

Marketing – oder, warum ich meinem Lehrer dankbar bin!



MARKETING IM MITTELSTAND

Über Marketing als Wissenschaft darf ich hierfür diesmal schreiben, so jedenfalls ist es abgesprochen. Vor allem sollte der Beitrag erklären, warum es wichtig ist, die betriebswirtschaftliche Disziplin evidenzbasiert unterfüttert zu sehen. Nun kommt eine Näherung etwas anderer Art heraus. Sie hängt an der Erkenntnis, wie stark wir von unseren Lehrern geprägt werden, dann, wenn wir sie als Vorbild sehen. Für mich war er vom ersten Augenblick an eine Instanz, vielleicht deshalb, weil er einen anderen Blick auf die Welt hatte als alle anderen, die mir bislang im Rahmen meines Werdeganges, meiner Bildungskarriere begegnet waren – und, weil er in der Lage war, auf hohem intellektuellen Niveau nicht nur sein Fach zu verteidigen, sondern mit einem hohen Maß an Präzision das Denken seiner Schüler zum Schwingen zu bringen.

Die Rede ist von Alfred Kuß, inzwischen Professor außer Dienst der Freien Universität Berlin. Aktiv bleibt er trotzdem, publiziert, und er schreibt noch immer aus der Haltung, die er mir seinerzeit – in den späten 1980er-Jahren – ebenfalls vermittelt hat. Ich erkenne mein Denken, das er offenbar verändern konnte, auch nach so vielen Jahren in seinen vergleichsweise aktuellen Publikationen wieder (zum Beispiel im mit den beiden in St. Gallen lehrenden Thorsten Tomczak und Sven Reinecke in siebter und einmal mehr überarbeiteter Auflage im Jahr 2014 erschienenen Buch Marketingplanung). Es ist die systematische Herangehensweise, die den Autor auszeichnet, seine klare Verortung der Disziplin Marketing mit Rücksichtnahme auf gesellschaftliche Strömungen und mit Blick auf einen wie auch immer zu bezeichnenden größeren Zusammenhang.

Entwicklung des Marketingverständnisses

Man benötigt eben die Erkenntnis, dass sich unser heutiges Marketingverständnis aus einem traditionellen Zugang entwickelt hat, der sich Absatzwirtschaft nannte und der es ermöglicht, bestimmte Phasen abzuleiten. Auch wenn dieses Phasenkonzept immer wieder hinterfragt, im akademischen Diskurs zurückgewiesen und von vielen Empirikern

bis heute angezweifelt wurde und wird, so ist es eben doch vergleichsweise einleuchtend und auch für jeden Praktiker nachvollziehbar: »Danach standen am Anfang Perioden, in denen die Anbieter von Gütern wegen großer Nachfrage und knappen Angebots eine starke Position hatten (Verkäufermärkte). Hier ist an die beginnende industrielle Massenproduktion ab Ende des 19. Jahrhunderts und die Nachkriegszeiten in Deutschland zu denken.« Soweit ein Zitat aus der genannten Einführung zur »Marketingplanung«.

Die Ausrichtung von Unternehmen in dieser Phase musste natürlich auf die Produktion erfolgen, diese musste so optimiert werden, dass man so viel wie möglich auf den Markt bringen konnte. Die Maxime lautete: »Produzieren, so viel wie möglich!« So ähnlich hatte ich das auch im Rahmen eines Seminars mit Alfred Kuß in meinen Mitschriften verewigt. Es muss 1989 im Herbst gewesen sein – also in einer nicht nur für mich, sondern auch für das auf die Einheit zusteuende Deutschland bewegten Zeit der Veränderung. Der Fokus der Rationalisierung liegt in der Phase der Produktionsorientierung interessanterweise tatsächlich im produzierenden, im bereitstellenden »Betrieb« und in der Beschaffung – um Vertrieb und Absatz musste man sich ja nicht weiter sorgen, denn der Markt nahm alles auf, was zu bekommen war.

Effizient gesättigte Märkte

Kunden, die hier als Abnehmer zu bezeichnen sind, geraten aus dem Blick. Logischerweise beschäftigt sich auch die Wissenschaft in solch einer Phase kaum mit dem Kunden – lediglich die Frage nach der optimalen und effizienten Versorgung von Märkten, also auch zentrale Fragestellungen der Logistik sind in Zeiten der Produktionsorientierung von Belang. Irgendwann ist jeder Markt gesättigt, und plötzlich steht, weil die effiziente Produktion ja aufrechterhalten wird, eine Vielzahl von Produkten im Lager oder auf Halde. In der Region denkt man ja gerne an die großen angemieteten Parkplatz-Flächen der Fahrzeugindustrie, auf denen unverkaufte in höchster Effizienz produzierte Fahrzeuge darauf hoffen, noch an den Mann und die Frau gebracht zu werden. Daran wird auch ersichtlich, dass Produktionsorientierung nichts ist, das wir historisch in einem abgeschlossenen Zeitraum verorten dürfen. Vielmehr lässt sich bei disruptiven Produkten bis heute diese Phase beobachten und erklären, zumeist auch empirisch, das heißt mit erfahrungswissenschaftlicher Methodik durchleuchten.

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich die Phasen der Produktionsorientierung jedoch deutlich verkürzt. Auf eine solche Unternehmensausrichtung folgte in der



Vergangenheit häufig eine Phase der Verkaufsorientierung. Die effizient hergestellten Produkte wurden mit Hilfe von Verkaufsförderungsmaßnahmen vertrieben – Gewinnspiele, Preisreduktionen, Zugaben und vielfältige Maßnahmen der Kommunikation sollten dabei helfen, immer schwerer absetzbare Produkte noch weiter in den Markt zu »drücken«. In einer solchen Phase muss verkauft werden, was produziert war. Eine solche Vorgehensweise findet natürlich auch vergleichsweise schnell ihre Grenzen.

Mehr als die Befriedigung elementarer Bedürfnisse

Auf unzähligen Märkten regiert heute der Käufer, der aus einem sehr vielfältigen Güterangebot auswählt. In diesen Käufermärkten sorgt Konkurrenz für Innovationen, die hier vielleicht angebotene Waschmaschine hat eben nicht mehr nur einen An- und Ausschalter, sie hat spezifische Programme für besondere Herausforderungen der täglichen Wäsche, kann zwischen Koch-, Bunt- oder Feinwäsche unterscheiden und erfüllt Wünsche von Allergikern, dosiert Waschmittel automatisch und trocknet bei geringem Platzanspruch vielleicht gar die Wäsche. Produkte differenzieren sich aus, immer kleinere Nischen werden auf ihre Tragfähigkeit getestet – so lange, bis eben auch dort mit effizientester Produktionstechnik nichts mehr zu verdienen ist. Die Digitalisierung hat es leicht gemacht, immer kleinere Märkte zu bedie-

nen. Nirgendwo ist das besser zu beobachten als im Medienmarkt, vielleicht sollten wir deshalb eine der künftigen Spalten diesem Thema widmen.

Kurzum: Die Käufer haben, um es mit Alfred Kuß zu sagen, nicht mehr länger nur die »Befriedigung elementarer Bedürfnisse« im Sinn – und die Anbieter von Gütern welcher Natur auch immer, müssen sich auf die Hinterfüße stellen. Die Marketingorientierung ist geboren. Hier könnten wir nun ansetzen, in die Tiefe gehen und die weitere Entwicklung einer Disziplin beobachten, die heute längst auch Wissenschaft ist. Für diesmal aber genug, es sollte hier auch klar werden, dass bei allen Fragen nach gelungenem Marketing im Grunde eine einfache Logik zugrunde liegt – kompliziert wird es erst dann, wenn man konkret daran arbeitet, Strategien zu entwickeln, sich selbst in den Phasen zu verorten, wenn man gezielt Daten erheben, Märkte erkunden will, wenn man die Innovationsbereitschaft seiner Kundschaft prüfen und vor allem deren erweiterte Bedürfnislagen erforschen mag. In diesem Kontext bin ich Alfred Kuß für einen Aspekt besonders dankbar, der für ihn immer eine Rolle gespielt und der es mir ganz persönlich stets einfach gemacht hat, systematisch Fragen nach Marketingstrategien zu beantworten. Er unterschied zwischen einer eher passiv angelegten und einer aktiven Komponente, und er machte unmissverständlich klar, dass für modernes Marketing das eine nicht ohne das andere auskommen kann. Er hat mir damit

ein Denkmodell mitgegeben, das gerade aktuell und in Zeiten von »Analytics« und »Big Data« von höchster Bedeutung ist. Auch davon vielleicht später einmal mehr.

Autor:

Professor Harald Rau lehrt an der Ostfalia in Salzgitter und ist Präsident des Marketing-Club Braunschweig.

WWW.BARTRAM-BAUSYSTEM.DE

Von der Vision zum Projekt.

2800
Referenzen
im Industrie- und Gewerbebau

BARTRAM BAU-SYSTEM

Das individuelle Bau-System

- ✓ Entwurf und Planung
- ✓ Festpreis
- ✓ Fixtermin
- ✓ 40 Jahre Erfahrung
- ✓ Alles aus einer Hand

Wir beraten Sie gern persönlich.

Dipl.-Ing. Fr. Bartram GmbH & Co. KG
Ziegeleistraße · 24594 Hohenwestedt

Tel. +49 (0) 4871 778-0
Fax +49 (0) 4871 778-105
info@bartram-bausystem.de



MITGLIED GÜTEGEMEINSCHAFT BETON