wir denken in schlüssigen Geschichten, verknüpfen Fakten zu einem stimmigen Bild, nehmen die Vergangenheit als Modell für die Zukunft. So schaffen wir uns eine Welt, in der wir uns zurecht finden. Aber die Wirklichkeit ist anders: chaotisch, überraschend, unberechenbar.'  
(Vordere Buchklappe)

'Ökonomische Vorhersager liegen gewöhnlich näher beieinander, als beim tatsächlichen Ergebnis.' (Seite 188) 'Die Fehler bei unseren Vorhersagen sind schon immer gigantisch gewesen, und wir dürfen keinen Grund haben, zu glauben, dass wir plötzlich in einer besseren Position für den Blick in die Zukunft sind, als unseren blinden Vorgänger.' (Seite 203)

Taleb, M.N.: Der schwarze Schwan - die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse, München: Karl Hanser Verlag 2008.

# Betroffenheit der Unternehmen und Märkte durch die Krise

Betroffenheit Unternehmen  
gross

Schlechte Unternehmensvoraussetzungen für Rezession  
kurz, wenige Länder, wenige Märkte

Schlechte Unternehmensvoraussetzungen für Krise  
lang, viele Länder, viele Märkte (Finanz- und Realwirtschaft)  
Konjunktur-, Struktur- und Wachstumskrise

klein

Gute Unternehmensvoraussetzungen für Rezession  
kurz, wenige Länder, wenige Märkte

Gute Unternehmensvoraussetzungen für nachhaltige Krise  
lang, viele Länder, viele Märkte (Finanz- und Realwirtschaft)

gross  
Betroffenheit Märkte

M&V in einer neuen Welt  
Unternehmertage  
21-4-2010  
Ch. Belz  
Seite 8

# Betroffenheit, Reserven und Reaktion



Krise

Überlebensprogramm

- Sicherung der Liquidität, Rigorose Kostensenkung, Personalabbau, Verkauf von Bereichen, Redimensionierung, Schadensbegrenzung in Marketing und Vertrieb ...



Rezession

Optimierungsprogramm

- Kostensenkung im Marketing und Vertrieb, selektive Ausrichtung auf rasche Umsätze, Marketing nahe an der Interaktion mit Kunden, verminderte (schöne) Kampagnen, ...



Aufbauprogramm

- Antizyklisches Vorgehen, Vorbereitung einer ausgezeichneten Position nach der Krise, Geschäftsvorbereitung (neue Leistungen, neue Kunden, Beziehungsmanagement), ...

# Nach der Krise

'Mehr und mehr Konzerne geraten unter das Diktat der kurzen Frist' (de Weck 2009, S. 47).

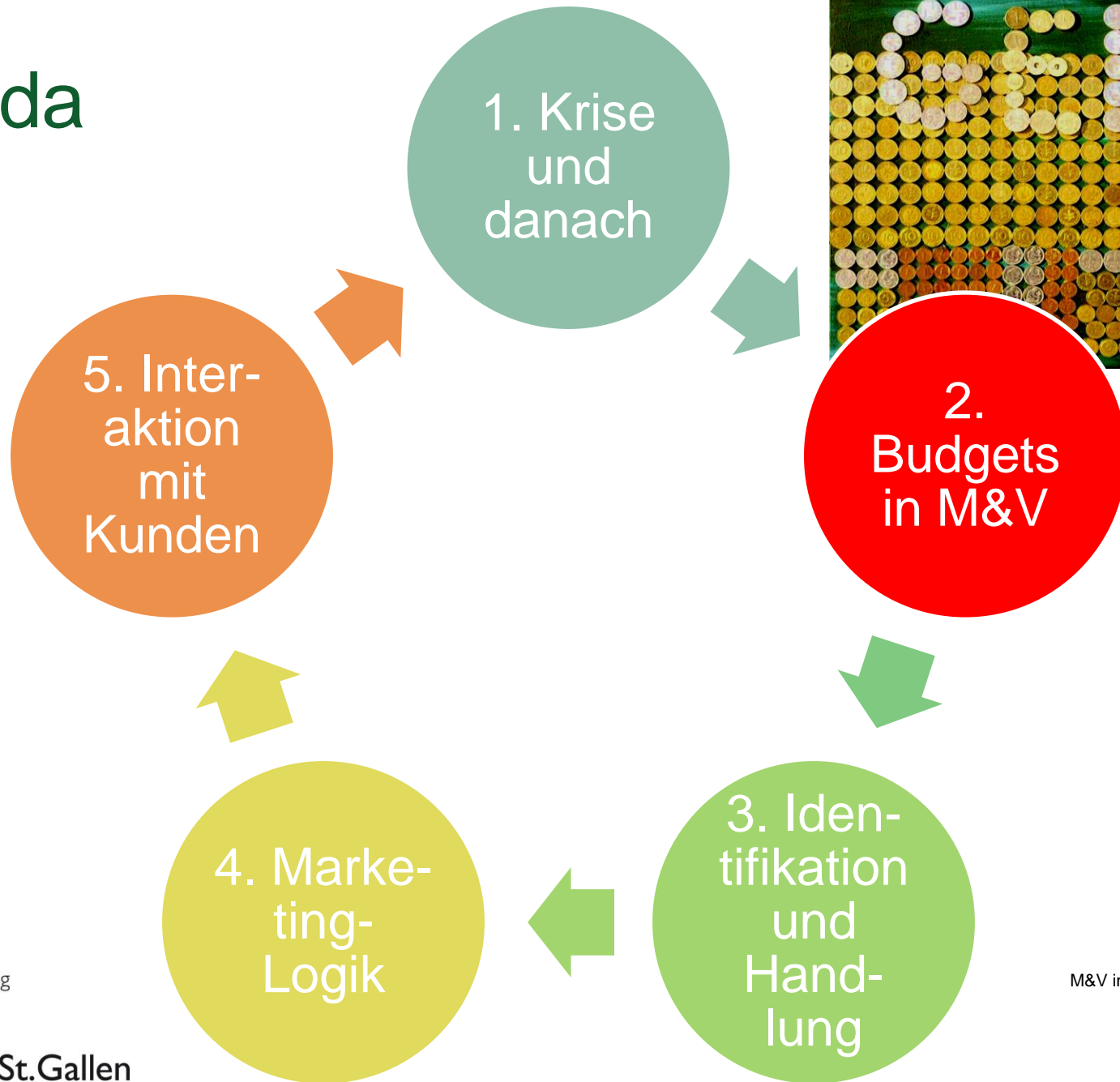
'Um die Börse zu befriedigen muss von Quartal zu Quartal 'besser gearbeitet werden'. Zur 'Optimierung der Prozesse' werden Konzerne so oft und fahrig umgebaut, dass ihre Effizienz eher sinkt' (de Weck 2009, S. 46).

de Weck, Roger (2009): Nach der Krise - Gibt es einen andere Kapitalismus, München: Nagel & Kimche.

<b>Unternehmen 2008 und 2009</b>	<b>Umsatz 09 Mio. CHF</b>	<b>Einbruch Umsatz 08 / 09</b>	<b>Betriebs- ertrag 08 / 09</b>
Hügli	390	-3%	17%
Starbucks	9'775 Dollar	-5,9%	10,3%
Geberit	2'181	-11,2%	-6,5%
Schindler (Aufzüge und Fahrtreppen)	12'691	-9,5%	10,9%
Sika (Spezialitätenchemie)	4'154	-10,2%	122%
Bucher Industries (Maschinen- /Fahrzeugbau)	2'142	-23,2%	133%
Charles Vögele (Einzelhandel)	1'310	-4%	81%
Walter Meier (Klima- /Fertigungstechnik)	642,5	-17,9%	555%



# Agenda



# Budgetkorrektur und Stossrichtung

Budget

Richtung

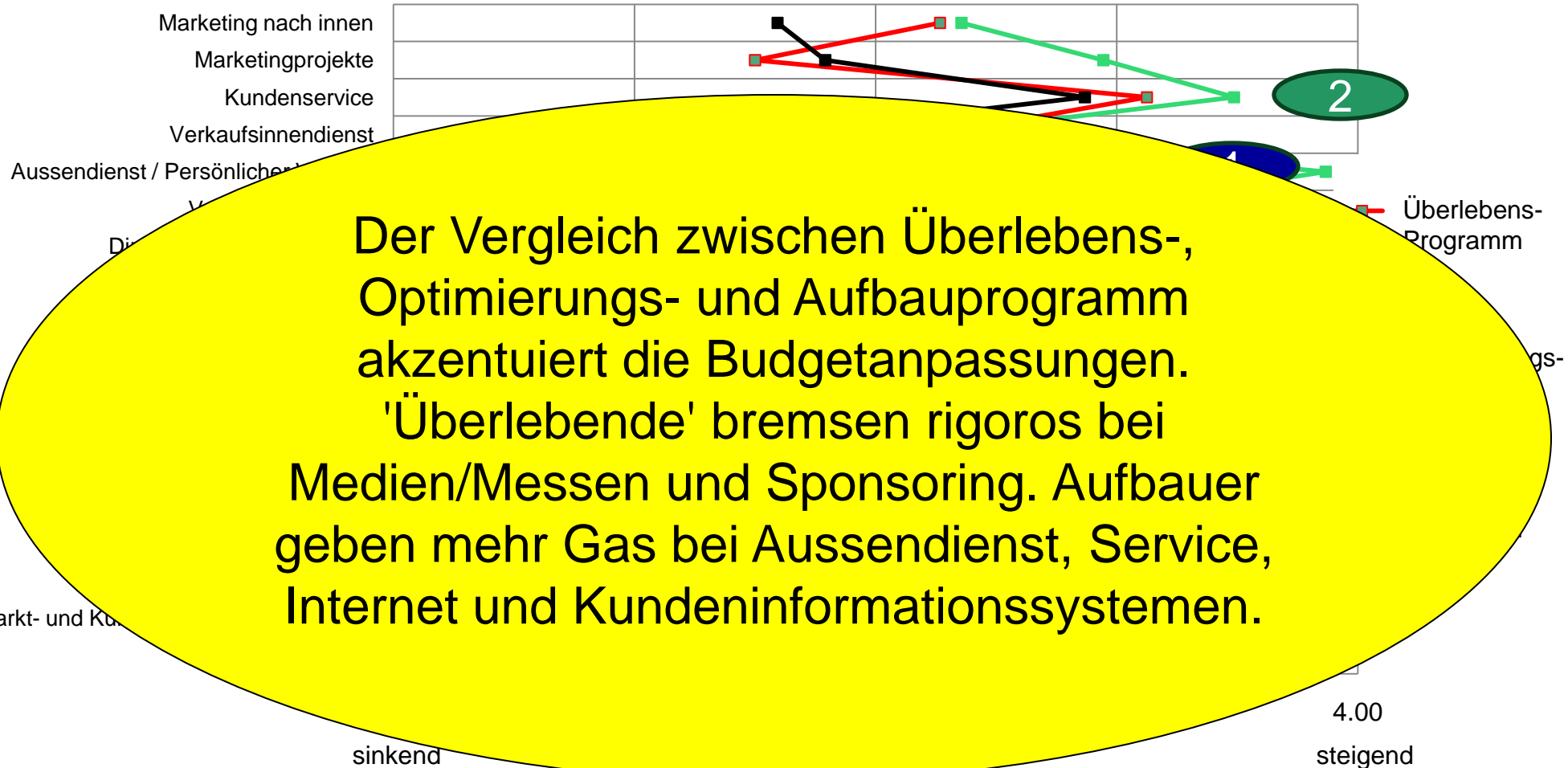
20% kürzten seit der Krise Ihre Budgets in M&V um 10% und 30% um 20-30%.  
23% steigerten mehr als 10%.  
52% wollen aber Gas geben (davon 33% mittel bis stark).

## Marketing-Budgets – Sturm und Schönwetter

1. Persönlicher Verkauf (1)
2. Kundenbeziehungen und CRM
3. K...
8. V...
9. Messen (9)

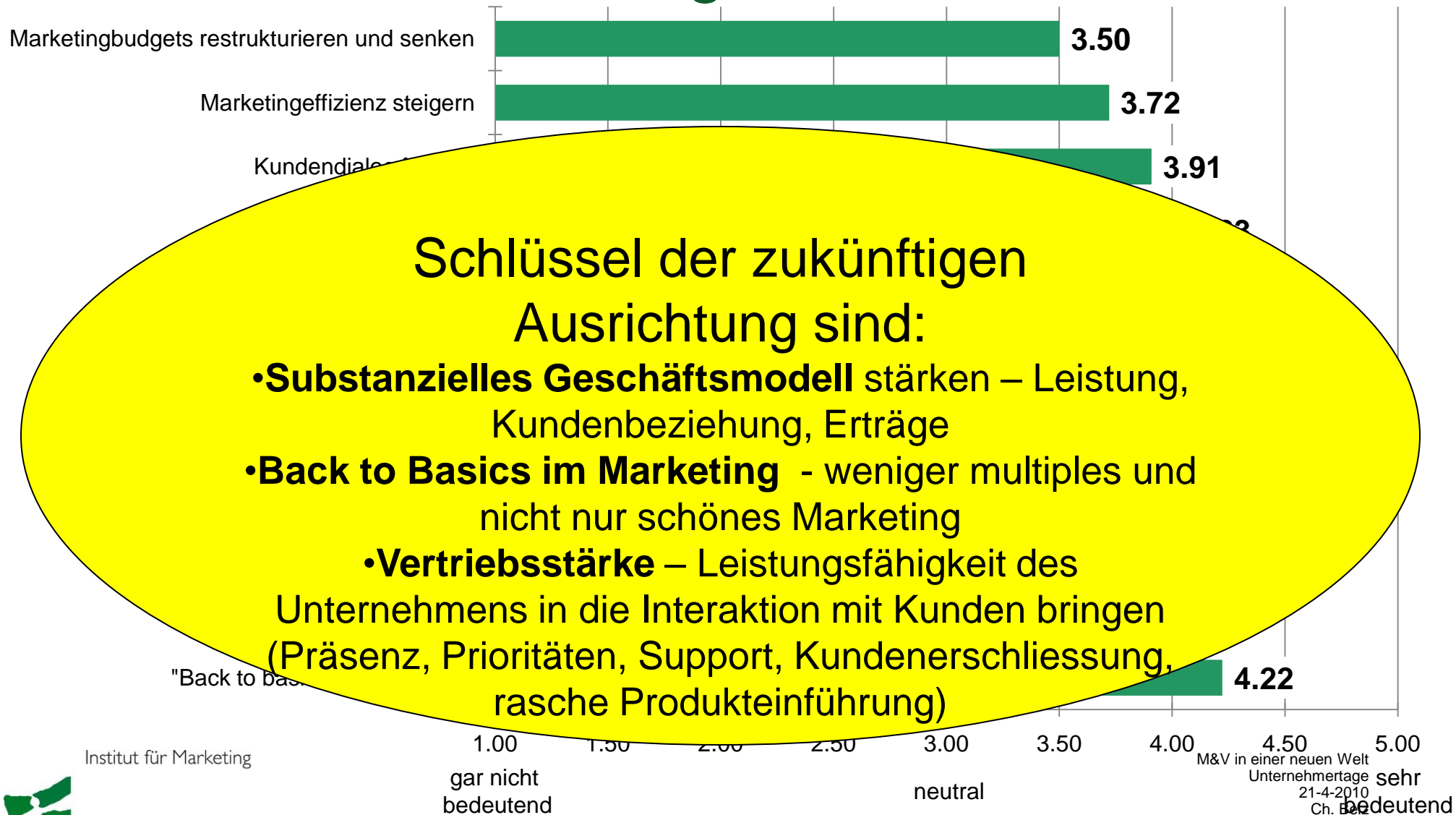
In Krisen gewinnen alle Instrumente, die rasch Umsatz bringen. Die Wurfweite des Marketing nimmt ab. Weniger schöne Kampagnen; mehr reales Marketing; mehr dezentrales Marketing - alles, was nahe an der Interaktion mit Kunden ist; mehr Vertrieb; mehr Direktmarketing; mehr Kundenevents. Nur macht das viel Arbeit.

# Veränderungen des Marketingbudgets nach Programm der Unternehmung



Der Vergleich zwischen Überlebens-, Optimierungs- und Aufbauprogramm akzentuiert die Budgetanpassungen. 'Überlebende' bremsen rigoros bei Medien/Messen und Sponsoring. Aufbauer geben mehr Gas bei Aussendienst, Service, Internet und Kundeninformationssystemen.

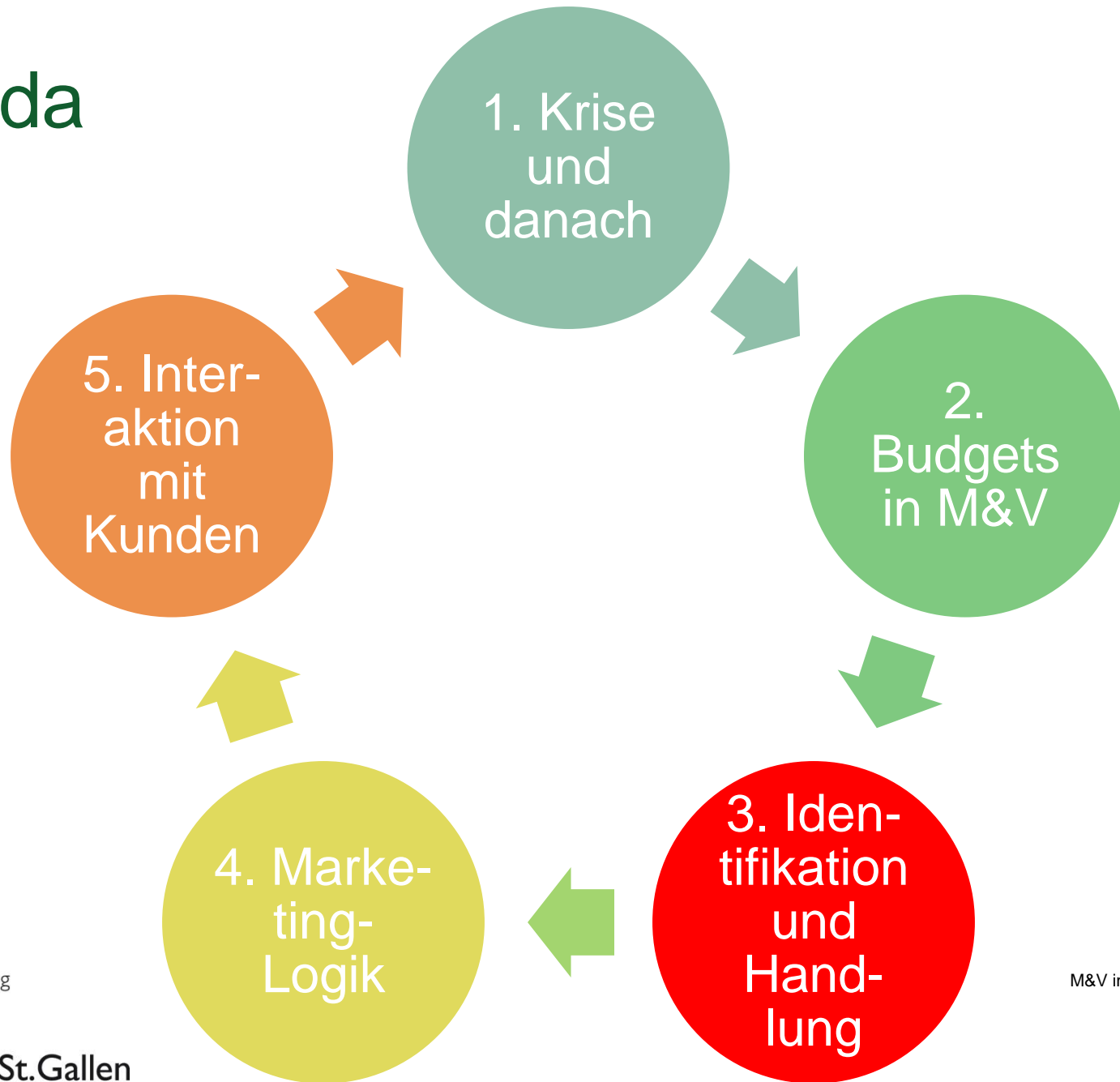
# Ansätze in Marketing und Vertrieb





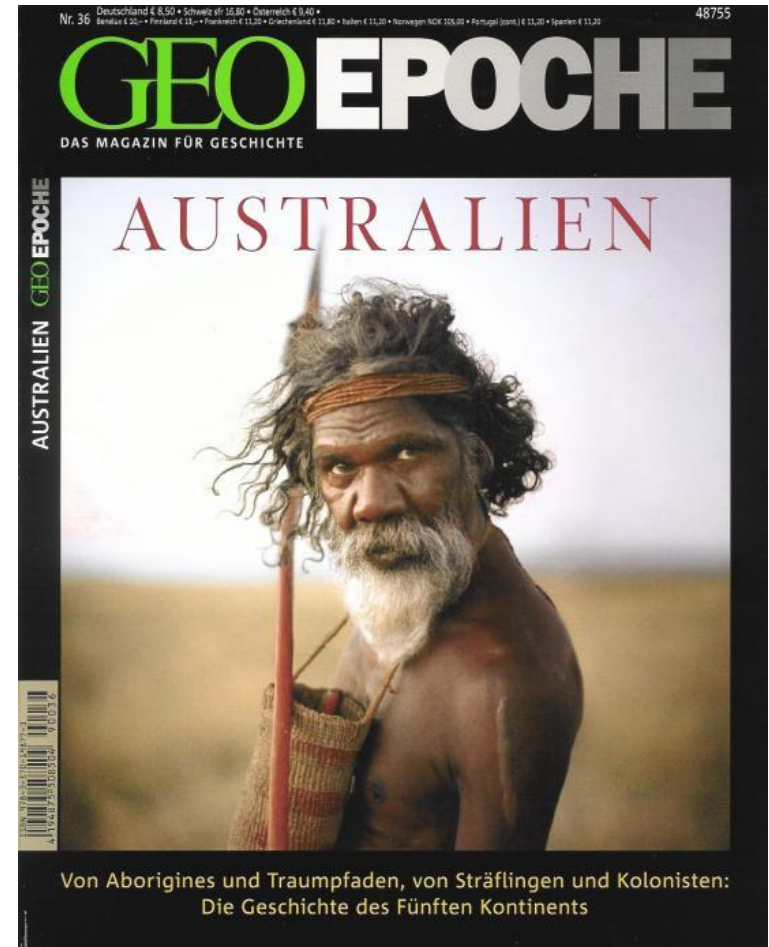
Gas geben und bremsen

# Agenda



# Wurfweite des Marketing

- Auf eine doppelseitige Anzeige im Stern hatte man 4 Jahre nach der Einführung von 'Geo' (1960) 8 % Response für ein Probe Abonnement geerntet, bezogen auf die Auflage.
- Im Jahr 2006 lautete die entsprechende Zahl: 0,003 %.
- Es geht also um den Faktor 2'700.
- Vermutlich ging auch die Konversionsrate zurück.



Institut für Marketing



Universität St.Gallen

M&V in einer neuen Welt  
Unternehmertage  
21-4-2010  
Ch. Belz  
Seite 19

# Marketing Karaoke?

Nordström,  
K./Ridderstråle, J.  
(2004): Karaoke  
Capitalism.



Institut für Marketing



Universität St.Gallen

M&V in einer neuen Welt  
Unternehmertage  
21-4-2010  
Ch. Belz  
Seite 20

Migros senkte sein Werbebudget von  
507 (08) auf 470 Mio. SFR. (09)  
(-7,3%)  
Coop von 424 Mio. auf 389 Mio. SFR  
(-8,3%).

(St. Galler Tagblatt 10.4.10, S. 28)

**Fust** SPEZIALIST FÜR ELEKTROHAUSHALT UND: **MULTI MEDIA** iPod/MP3-Player + Zubeh. Einige Beispiele aus unserer Riesenauswahl

**Apple iPod touch**  
Entertainment pur  
**Apple iPod Touch**  
• Mobiler Spielspass (über 1000 Spiele erhältlich)  
• Surfen im Web • E-Mail  
• Musik hören  
Autorisierter Händler  
**GRATIS** iTunes  
Logitech **Squeezebox Radio**  
Empfangen Sie tausende von Radiostationen • Via Facebook informiert werden  
• Klingensender oder sehen was gerade läuft • Uhr mit eingebauter  
• Spielen die auf Ihrem PC gespeicherte Musik in jedem Raum  
• Möglichkeiten des Radios durch heruntergeladene  
• (Fotoalbum), Wecktöne etc.

**FM-Transmitter**  
199.-  
vorher 239.-  
Sie sparen 40.-

**Ultra Portabler DAB+ Radio**  
79.90  
vorher 99.90  
Sie sparen 20.-

**PHILIPS** sense and simplicity  
Denken Sie einmal darüber nach: Ist es nicht schön zu werden? Unser Wake-up Light steigert allmählich die Helligkeit so, natürlich und angenehm aufzuwachen. Einfach, weil Sie uns inspirieren. Lassen Sie sich nicht mehr aufwecken. Sondern wachen Sie auf natürliche Weise auf. [www.philips.ch/wakeuplight](http://www.philips.ch/wakeuplight)

**mpman CSD-17**  
• FM Radio • CD-Player  
Art. Nr. 970009

**elga EIT 6730**  
• USB-Anschluss • CD-Player mit MP3  
• Kassettendeck  
Art. Nr. 951789


**PURE One Mini**  
• DAB+ und UKW Empfang  
• MP3-Player Anschluss  
• Anzeige des Sendernamens  
Art. Nr. 970123

16 Superpunkte im Fust sammeln. Alle Artikel mit Serviceg. Detaillinformationen in Ihrer Fust-Filiale

**Natur**

Denken Sie einmal darüber nach: Ist es nicht schön zu werden? Unser Wake-up Light steigert allmählich die Helligkeit so, natürlich und angenehm aufzuwachen. Einfach, weil Sie uns inspirieren. Lassen Sie sich nicht mehr aufwecken. Sondern wachen Sie auf natürliche Weise auf. [www.philips.ch/wakeuplight](http://www.philips.ch/wakeuplight)

**PHILIPS** sense and simplicity



# Identifikations- und Handlungswelt

## Identifikationswelt

- Kunden interpretieren ihr Verhalten
- Marketingleute fühlen sich bestätigt und entwickeln kreative Lösungen
- Ästhetisches Marketing, Identifikationswelten für Kunden, Marken / Positionierungen / Einzigartigkeit

## Handlungswelt

- Kunden handeln und kaufen
- Marketingleute stützen sich auf Analytisches Customer Relationship Management, Micro-Kundenprozesse und Tests; sie nutzen mehrheitsfähige Verhaltensmechanismen und Rituale; Etappierung
- Manipulatives Marketing; Handlungswelten für Kunden, Vertrieb, Direktmarketing, Versand- und Einzelhandelsmarketing; Kernnutzen

# Reales Kundenverhalten und reales Marketing

- Analytisches Customer Relationship Management
- Micro-Kundenprozesse
- Test

Sie werden schnell zum lebenden Anachronismus, wenn Sie mehr als ein Drittel Ihrer Zeit im Büro verbringen (505). Die Veränderungen zeichnen sich zuerst dort ab, wo der Kunde ist, wo der kleine neue Wettbewerber ist und wo der mürrische Händler ist; nicht in der Ruhe des Konferenzraumes und angesichts von Overhead-Projektionen (506).

Peters, Thomas: Kreatives Chaos, Hamburg: Hofmann u. Campe 1988

# Einzigartigkeit und USP

Patrick Barwise und Sean Meehan (London Business School/IMD):

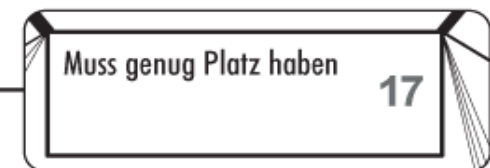
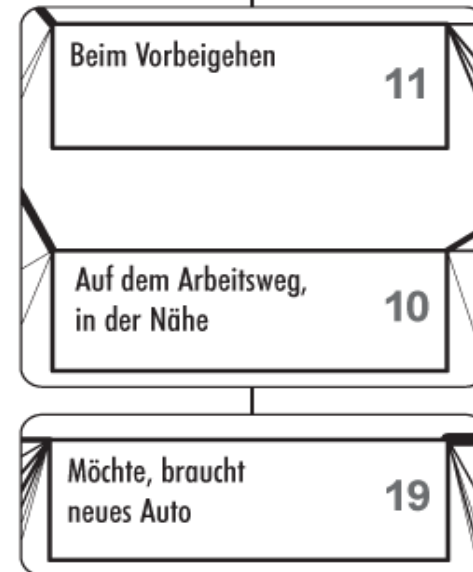
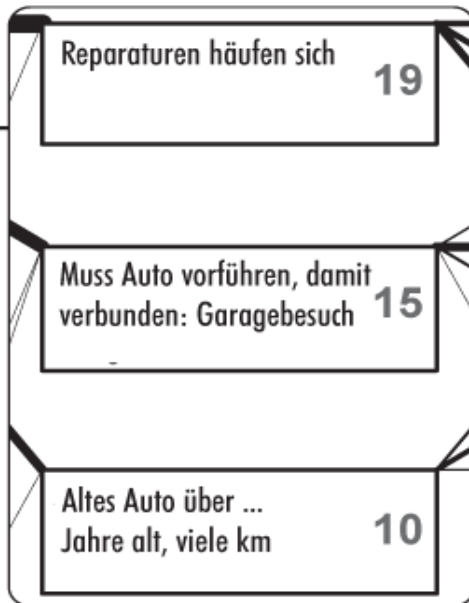
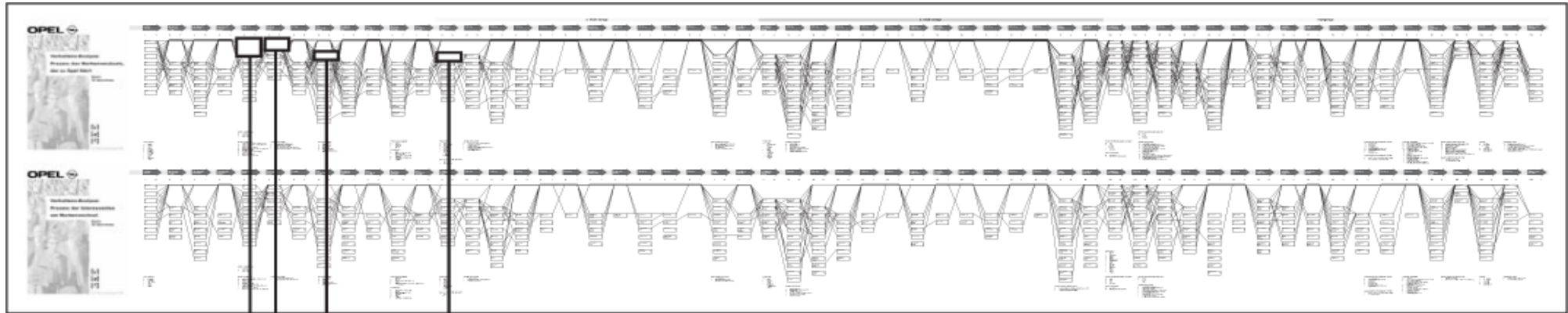
- 55 % der Käufer des Marktführers (Colgate Dental Cream) glauben, dass dieses Produkt 'starke, gesunde Zähne' fördere. Bei der Nr. 8 (Ultrabrite) attestieren ebenfalls 57 % der Käufer die Eigenschaft 'starke, gesunde Zähne', wobei Ultrabrite sich konsequent *anders positioniert*, nämlich 'macht weisse Zähne'.

- Der Unterschied im Marktanteil entstand, weil einfach eine *grössere* Zahl von Konsumenten den Kernnutzen ('starke, gesunde Zähne') Colgate zuschreiben und weil eine geringere Zahl von Konsumenten diesen Kernnutzen mit Ultrabrite assoziieren.

Viele Merkmale, die mit Millionenbudgets propagiert werden, nimmt der Kunde entweder gar nicht wahr oder hält sie für unerheblich. Es gilt, sich auf diejenigen Merkmale zu konzentrieren, die dem Kunden *wichtig* sind – ganz gleich, inwieweit Konkurrenzmarken diese Dinge auch bieten.



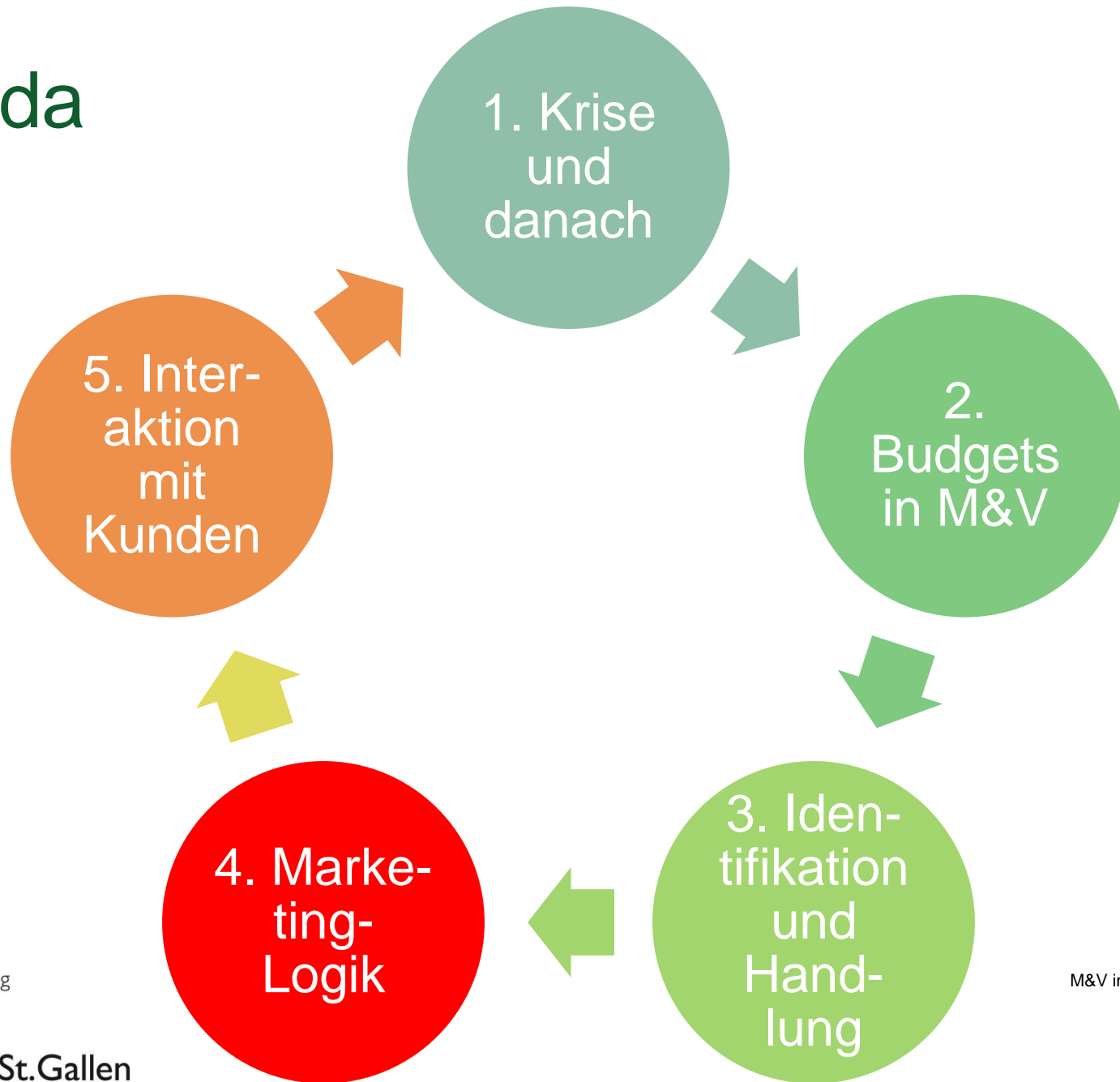
# Beispiel: 55 Schritte zum Kauf



**Schlüsselstelle 1:**  
Das Probleme-Vermeiden führt den Konsumenten auf den Weg...

**Schlüsselstelle 2:**  
«Ein neues Auto kaufen» lautet das generische Vorhaben, das dann (unbeabsichtigt) am POS von «Opel» seinen Abschluss findet

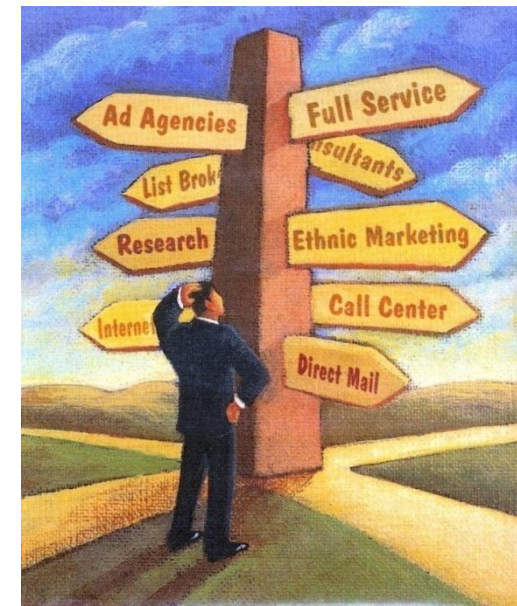
# Agenda



# Vielfalt ohne Logik im Marketing

Die Vielfalt im Marketing steigt: Mehr Produkte, mehr Services, mehr Kundengruppen, mehr Regionen, mehr Kanäle, mehr interne Spezialisten und mehr Projekte; mehr Druck und mehr Dynamik. Verantwortliche tun gut daran, sich mit den Chancen und Gefahren der Marketingkomplexität auseinander zu setzen und sie wirksam zu beeinflussen. Denn Vielfalt erleichtert oder verhindert Geschäfte und erhöht den Aufwand.

Das Sortiment von Ansätzen im Marketing wächst rasant. Unsere Disziplin wird pulverisiert.



# Marketinglogik: Umschreibung

- Die Marketinglogik bezeichnet, wie das Marketingsystem eines Unternehmens funktioniert und wirkt. Sie prägt die Gewichte der Lösungen, die Spielregeln im Unternehmen, die Ressourcen und Fähigkeiten. Sie beeinflusst Budgetprozesse und angewendete Erfolgskriterien.
- Erst wer die eigene Marketinglogik kennt, setzt richtige Prioritäten und verschwendet keine Budgets im Marketing. Damit entsteht aus dem zersplitterten Marketing (wieder) eine Erfolgsmaschine.



# Beispiele von Marketinglogiken

1. Typ: Rentabilisierer
2. Typ: Kooperierer (und Übernehmer)
3. Typ: Internationalisierer
4. Typ: Organisatoren
5. Typ: Empowerment
6. Typ: Produktanbieter und Innovatoren
7. Typ: Solution Provider
8. Typ: Markenmanager
9. Typ: Customer Focus und Segmentierer
10. Typ: Customer Relationship Manager
11. Typ: Kommunikatoren mit E-Marketing und Crossmedia
- 12. Typ: Vertriebler**

# Vertriebslogik

Marketingumsetzung mit dem Aussendienst, definierte Akquisitionsprozesse (z.B. Lead-Management), qualifizierte Kundenberatung, Vertriebsentlastung und Optimierung Customer Facing Time, Key Account Management, Kleinkundenmanagement, Aufbau von Vertriebskooperationen (direkt +indirekt), Sales Training, Cross Selling, aktivere Kundenentwicklung, faktenbasierte Vertriebssteuerung, persönliche statt schriftliche Präsenz.

# Beispiel: Vertriebslogik - bottom-up

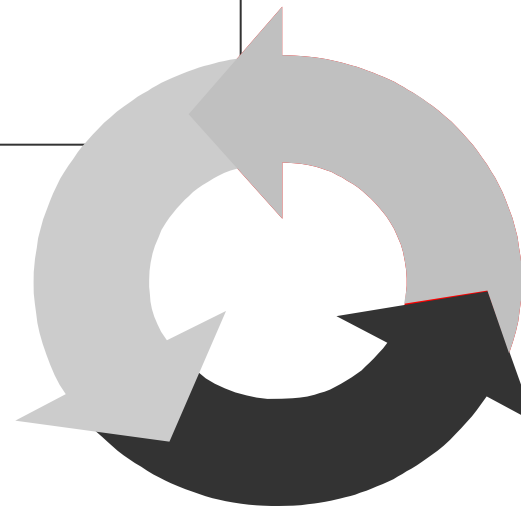
## Marktpräsenz und Differenzierung

Informationsflut, Produktflut,  
Globalisierung - Dichtestress  
der Märkte, höhere  
Wirkungsschwellen

Markenportfolio: Selbst/  
OEM/Vertrieb und Handel

Multiple, agile und  
differenzierte (lokale)  
Markterschliessung

Abschöpfung  
bestehender  
Positionen der  
Marken



Minimalmarketing  
in internationalen, natio-  
nalen und lokalen Märkten:  
Gelegenheiten nutzen

Beispiele  
Schulthess,  
T-Systems

Nutzung der  
(Vertriebs-)Stärke  
von Partnern



# Beispiel Hilti (FL-Schaan)



'Von unseren 19'000 Mitarbeitern ... beschäftigen sich drei Viertel täglich nur mit einem Thema: Mit dem Kunden. Daraus ergeben sich weltweit mehr als 200'000 Kundenkontakte pro Tag. ... Über E-Commerce werden wir den Direktkontakt zum Kunden noch verstärken.'

Pius Baschera im Interview 2007

# Inboundmarketing als Logik

Inboundmarketing fördert alle Formen von Kundenaktionen und nutzt sie beweglich für Kunden und eigene Interessen.

Jede Aktion des Kunden ist eine Chance.  
Inboundmarketing ist **Volltreffer-Marketing**.

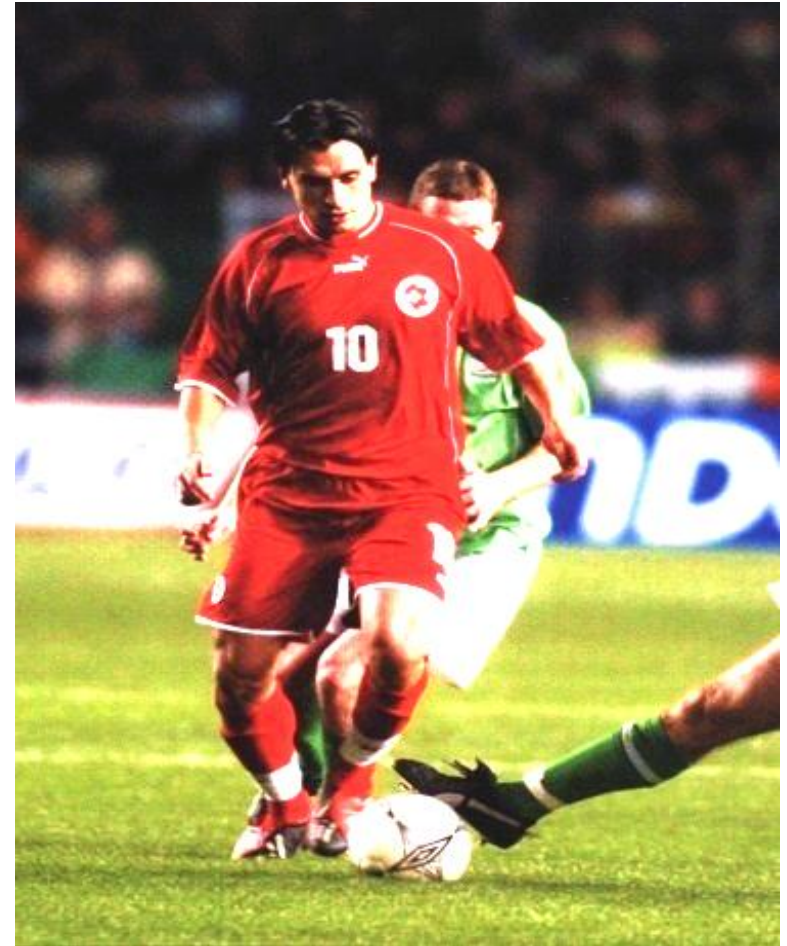
Wichtige Grundlagen sind Beziehungsmanagement, Content-Management, Community Marketing, Empfehlungsmarketing, Servicequalität und Mitarbeiterführung.

Wer nur die Kundenanforderungen ängstlich erfüllt, schafft keine tragfähige Beziehung zum Kunden.

# Zusammenspiel

Zahlreich sind die Spezialisten in Unternehmen und Hauptproblem wird ihr Zusammenspiel.

Stichworte sind: Orientierung am Customer Value als Strategie, Prozessorientierung, Mobilisierung der internen Kraft für Kunden, Cross Selling, Key Account Management, Kundenorganisation.



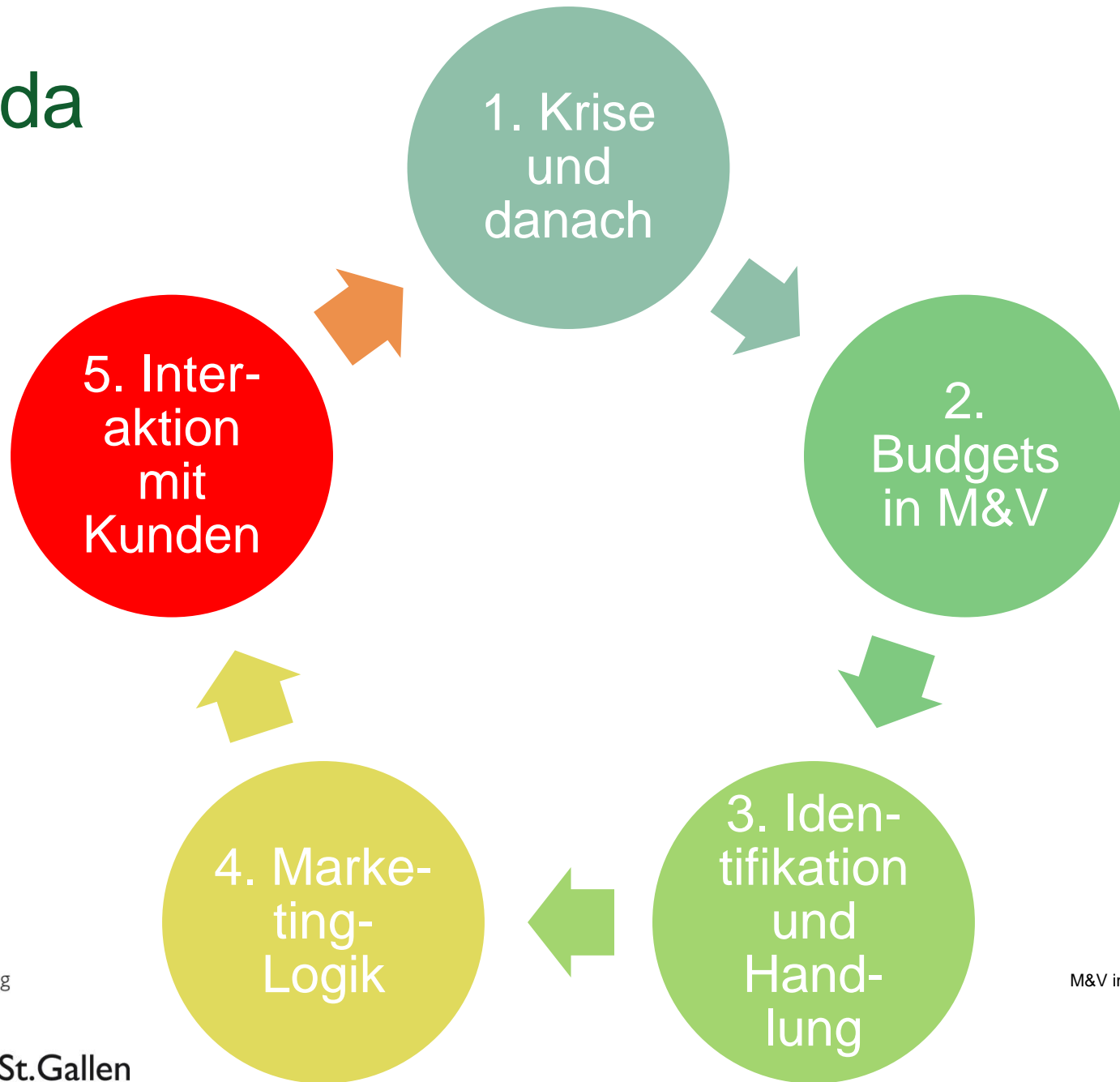
# Beispiel: Kundenorganisation



Wir reorganisieren unsere Struktur komplett. Internet, Mobilfunk und Festnetz sind seit dem 1. August 2007 verschmolzen. Das Ziel: Jeder Kunde soll bei Swisscom nur noch einen Geschäftspartner haben.

Carsten Schloter. CEO Swisscom, Migros Magazin 19.11.2007, S. 26

# Agenda



# Verkaufskomplexität

Das macht dann der Verkauf. ....  
100 Ziele sind zu viel. Manche Unternehmen delegieren an den Verkauf 300% und sind dann erstaunt, dass nur 60% herauskommen. Echte Prioritäten sind gefragt.

Wenige Anbieter wissen, was der Verkauf wirklich tut (und vielleicht haben sie auch etwas Angst davor).

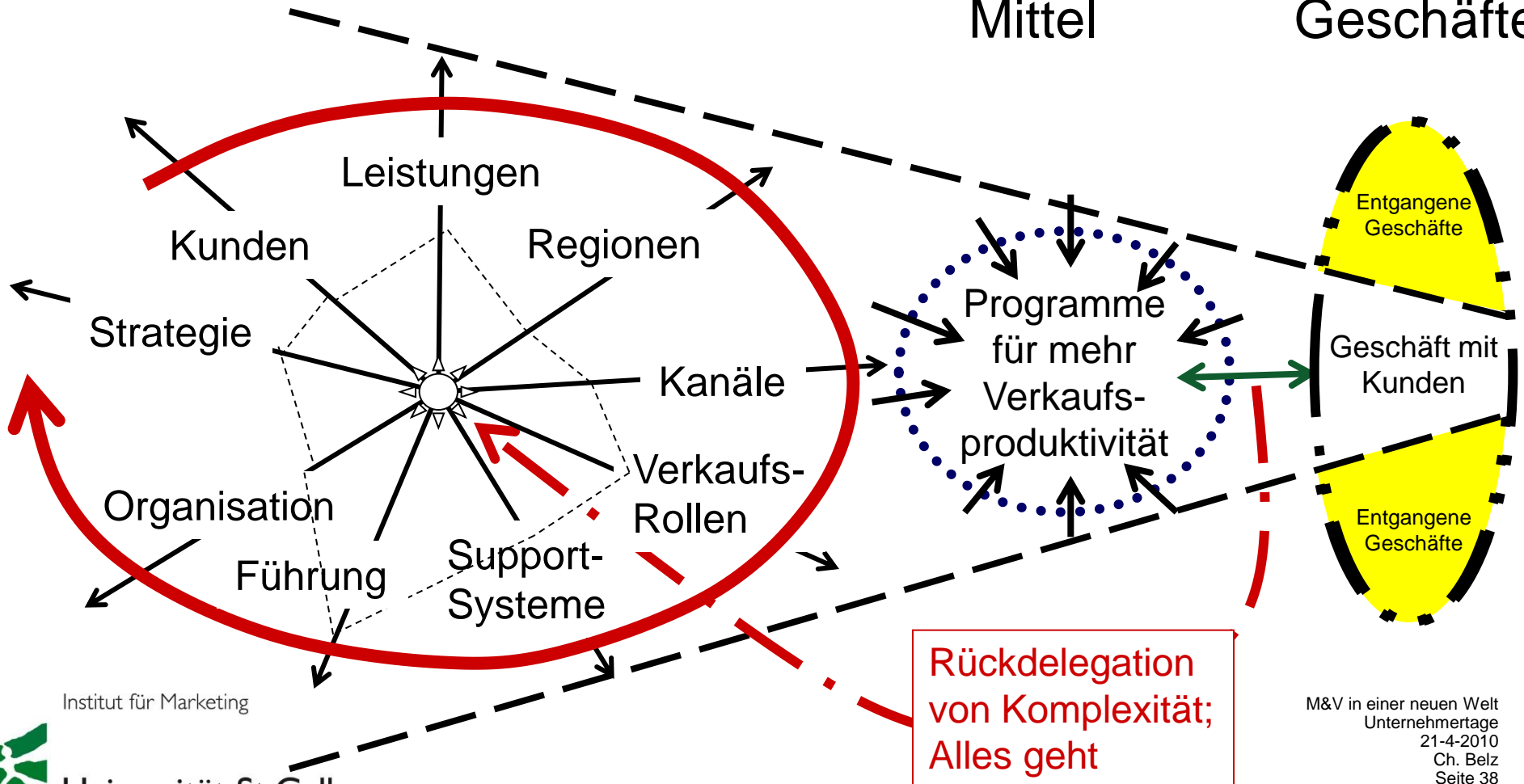


# Verkaufskomplexität

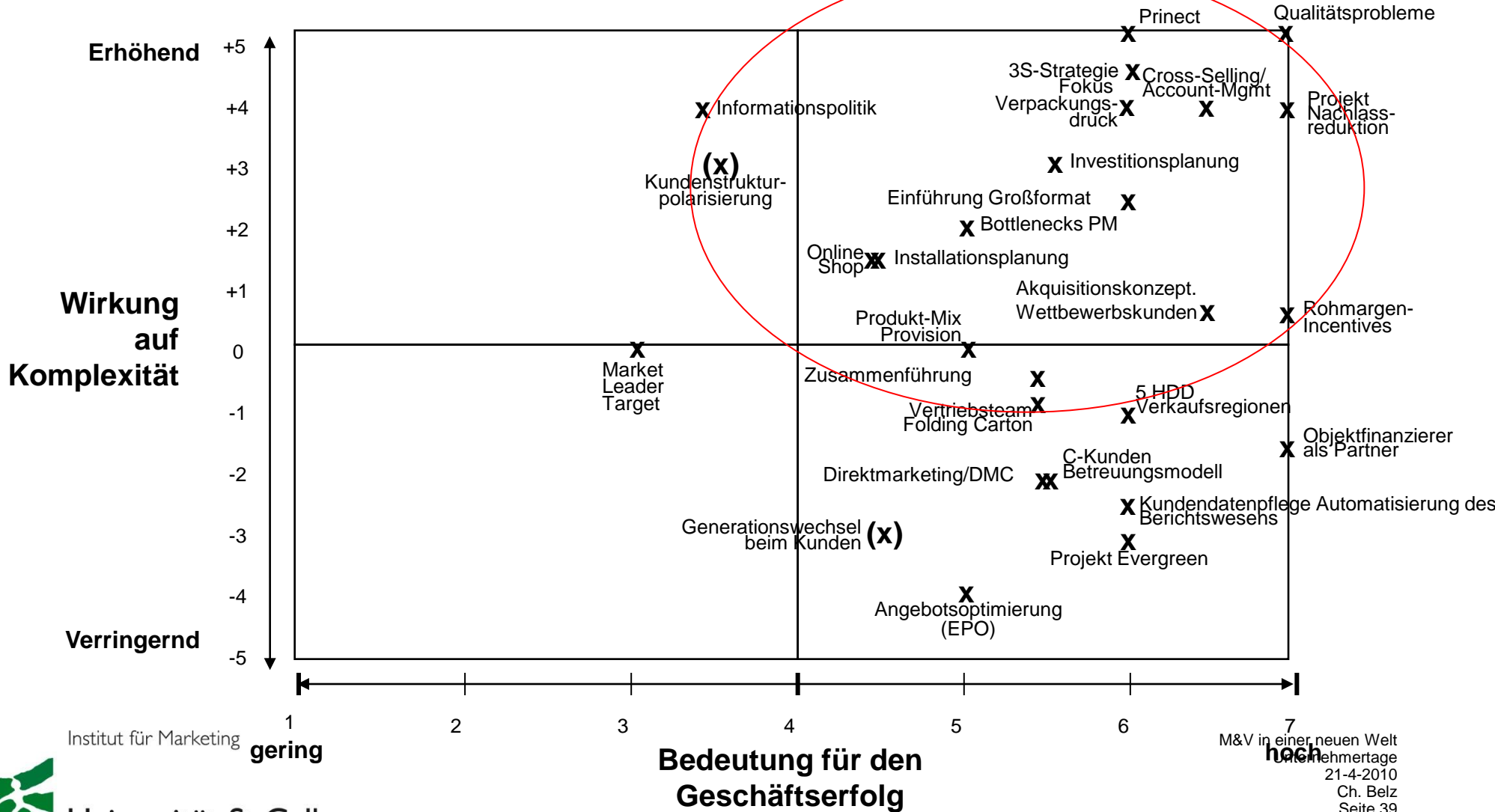
Mehr Aufgaben

weniger Mittel

verpasste Geschäfte



# Beispiel: Entscheidungsmatrix im Maschinenbauunternehmen



# Beispiele Zielwürfe

**Schott:** Unser Verkauf soll mehr als 60% seiner Zeit im Feld sein. Eine zentrale Organisationseinheit befasst sich mit der internationalen Verkaufsdynamisierung in den vielfältigen Geschäftsbereichen.

**Sick:** Wir steigern unsere Kundenzahl von 70' auf 100'000 in drei Jahren.

**Bogner:** Chancen erkennen

**Bühler:** Hitrate  $> 20\%$ , Verkaufskosten  $< 12\%$

# Beispiel: Top und durchschnittliche Verkäufer – eine Analyse

- 8 Top Verkäufer und 57 Durchschnittliche im Markt DE wurden untersucht – der Zielmarkt
- Top Verkäufer
- T

Top Performern fällt nicht einfach alles etwas leichter.

(des (MZ)

- Top Verkäufer unterstützt

# Interaktionsmodelle

Verzweifelt versuchen wir Multioptions-Kunden in Segmente und Kategorien einzuteilen. Wirksamer ist es, Interaktionsmodelle anzubieten, aus welchen der Kunde selbst wählt.

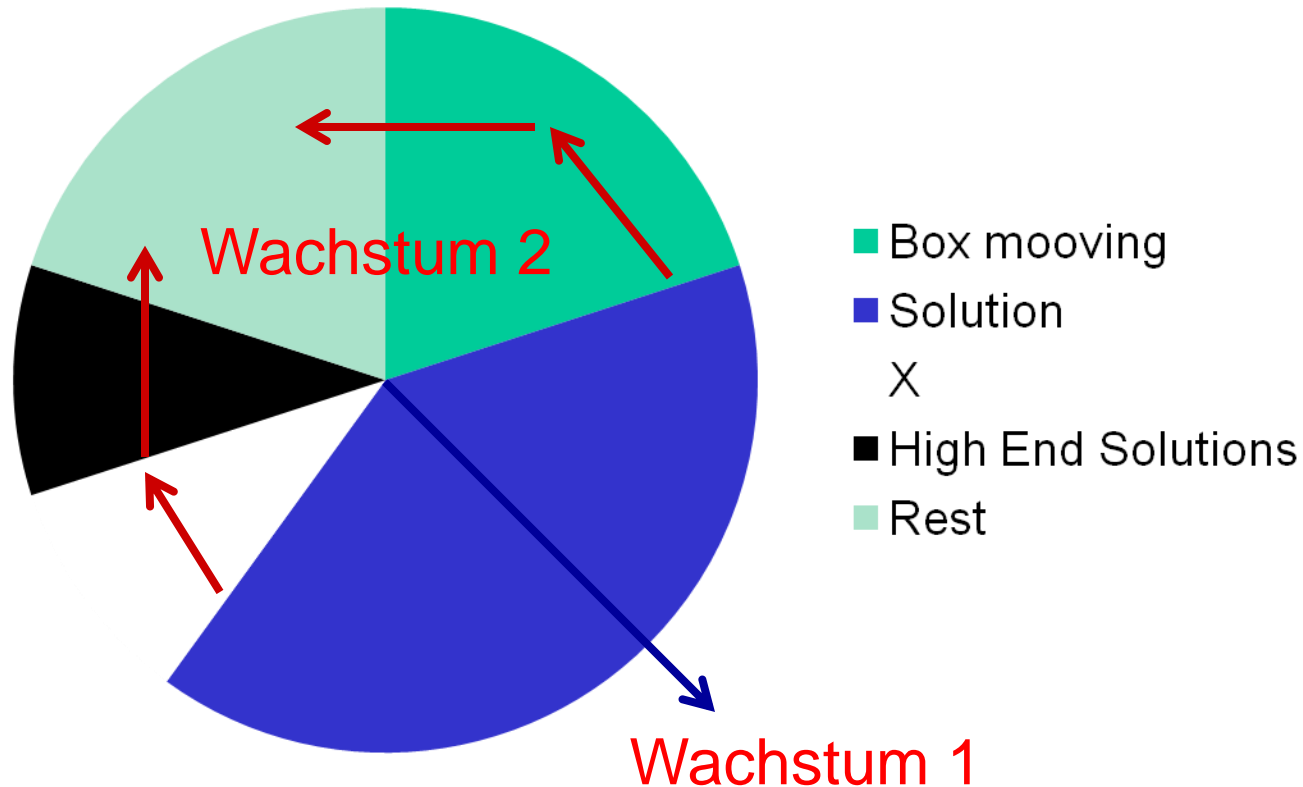
**59%** of executives reported to have undertaken a major segmentation study during the last 2 years. **14%** of those **59%** said that they derives real value from the exercise

The Economist & Marakon Associates surveying 200 senior executives of large companies in the US in 2004

# Beispiel: Strategieansatz Customer

## Interaction Models (Compaq)

Umsatz/Ertrag



Verschiedene  
Aufteilung bei

- Hersteller
- Zwischenhandel
- Kunden

Verschiebung  
Anteile (z.B. Box +)

Im Extremfall kaufen die Kunden die gleichen  
Produkte je nach Zusammenarbeitsprozess  
zu unterschiedlichen Preisen.

# Beispiel: Kompetenz Center des Kundenmanagements für SICK

## 3 Profit Center Smart Account Mgmt.

- C-Kundenbetreuung schafft Ressourcen für MAM
- Ermittelt neue AB Potenzialkunden für MAM
- Komponentenorientierter Verkauf

### **C-Kundenspezifischer Kompetenzaufbau:**

- ▶ Effiziente Prozesse und Methoden zur Kundenbetr.
- ▶ Betreuungsvarianten (Besuch, Telefon, ebusiness)
- ▶ Nutzung von modernen IT Tools

## 2 Profit Center Major Account Mgmt.

- Wachstum durch AB Kundenpotenzialfokussierung
- Ausbau neuer A Potenzialkunden für KAM
- Lösungs- & Komponentenorientierter Verkauf

### **AB-Kundenspezifischer Kompetenzaufbau:**

- ▶ Effektive Prozesse und Methoden der Potenzialgewinnung
- ▶ Systematische Betreuung

## 1 Profit Center Key Account Mgmt.

- Wachstum durch A Kundenpotenzialfokussierung
- Lösungs- & Komponentenorientierter Verkauf

### **A-Kundenspezifischer Kompetenzaufbau:**

- ▶ Effiziente Prozesse und Methoden zur Betreuung von Großkunden (z.B. Verträge, Kundenspezifische, Produkte)

Fazit

**Nur für Schwimmer**

Vorsicht  
Bootsausfahrt  
Schwimmen auf  
eigene Gefahr



Alle sagten, es gehe nicht.  
Bis einer kommt, der das nicht  
wusste – und es tut.

Otto Belz, in der Einführung  
zum Buch 'Marketing gegen  
den Strom'