

WACHSTUM REALISIEREN: KERNAUFGABEN DES MARKETINGS

Von Professor Torsten Tomczak, Stephan Schärer, Clemens Koob und Stephan Feige*

Die meisten Unternehmen sind gegenwärtig mit Einbrüchen und vielfältigen "Bad News" konfrontiert, seien es negative Konsumentenstimmungen oder Kriegsauswirkungen. Und die Neigung ist gross, bei Einbrüchen lediglich Fehler und grössere Experimente zu vermeiden. Tatsächlich braucht es aber auch ein auf Wachstum angelegtes Zukunftsprogramm. Der vorliegende Beitrag gibt eine in der Praxis erprobte Anleitung, wie Wachstum durch Orientierung an den Kernaufgaben des Marketings realisiert werden kann.

"Krieg und Konjunktursorgen setzen die Unternehmen unter Druck." "Das Elend hält an." "Rekordverlust von 3,3 Milliarden." – Wer kennt Sie nicht, diese täglichen Schlagzeilen? Fakt ist: Den meisten Unternehmen bläst eine steife Brise ins Gesicht. Umsätze brechen weg, an Wachstum ist kaum zu denken. Sektoren wie Tourismus, Finanzdienstleistung, Telekommunikation und Konsumgüter trifft es besonders hart. Selbst verwöhnte Luxusgüterhersteller bleiben nicht verschont. Fakt ist auch: Cost Cutting ist regelmässig das Mittel der Wahl. Entlassungen, Budgetkürzungen, Werksschliessungen stehen ganz oben auf der Tagesordnung. Die Notwendigkeit von Rationalisierungen wird niemand bestreiten. Aber Rationalisierungen sind kein Allheilmittel: Unternehmen benötigen gerade auch in Krisenzeiten ein auf Wachstum angelegtes Zukunftsprogramm. Freilich stellt sich die Frage: Wie kann ich in meinem eigenen Unternehmen Wachstum realisieren? Die Forschungsergebnisse des Instituts für Marketing und Handel (IMH-HSG) der Universität St. Gallen und die Beratungserfahrungen der htp St. Gallen zeigen: indem zunächst einmal die vier Kernaufgaben des Marketings als zentrale Wachstums- und Gewinngeneratoren des Unternehmens beziehungsweise eines Geschäftsbereiches konsequent in den Mittelpunkt gerückt werden (vgl. zum Beispiel Tomczak/Reinecke 1996, 1999; Tomczak, Reinecke, Mühlmeier 2002). Bei der Kundenakquisition geht es um die Erschliessung von Kundenpotenzialen, zum Beispiel durch Gewinnung von bisherigen Nicht-Verwendern eines Produktes oder die

Eroberung von Kunden der Konkurrenz. Wachstums- und Gewinnquelle sind zukünftige Kunden. Betrachtet man etwa Volkswagen, ist das Erschliessen des chinesischen Marktes dieser Kernaufgabe zuzuordnen. Die Kundenbindung fokussiert auf die Ausschöpfung von Kundenpotenzialen, sei es durch das Halten von Kunden (Retention) oder die bessere Durchdringung (Penetration). Quelle von Wachstum und Ertrag sind entsprechend die aktuellen Kunden. VW versucht beispielsweise durch den Volkswagen Club seine Kunden enger an die Marke zu binden. Die Leistungsinnovation stellt das Erschliessen von Leistungspotenzialen in den Mittelpunkt. Ansätze sind die Entwicklung und Einführung von "New to the World"-Angeboten und Imitationen. Wachstum und Gewinn entspringen neuen Leistungen. Das "erste Dreiliter-Auto" von VW fällt zum Beispiel in diesen Bereich. Die Leistungspflege schliesslich zielt auf das Ausschöpfen von Leistungspotenzialen durch Erhalt und Ausbau der bereits bestehenden Leistungen. Paradebeispiel hier: "26 Jahre Golf".

Vorgehen in der Praxis

Die Orientierung an den Kernaufgaben des Marketings bedeutet nun in der Praxis, die Kunden- und Leistungspotenziale gezielt zu erfassen. Und: einen bestmöglichen Abgleich mit den Kompetenzen des eigenen Unternehmens zu erzielen. Denn erst durch ein Matching von Potenzialen bei Kunden und Leistungen (Outside-in-Perspektive) und eigenen Ressourcen und Kompetenzen (Inside-out-Perspektive) kann langfristig Wachstum realisiert werden. Konkret bedeutet das, dass es nicht zwangsläufig darum geht, in allen Kernaufgabenbereichen gleichermassen aktiv zu sein. Vielmehr ist jeweils in Abhängigkeit von Marktpotenzialen und eigenen Kompetenzen das individuell Erfolg versprechende Kernaufgabenprofil festzulegen. Doch wie kann die Orientierung an den Kernaufgaben des Marketings in der Praxis tatsächlich erreicht werden? Was ist konkret zu tun? Dies zeigt die folgende systematische, praxiserprobte Anleitung.

1. **Marktpotenzialanalyse**
Welche Marktpotenziale bieten sich dem Unternehmen in den Kernaufgabenbereichen Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege?
2. **Kompetenzanalyse**
Welches spezifische Know-how besitzt das eigene Unternehmen? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Die Beantwortung dieser Fragen steht im Zentrum der Kompetenzanalyse. Das heisst, es gilt zu erfassen, welche Kompetenzen und Ressourcen in welchem Umfang zur Verfügung stehen, um die Kernaufgaben des Marketings erfolgreich wahrnehmen zu können.
3. **Abstimmung von Marktpotenzialen und spezifischen Kompetenzen**
 - a. **Marktpotenziale:** Hier gilt es zu beantworten, welche Potenziale in den Kernaufgabenbereichen Kundenbindung, Kundenakquisition, Leistungsinnovation und Leistungspflege das Unternehmen künftig erschliessen und ausschöpfen will.
 - b. **Kompetenz-Strategie:** Verfügen wir über die notwendigen Kompetenzen, um die gewünschte Stossrichtung zu verfolgen? Können wir die Kompetenzen entsprechend intern allozieren, aufbauen oder extern beschaffen?
4. **Konzeption Kernaufgaben: Bestimmung des Soll-Profiles**
Abschliessend geht es darum, die zukünftige Entwicklung des Unternehmens (beziehungsweise Geschäftsbereiches) zu bestimmen. Die Leitfrage ist hier: In welchen Kernaufgaben und mit welchen Mitteln sollen wir uns spezialisieren?
Nachfolgend werden die Vorgehensschritte etwas ausführlicher beschrieben und anhand eines Praxisbeispiels, der Lufthansa, erläutert.

Marktpotenzialanalyse

Grundsätzlich wird unterschieden zwischen Kundenpotenzialen und Leistungspotenzialen. Erstere setzen direkt auf den Bedürfnissen von bestehenden und potenziellen Kunden auf. Letztere basieren auf bestimmten Leistungen oder Leistungseigenschaften, ►

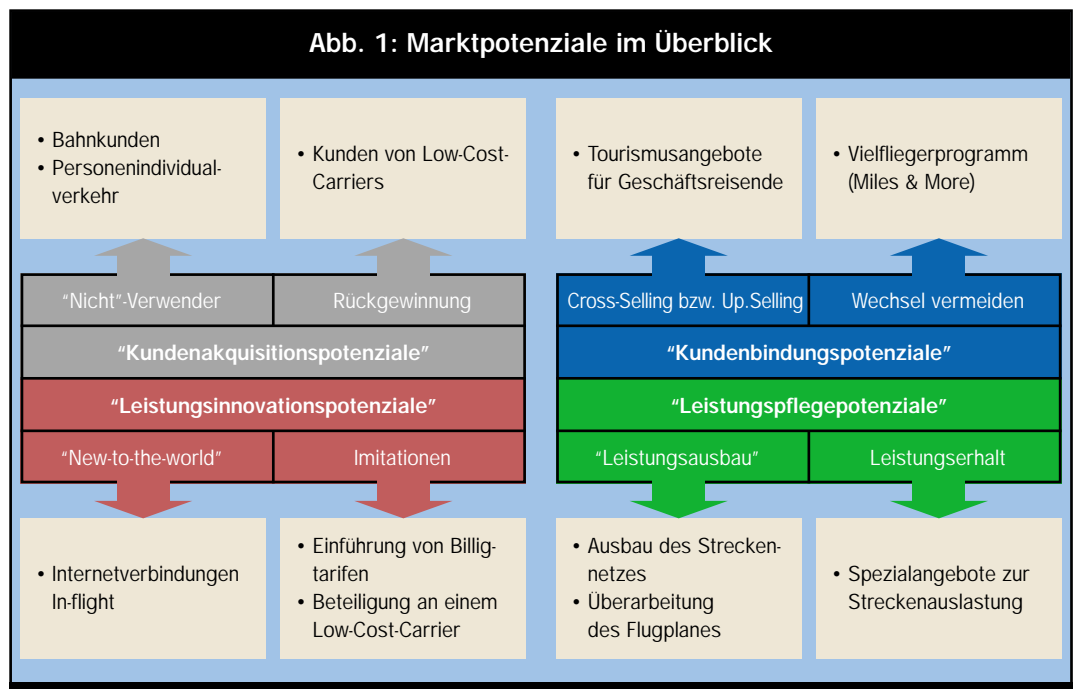
die wiederum Bedürfnisse befriedigen. In beiden Fällen ist das gesamte Marktpotenzial zu erfassen. Die unverzichtbare Grundlage für diese Erfassung sind Marktforschungsergebnisse und Erfahrungsgrößen.

Zunächst zu den Kundenpotenzialen. Es ist im ersten Schritt zu prüfen, ob Potenziale durch Erschließung, das heisst Kundenakquisition, und Ausschöpfung, das heisst Kundenbindung, vorhanden sind. Hinsichtlich der Lufthansa bedeutet das beispielsweise Folgendes: Im Bereich Kundenakquisition lassen sich zum einen Nicht-Verwender identifizieren. Sie nutzen Personenwagen, Bahn oder Bus statt Flugzeug. Das Potenzial basiert auf der Zahl all jener, die sich durch allfällige Massnahmen dazu bewegen lassen, zukünftig die Leistungen der Lufthansa in Anspruch zu nehmen. Zum anderen gibt es selbstverständlich die Konkurrenz-Kunden, welche auf innerdeutschen Strecken auf Wettbewerber der Lufthansa (zum Beispiel DBA, Air Berlin) setzen. Hier gilt es, das Potenzial der Wechselkunden zu beziffern. Des Weiteren lassen sich Kundenpotenziale über die Kernaufgabe Kundenbindung ausschöpfen. Stichworte sind hier etwa Steigerung der Kundenzufriedenheit und Vielfliegerprogramme.

Im zweiten Schritt sind die Kundenpotenziale genauer zu definieren. Relevante Aspekte sind hier die Spezifizierung der Kundengruppen, die Bestimmung von Volumen, Wachstum, Erreichbarkeit etc. Im dritten Schritt sind die Potenziale durch Kundenakquisition und Kundenbindung zu quantifizieren (absolut und relativ). Als Fazit ergibt sich: eine qualitative und quantitative Einschätzung des Kundenakquisitions- und Kundenbindungspotenzials, die Attraktivität der Potenziale für das Unternehmen und eine Beurteilung der eigenen Wettbewerbspositionierung.

Sodann sind die Leistungspotenziale zu analysieren. Leistungspotenziale können sowohl durch die Pflege des Produkt-/Leistungskataloges ausgeschöpft als auch durch Innovation erschlossen werden.

Im Rahmen der Kernaufgabe Leistungspflege steht die Weiterentwicklung des bestehenden Leistungsportfolios im Vordergrund. Die Potenziale, die sich daraus ergeben, lassen sich folgendermassen ermitteln: Im ersten Schritt ist zu bestimmen, welche Produktgruppen das Leistungsportfolio des Unternehmens ausmachen. Im Anschluss daran sind die Produktgruppen anhand einer Portfolioanalyse genauer zu betrachten. Auf dieser Grundlage können dann mögliche Entwicklungspfade für die einzelnen Produktgruppen festgelegt werden. Beispiel Lufthansa: Durch spezifische Erhaltungs-massnahmen, etwa die Verbesserung des In-flight- oder Ground-Services in der Business



Class, kann die Lebensdauer des Produktes verlängert werden. Ebenso können sich Potenziale durch einen Leistungsausbau, zum Beispiel die Einführung von neuen Destinationen, ergeben. Schliesslich ist zu ermitteln, welche qualitativen und quantitativen Potenziale die verschiedenen Entwicklungspfade bieten.

Etwas anders gestaltet sich das Vorgehen bei der Analyse der Potenziale durch Leistungsinnovation. Erforderlich ist es hier zunächst, die Treiber zu definieren, die im jeweiligen Markt für Leistungsinnovationen massgeblich sind. Dies sind zum Beispiel technologische Innovationen oder Produktentwicklungen der Konkurrenz. Diese Faktoren sind dann im Hinblick auf ihr Marktpotenzial zu qualifizieren und zu quantifizieren. Die Potenziale sind dabei für völlig neuartige Angebote (New to the world) und Imitationen getrennt zu ermitteln. Die Lufthansa hat zum Beispiel durch die Einführung von Internetverbindungen auf Interkontinentalflügen bewiesen, dass auch in entwickelten Märkten noch Potenzial für echte Innovationen besteht. Im Bereich der Imitation sind dagegen die Einführung von Tiefstpreisen auf Standardstrecken oder die Beteiligung an einem Low-Cost-Carrier (Germanwings) anzusehen.

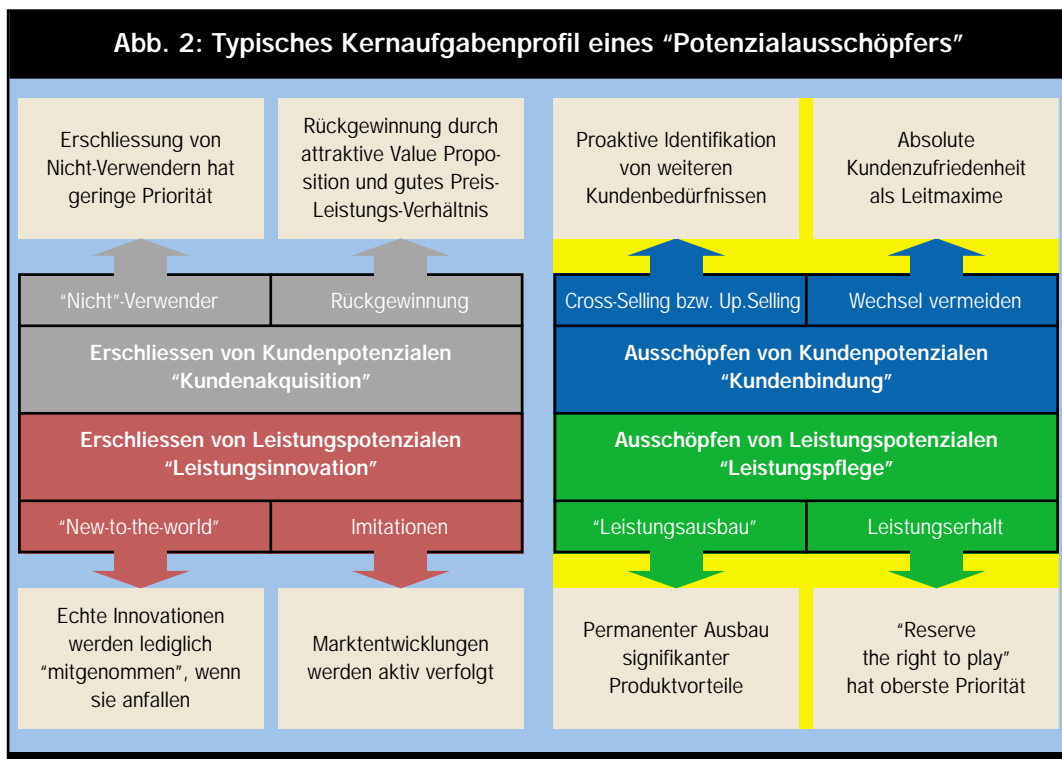
Kompetenzanalyse

Abbildung 1 zeigt das Raster, anhand dessen die Ergebnisse der Marktpotenzialanalyse dargestellt werden können. Die einzelnen Potenziale sind dabei in der Praxis natürlich durch entsprechende quantitative Grössen (Umsatz, Absatz, Kundenzahl etc.) zu hinterlegen.

Im Rahmen der Kompetenzanalyse werden die intern verfügbaren Kompetenzen erfasst und bewertet. Es hat sich bewährt, zunächst zu ermitteln, welches Know-how und welche Ressourcen nötig sind, um die Kernaufgaben Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege erfolgreich ausführen zu können. Die entscheidenden Kompetenz-Dimensionen, die dabei zu berücksichtigen sind, sind unter anderem Human Resources, Technik und Infrastruktur, Organisation, Knowledge-Management, Führung und Unternehmenskultur. Nach der Erfassung der Soll-Kompetenzen kann dann anhand eines Scoring-Modells bewertet werden, in welchem Ausmass die Kompetenzen und Ressourcen auch tatsächlich im eigenen Unternehmen vorhanden sind.

Was bedeutet dies für die Lufthansa? Hinsichtlich der Kundenakquisitionskompetenzen ("Win the customer") stellt sich die Frage, ob die "Huntermentalität" der Lufthansa hinreichend ausgeprägt ist, um im hart umkämpften Wettbewerb um neue Kunden zu bestehen. Die Vergangenheit hat zum Beispiel gezeigt, dass einige Wettbewerber offenbar mit einer kleineren, flexibleren Organisation über einen schlagkräftigeren und schneller reagierenden Verkauf verfügen. Im Hinblick auf die Kundenbindungskompetenz ("Care for the customer") ist zu beantworten, ob die Lufthansa die richtigen Instrumente zur Hand hat, um eine hinreichende Kundenbindung zu erzielen. Dies ist der Lufthansa seit der Einführung des Vielfliegerprogrammes Miles & More virtuos gelungen. Welches Bild ergibt sich bezüglich der Leistungsinnovationskompetenz ("Leave for new shores")? Innovation erfordert Kreativität, Offenheit und Risikobereitschaft. Trotz einiger Neuheiten, wie dem Internetzugang auf Inter- ▶

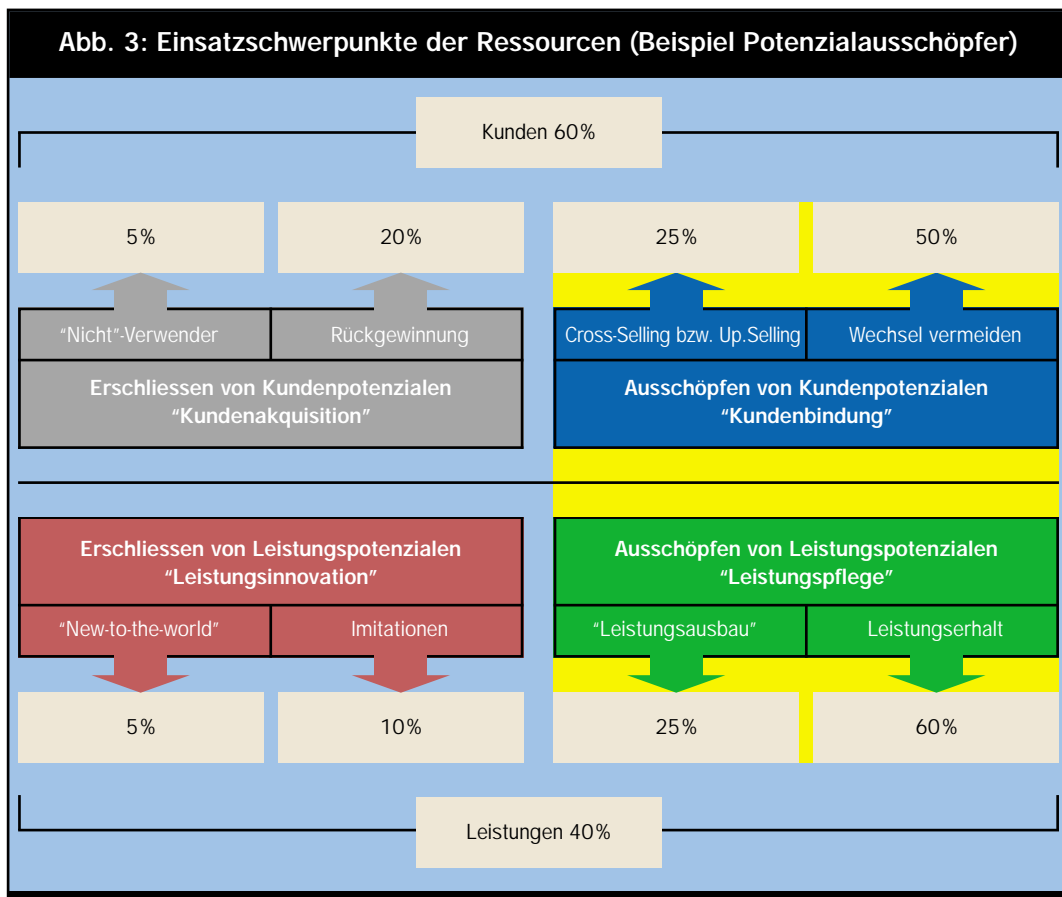
Abb. 2: Typisches Kernaufgabenprofil eines "Potenzialausschöpfers"



tion und Leistungspflege andererseits – die Marktpotenziale den Kompetenzen (zum Beispiel anhand einer 9-Felder-Matrix) gegenüberzustellen.

Dies liefert zum einen die Grundlage für die effektive Allokation der Ressourcen und Kompetenzen in den Bereichen mit dem grössten Potenzial. Zum anderen zeigt sich in der Regel ein Gap zwischen den bestehenden Kompetenzen und Ressourcen und den Aufgaben, welche aufgrund der Potenzialanalyse und der gewünschten Stossrichtung eigentlich anstehen. Daraus ergeben sich Hinweise, welche Kompetenzen und Ressourcen zu beschaffen beziehungsweise aufzubauen sind. Vor diesem Hintergrund zeigt sich zum Beispiel die Beteiligung der Lufthansa an Germanwings als Massnahme, um den Gap zwischen dem identifizierten Marktpotenzial und der eigenen Kompetenzausstattung ein Stück weit zu schliessen. Ergebnis dieser Phase sind also Handlungsempfehlungen bezüglich Einsatz, Aufbau, Beschaffung und Abbau von Kompetenzen.

Abb. 3: Einsatzschwerpunkte der Ressourcen (Beispiel Potenzialausschöpfer)



Ermittlung des Kernaufgabenprofils

Schliesslich gilt es, das zukünftige Kernaufgabenprofil in der Gesamtschau zu konzipieren. Dabei geht es darum, basierend auf dem Abgleich von Marktpotenzialen und Kompetenzen jenes Kernaufgabenprofil zu entwickeln, das in der Zukunft die höchste Wertgenerierung verspricht. Mit anderen Worten: Das Kernaufgabenprofil treibt die zukünftige Entwicklung des Unternehmens voran. Es legt fest, in welchen Kernaufgabenbereichen Wachstum realisiert wird. Daher ist es auch von essenzieller Bedeutung, dass Kernaufgabenprofil und externe Positionierung im Markt aufeinander abgestimmt sind.

Die Lufthansa beispielsweise konzentriert sich offensichtlich vorrangig auf vorhandene Kunden- und Leistungspotenziale, um diese nachhaltig ausschöpfen zu können. Dies entspricht einer internen Positionierung als Potenzialausschöpfer. Die Basis dazu bilden unter anderem ein umfassender Kundenstamm und eine umfangreiche Leistungspalette. Im Einklang mit dem zukünftigen Kernaufgabenprofil sind zu guter Letzt die Einsatzschwerpunkte der unternehmenseigenen Ressourcen festzulegen. Dazu sind die Mittel zum einen zwischen Kunden- und Leistungsseite zu verteilen. Zum anderen ist eine adäquate Aufteilung auf die Erschliessung von Potenzialen und die Ausschöpfung von Potenzialen vorzunehmen (vgl. Abbildung 3). ▶

kontinentalstrecken, hat sich die Lufthansa in den letzten Jahren kaum über entscheidende Produktneuheiten profiliert. Positiver gestaltet sich das Bild hinsichtlich der Leistungspflegekompetenz ("Optimize your solution"). Die Fähigkeit zur Standardisierung und Optimierung sowie das Streben nach Sicherheit und Excellence zeichnen die Lufthansa aus. Insgesamt zeigt sich damit, dass Know-how und Ressourcen vornehmlich in den Bereichen der Kundenbindung und Leistungspflege zu finden sind.

Marktpotenziale und spezifische Kompetenzen

Nun gilt es, die Frage zu beantworten, welche Potenziale der Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege künftig wirklich genutzt werden sollen und vor allem auch tatsächlich genutzt werden können. Dazu sind – getrennt für die Kernaufgaben Kundenakquisition und Kundenbindung einerseits sowie Leistungsinnovation

Es hat sich gezeigt, dass das geschilderte Vorgehen in der Praxis drei zentrale Vorteile mit sich bringt.

Vorteile der Orientierung an den Kernaufgaben

Der Nutzen liegt erstens in der klaren Systematik und Struktur der Strategieentwicklung. Die Orientierung an den Kernaufgaben stellt sicher, dass die entscheidenden strategischen Fragen zielorientiert und umfassend beantwortet werden.

Und dank des Abgleichs von Marktpotenzialen einerseits und unternehmensinternen Ressourcen und Kompetenzen andererseits wird der zielgerichtete Einsatz der Marketinginstrumente gewährleistet.

Wo bieten sich meinem Unternehmen – unter Berücksichtigung der Kompetenzen – die grössten Marktpotenziale? In welche Kernaufgaben beziehungsweise Fähigkeiten soll investiert werden? Durch die Auseinandersetzung mit diesen Fragen wird zweitens erreicht, eine echte Schwerpunktbildung in der strategischen Grundausrichtung vorzuneh-

men und die zukünftige Stossrichtung vorzugeben. Resultat ist entsprechend drittens die Definition einer eindeutigen Zielrichtung für das Wachstum des Unternehmens, wobei sowohl quantitative Kriterien (Umsatz, Absatz, Marge, Ressourcen etc.) als auch qualitative Kriterien festgelegt werden. ■

Literatur:

Tomczak, T./Reinecke, S. (1996): Der aufgabenorientierte Ansatz – Eine neue Perspektive für das Marketing-Management, Fachbericht für Marketing, 1996/5, St.Gallen

Tomczak, T./Reinecke, S. (1999): Der aufgabenorientierte Ansatz als Basis eines marktorientierten Wertmanagements, in: Grünig, R./Pasquier, M. (Hrsg.): Strategisches Management und Marketing, Bern/Stuttgart/Wien, S. 297–337

Tomczak, T./Reinecke, S./Mühlmeier, S. (2002): Der aufgabenorientierte Ansatz – Ein Beitrag der Marketingtheorie zu einer Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes, Arbeitspapier Nr. 3, St.Gallen

*Professor Torsten Tomczak ist seit 1994 Direktor des Instituts für Marketing und Handel und Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketings an der Universität St.Gallen.

Stephan Schärer ist als Projektleiter bei der htp St.Gallen Managementberatung AG tätig. Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeit sind Industrie- und Dienstleistungsmarketing, Kommunikation und Vertrieb.

Clemens Koob ist Projektleiter bei der htp St.Gallen Managementberatung AG. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Konsumgüter, Gebrauchsgüter und High-Tech, Strategisches Marketing und Marktforschung.

Stephan Feige ist geschäftsführender Partner der htp St.Gallen Managementberatung AG. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind Wachstum und Positionierung, Konsum- und Gebrauchsgüter sowie Handel.