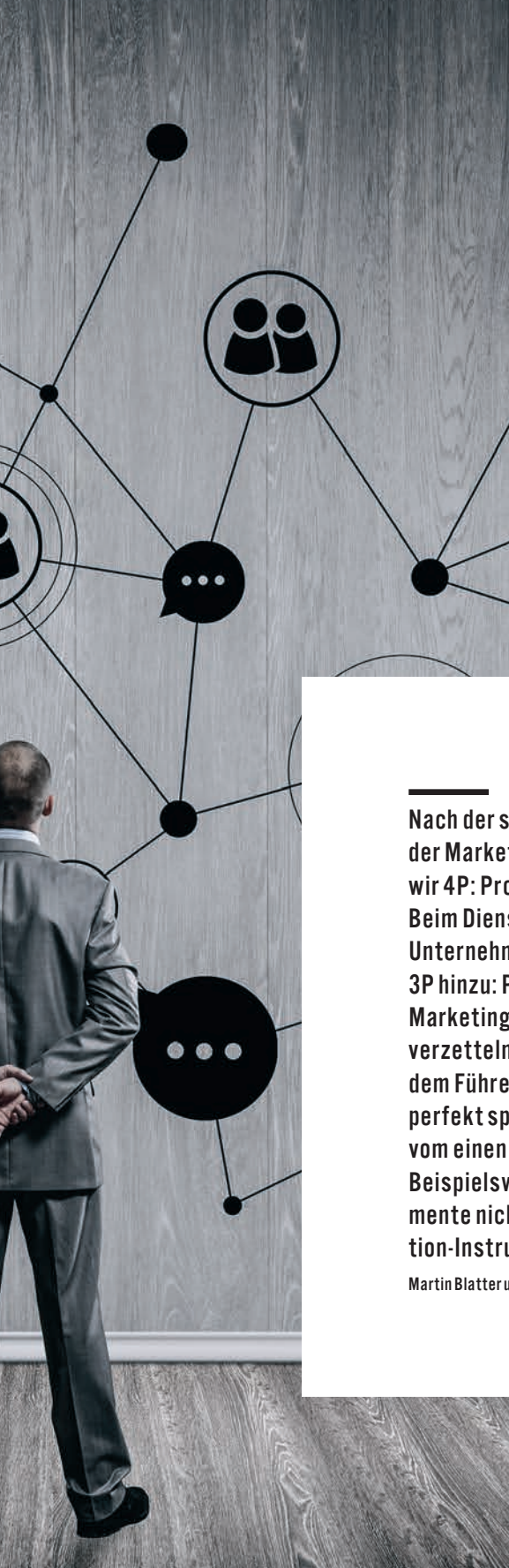




MARKETING-MIX

«DENN AUF MISCHUNG KOMMT ES AN.»

Johann Wolfgang von Goethe



Nach der strategischen Planung wird das Zusammenspiel der Marketinginstrumente definiert. Im Marketing haben wir 4P: Product, Price, Place (Vertrieb) und Promotion. Beim Dienstleistungsmarketing – Pflicht für die meisten Unternehmen der grafischen Branche – kommen weitere 3P hinzu: Process, People und Physical Facilities. Wer den Marketing-Mix nicht klar definiert, kann sich leicht verzetteln. Das Management des Marketing-Mix ähnelt dem Führen eines Orchesters: Jedes Instrument muss perfekt spielen, und gleichzeitig müssen die Übergänge vom einen zum anderen harmonisch ineinandergreifen. Beispielsweise darf das Schlagzeug die anderen Instrumente nicht übertönen. Apropos Schlagzeug: Das Promotion-Instrument stellen wir im nächsten Kapitel vor.

Martin Blatter und Erwin Grob

Ein klarer Marketing-Mix bringt die harmonische Strategieumsetzung und hilft, teure Fehlentscheide zu vermeiden. Damit wird die Stossrichtung für die Mitarbeitenden oder auch Abteilungen klar festgelegt. Erfolgreiche Unternehmen setzen auf einen Marketing-Mix, mit dem Kunden gezielt zum Kauf geführt werden. Was bringt die beste Werbung, wenn eine Firma ihren Kundinnen und Kunden die versprochenen Leistungen nicht bieten kann? «Der Trend allgemein geht Richtung Online, jedoch sind nicht alle Marketinginstrumente für diesen Kanal geeignet. Es wird weiterhin von den Druckereien erwartet, hochwertige Produkte/Dienstleistungen anzubieten.»¹

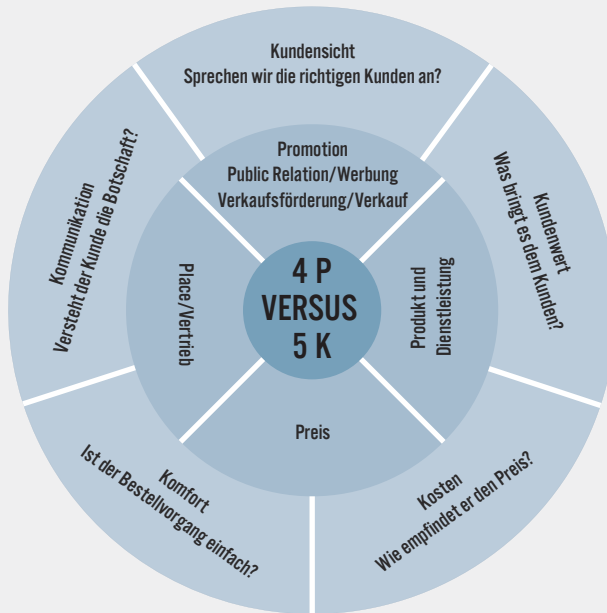


Abbildung «4 P – 5 K»: Die 4 P müssen mit den Augen des Kunden (5 K) gesehen werden.²

► PRODUKT/DIENSTLEISTUNG

Auf den ersten Blick ist der Begriff «Produkt» schnell umschrieben. In Tat und Wahrheit ist es jedoch oft recht schwierig, das Produkt oder die Dienstleistung aus Kundensicht zu sehen. Ein Flyer scheint recht klar definiert. Doch aus Kundensicht kann ein Flyer viel mehr bedeuten als bloss Papier und Druckfarben. Gewisse Kunden haben einen sehr starken emotionalen Bezug zum Flyer. Konkret: Eine Gruppe Jugendlicher kreiert einen Flyer für ihr erstes Event. Sie erwartet eine ganz andere Beratung und ganz andere Informationen als jemand, der zum x-ten Mal Flyer in Auftrag gibt. Für jemand anderen ist ein Flyer vielleicht eine Problemlösung, da der Vorverkauf für das Event unter den Erwartungen geblieben ist. «Im Marketing ist längst bekannt, dass wir bisweilen Produkte

erwerben nicht etwa, weil wir tatsächlich einen Wunsch nach diesen verspüren, sondern weil wir soziale Anerkennung beim Kauf des ›richtigen‹ Produktes erhalten. Neben der Qualität eines Produkts stellt sich daher immer auch die Frage nach seiner sozialen Erwünschtheit.»³

Just in der Produktpolitik ist die Kundensicht gefragt. Im Zentrum steht dabei das Nutzenversprechen: «Das Nutzenversprechen beschreibt, was dem Kunden angeboten wird, um ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen oder ein bestehendes Problem zu lösen. Es fasst alle Leistungen (Produkte und/oder Dienstleistungen) zusammen, die für den Kunden von Nutzen sind»⁴ (vgl. Abbildung «Magisches Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells»). Dies gilt auch für die Produktqualität, die auch durch die Kundenbrille gesehen werden muss: «Dies wird deutlich, wenn wir von Druckqualität reden. Für einen Offsetdrucker ist die inkjetbasierte Digitaldruckqualität meist ein ›No-Go‹. Der Offsetdrucker hat einen besonderen Berufsstolz, und für ihn ist zweitbeste Qualität unvorstellbar.»⁵ Der Kunde sieht dies oft nicht so eng. Auch der Maschinenpark interessiert ihn in der Regel nicht: «Dem Kunden ist es doch egal, ob wir als Erster eine Rollendigitaldruck-Anlage haben, ihn interessieren die neuen Möglichkeiten. Genau hier müssen wir kreativ sein. Andererseits müssen wir unserer Strategie treu bleiben und bereit sein, wenn sich ein neuer Markt öffnet.»⁶ Bei der Produktpolitik zeigt sich, wie wichtig eine klare Kundensegmentierung ist: «Massgebend für den Kunden ist, dass er ein einwandfreies Produkt dann erhält, wann er es will. In diesem Zusammenhang können wir von einem Optimalfall dann sprechen, wenn wir jene Kunden ansprechen, die zu uns passen.»⁷



Abbildung «Magisches Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells»⁸

► PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSNUTZEN

Je nach Kunde ist der Produkt- und Dienstleistungsnutzen verschieden. Aus Marketing-sicht muss ein Produkt aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden (vgl. Abbildung «Ebenen des Produktbegriffes»). Der Kernvorteil ist das, was der Kunde im Produkt sieht. Aus diesem Blickwinkel heraus ist ein Produkt die Summe verschiedener physischer Merkmale, also etwas Materielles und Greifbares. Beispiel: die Druckqualität und der Preis. Das formale Produkt sieht die ergänzenden Dienstleistungen. «Wir lagern über 5000 verschiedene Lehrmittel und stellen für jeden Seminarteilnehmenden beispielsweise die betreffenden Lehrmittel inklusive Rechnung zu. Die Aus- und Weiterbildungsinstitutionen brauchen sich nicht mehr um die Verteilung zu kümmern.»⁹ Wichtig ist dabei auch die Vorausschau: «Konkret werden wir in fünf Jahren den Inhalt auf die Auszubildenden anpassen. Im eBook werden wir dann Inhalte zur Miete anbieten.»¹⁰ Das erweiterte Produkt berücksichtigt neben dem funktionalen Nutzen noch den emotionalen oder sozialen Nutzen. Hierher gehört beispielsweise das Markenimage, das genau wie das Kernprodukt geplant und gepflegt werden muss: «Wir organisieren auch spezielle Events, die von Kunden mit unseren Mitarbeitenden gemeinsam besucht werden.»¹¹ Fazit: Ein «Produkt» ist ein Bündel von Eigenschaften, das auf die Schaffung von Kundennutzen jedweder Art abzielt.¹² Und: Je näher beim Zentrum (Kernvorteil) ein Produkt positioniert wird, umso eher steht der Preis im Vordergrund. Darum suchen erfolgreiche Unternehmen Angebote und Dienstleistungen mit Vorteil in den äusseren Ringen.

58

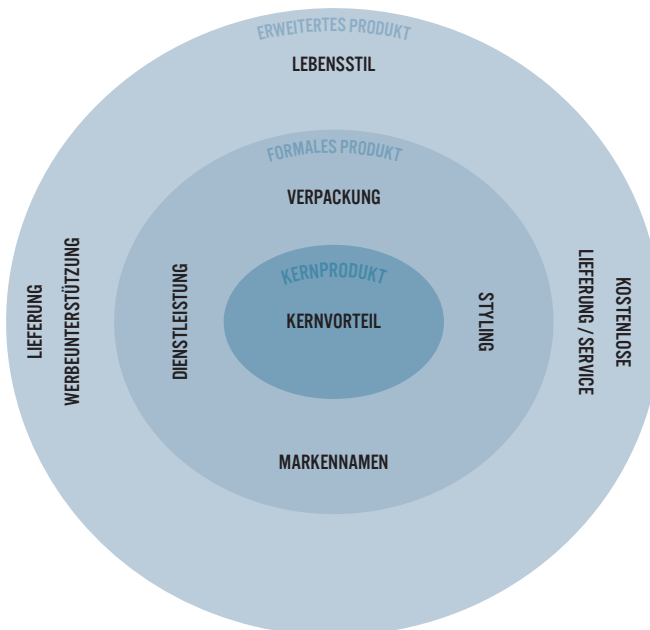


Abbildung «Ebenen des Produktbegriffes»: Das Produkt wird aus verschiedenen Perspektiven des Produktbegriffes angesehen.¹³

Neue Entwicklungen in der grafischen Industrie tendieren in Richtung der äusseren Ringe. Beispielsweise mit Smart Systems ausgestattete Akzidenzen oder Verpackungen. Beim Öffnen einer Verpackung lenkt die angehende Beleuchtung die Augen auf deren Inhalt.¹⁴ Oder der Werbeflyer beginnt nach dem Öffnen zu blinken und landet somit nicht sofort im Abfall, sondern weckt die Aufmerksamkeit und das Interesse des Adressaten. Solche Art animierte Werbeflyer heben sich stark ab.¹⁵

Die Entwicklung solcher Produkte bedingt meist eine Kooperationsstrategie. «Der einfachste Weg für einen Akzidenz- oder Verpackungsdruck zur Herstellung solcher Produkte führt über die Kooperation mit einem Entwickler von Smart Systems. Gemeinsam designen sie das animierte Produkt, und in der Entwicklungsphase übernimmt der Entwickler den Prototypenbau. Bei der Vorserien- und Serienproduktion stimmen sich Drucker und Smart-System-Entwickler über den Produktionsablauf ab. Meist produziert ein Partner des Entwicklers die Smart Systems, und der Drucker spendet sie in seinen Flyer, seine Broschüre, sein Plakat oder seine Verpackung ein. Es entfallen beim Drucker Investitionskosten für neue Druckmaschinen, und sowohl der Aufwand als auch das Risiko des Druckers zum Einstieg in die gedruckte Elektronik sind überschaubar.»¹⁶

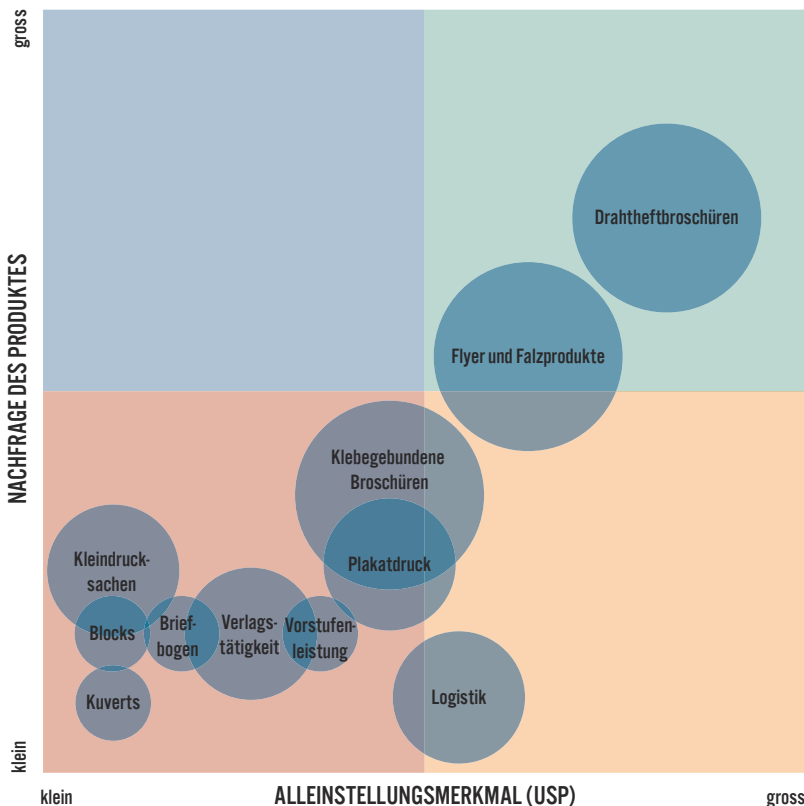


Abbildung «Produkt-/Dienstleistungsmatrix»: Für die Modelldruckerei sind vor allem «Drahtheftbroschüren» sowie «Flyer und Falzprospekte» die Kernprodukte.

► PRODUKT-MARKT-WACHSTUM

Die meisten Unternehmen streben nach Wachstum, weil dies oft als Gradmesser des Erfolgs gilt. Andererseits kann das Wachstum auch von externen Faktoren aufgezwungen werden. Just in der grafischen Branche wird das Wachstum teilweise auch durch die Technologie vorgegeben: «Nehmen wir an, die neue Maschine ist ein Drittel schneller. Um diese Maschine auszulasten, benötige ich folglich auch ein Drittel mehr Aufträge. Plötzlich merke ich, dass diese nicht von alleine hereinkommen, weil das gewachsene Angebot nicht automatisch zu einer wachsenden Nachfrage führt. Ich muss also den Markt stärker bearbeiten, um den Mitbewerbern Aufträge wegzuschnappen. Dies kann ich nur mit einem besseren Marketing, eventuell auch durch tiefere Preise erreichen.»¹⁷ In solchen Situationen lohnt sich ein Blick in die Ansoff-Matrix. Die Matrix zeigt verschiedene Strategiemöglichkeiten. Diese ergeben sich aus der Kombination von bestehenden Märkten, neuen Märkten sowie neuen Zielgruppen beziehungsweise von bestehenden Produkten, modifizierten Produkten und neuen Produkten (vgl. Abbildung «Ansoff-Matrix»).

	BESTEHENDE PRODUKTE	MODIFIZIERTE PRODUKTE	NEUE PRODUKTE
BESTEHENDE MÄRKTE UND ZIELGRUPPEN	MARKTDURCHDRINGUNG	PRODUKTMODIFIKATION	PRODUKTENTWICKLUNG
	Weiter bestehende Produkte an bestehende Kunden verkaufen	Modifikation bestehender Produkte für bestehende Märkte	Neue Produkte für bestehende Märkte
NEUE MÄRKTE	MARKTERWEITERUNG	EINGESCHRÄNKTE DIVERSIFIKATION	PARTIELLE DIVERSIFIKATION
	Verkauf bestehender Produkte in neuen geografischen Märkten	Vermarktung modifizierter Produkte in neuen geografischen Märkten	Entwicklung neuer Produkte für neue geografische Märkte
NEUE ZIELGRUPPEN	MARKTENTWICKLUNG	PARTIELLE DIVERSIFIKATION	DIVERSIFIKATION
	Vertrieb bestehender Produkte an neue Kundentypen	Vermarktung modifizierter Produkte an neue Kundentypen	Entwicklung neuer Produkte zur Vermarktung an neue Kundentypen

Abbildung «Ansoff-Matrix»: Die Ansoff¹⁸-Matrix in der Erweiterung von Philip Kotler¹⁹.

Bei der Marktdurchdringung kann ich beispielsweise den Absatz bei bestehenden Kunden mit Rabatten erhöhen. Besser wäre allerdings, neue Dienstleistungen im Logistikbereich oder bei den Bestellmöglichkeiten anzubieten. In diesen Bereich gehört auch die Nutzung neuer Kommunikationsmöglichkeiten. Beispiel: Suchmaschinenoptimierung (SEO) oder Suchmaschinenwerbung (SEA) (vgl. hierzu Kapitel 7). Mit der Produktentwicklung stehen Innovationen im Zentrum. Just im Dienstleistungsbereich bestehen Innovationsmög-

lichkeiten, die sich meist auch schnell umsetzen lassen. Beispiel: Es wird ein umfassendes Angebot vom Fotografieren, über Grafik bis Druck angeboten. Bei der Marktentwicklung stehen neue Zielgruppen im Zentrum. Diese Strategie schlagen meist Unternehmen ein, welche spezifische Angebote haben und neue geografische Märkte suchen. «... [N]ach wie vor kommt aus der Digital-Druck-Ecke enorm viel an Innovation und Diversifikation.»²⁰ Die risikoreichste Strategie ist die Diversifikation. Dabei gibt es drei Diversifikationstypen:

- ▶ Horizontale Diversifikation: Eine Offsetdruckerei bietet neu auch den Digitaldruck an. Aber auch Kooperationen bis hin zu Fusionen oder Übernahmen können dieser Strategie zugeordnet werden.
- ▶ Vertikale Diversifikation: Vor Jahrzehnten hatten viele Druckereien keine eigenen Druckvorstufen. Dafür gab es Betriebe wie Lithografen, Repro Fotografen etc. Diese ehemals vorgelagerten Bereiche wurden integriert, ebenso wie die vormals nachgelagerten Bereiche Lagerung und Vertrieb.
- ▶ Laterale Diversifikation: Eine Druckerei steigt in einen neuen Markt ein. Beispiel: Regionalradio oder -fernsehen oder Internetangebote.

Wachstumsstrategien verlangen eine klare Marketingplanung. «Damit muss ich vermehrt ins Marketing oder in den Verkauf investieren, vermutlich auch mein Personal aufsto- 61 cken. Ich kann sicher noch die Kosten optimieren, damit ich die Marketingabteilung finanzieren kann. Dies müsste ich allerdings vor der Investition gründlich durchrechnen und entsprechend budgetieren. Dies wird leider oft nicht gemacht, und schon stecken die Druckereien in einem neuen Teufelskreis. Fazit: Um die Investition in die neue Maschine zu finanzieren, muss ich Folgeinvestitionen tätigen, der Aufwand steigt stärker an als der Umsatz, und mein Cashflow sinkt. Der betriebswirtschaftliche Aspekt dieser technisch an sich einwandfreien Investition wurde nicht genau durchdacht.»²¹

▶ PRODUKTEVALUATION

Liegen Produkt- oder Dienstleistungsideen vor, werden diese in einer Selektionsphase kritisch unter die Lupe genommen. Dabei werden unter anderem folgende Fragen gestellt:

- ▶ Passt das Produkt zur Zielsetzung des Unternehmens?
- ▶ Sind in Bezug auf andere Produkte Synergien oder gar Nachteile zu erwarten?
- ▶ Welche Kundenbedürfnisse erfüllt das Produkt?
- ▶ Welche Deckungsbeiträge können in welcher Zeit erzielt werden?

Im Folgenden sehen Sie ein Punktbewertungsverfahren (auch Scoring-Modell), mit dem Sie die Ideen selektionieren können. Mit Punktbewertungsverfahren (auch Nutzwertanalysen) werden Anforderungen systematisch aufgestellt, bewertet und daraus eine Entscheidungsgrundlage erarbeitet. Da nicht alle Kriterien einer Nutzwertanalyse für den Gesamtnutzen gleich wichtig sind, ist eine Gewichtung der Kriterien in der Matrix notwendig. Diese Gewichtung beeinflusst das Endresultat entscheidend und sollte somit in einer offenen Diskussion mit allen an der Entscheidungsfindung Beteiligten geschehen. Eine zumindest teilweise abweichende Bewertung unter den Teilnehmenden ist sehr erwünscht.

Nr.	Instrument Kriterium	Gewichtung	LOGISTIK		PLAKAT		VORSTUFE		VERLAG	
			Bewertung	Total	Bewertung	Total	Bewertung	Total	Bewertung	Total
1	Marktpotenzial	4	10	40	5	20	3	12	2	8
2	Konkurrenzintensität (-)	7	3	21	5	35	6	42	7	49
3	Kundenbindung	6	10	60	6	36	8	48	3	18
4	Kostenaufwand (-)	9	7	63	9	81	6	54	10	90
5	Synergieffekt	3	10	30	4	12	4	12	7	21
6	Know-how	10	6	60	8	80	7	70	9	90
7	Marktwiderstand (-)	5	3	15	6	30	4	20	2	10
8	Gewinnmöglichkeit	8	10	80	4	32	3	24	6	48
TOTAL				369		326		282		334

62

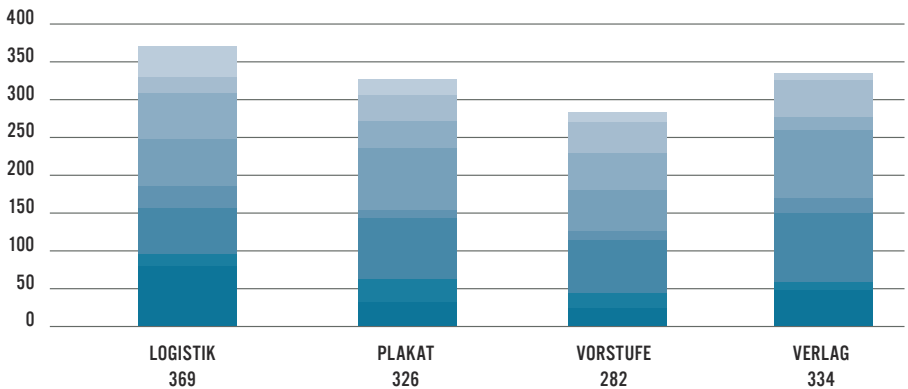
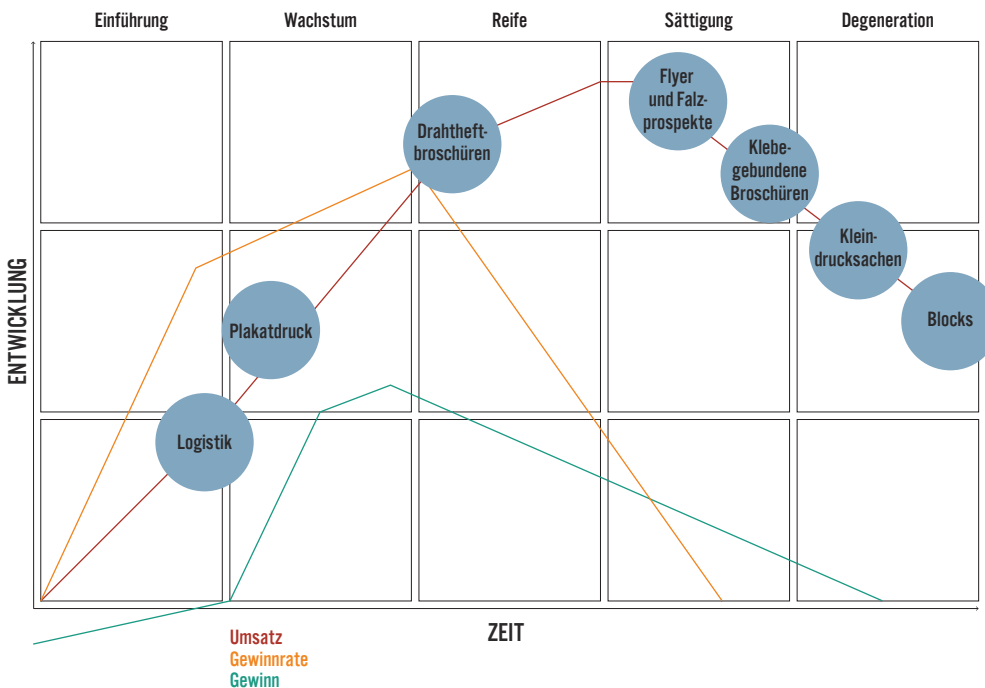


Abbildung «Punktbewertungsverfahren»: Die Nutzwertanalyse (Scoring-Modell) liefert folgende Entscheidungsgrundlage: Die Modelldruckerei soll in die «Logistik» sowie in den «Verlag» investieren. Quellenvorlage: iMarketing-Tool²²

► PRODUKTLEBENSZYKLUS

Die meisten Produkte oder Dienstleistungen sind einem Lebenszyklus (vgl. Abbildung «Produktlebenszyklus») unterworfen. Je nach Phase sind unterschiedliche Marketingaktivitäten sinnvoll. In der Einführungsphase ist die Kommunikationspolitik meist hoch. In den späteren Phasen werden eher preispolitische Massnahmen eingesetzt. Hinweis: Die Gewinnkurve verläuft nicht parallel zur Umsatzkurve. Gegen Ende der Wachstumsphase werden ähnliche Produkte oder Dienstleistungen auf dem Markt erscheinen, was meist zu Margendruck führt. Wenn sich bei einem Unternehmen die meisten Produkte in den späteren Phasen des Lebenszyklus befinden, sind neue Produkte oder Dienstleistungen erforderlich. «Für uns ist klar: Wer heute am Ball bleiben will, der muss im Schnitt alle acht Jahre den technischen Bereich erneuern.»²³



63

Abbildung «Produktlebenszyklus einer Modelldruckerei»

► INNOVATIONEN ZUR RICHTIGEN ZEIT

Neue Produkte oder Dienstleistungen bedingen Innovationen²⁴. «Wer sich über Jahre hinweg erfolgreich im Markt behauptet hat, musste immer wieder Flexibilität und Innovationsgeist unter Beweis stellen.»²⁵ Wenn ein Produkt die Wachstumsphase verlässt, ist meist der Innovationspunkt erreicht. Im Klartext: Jetzt muss nach Innovationen Ausschau gehalten werden. «Innovativ sein heisst, sich die Bedürfnisse und Gedanken des Kunden zu eigen zu machen und an die zukünftigen Bedürfnisse der Kunden zu denken.»²⁶ Neuheiten sind bei Dienstleistungen meist einfacher und werden oft im engen Kundenkontakt ersichtlich. Bei technischen Innovationen ist das schwieriger, da der Kunde häufig nicht weiss, was technisch neu möglich ist. Der Kunde hat zu wenig Branchenkenntnisse und liest kaum Branchen-Fachzeitschriften. «Wir müssen die neuen Möglichkeiten, die dank der Innovation möglich sind, dem Kunden verkaufen.»²⁷ Bei technischen Innovationen stellen sich vorab folgende Fragen: Welchen Kunden bringen die neuen Möglichkeiten einen Nutzen? Sind die Kunden bereit, den entsprechenden, meist höheren Preis zu bezahlen? Gemäss der Diffusionstheorie von Everett Rogers²⁸ gliedert sich die Innovationsbereitschaft in verschiedene Typen. «Private Institutionen sind eher Early Adopter. Wir können die Kunden nicht zum Innovations-Glück zwingen. Jede Kundengruppe lebt da in einem ganz anderen Umfeld. Während sich eine Gruppe begeistern lässt, schütteln die anderen nur den Kopf. Einen Überblick kann hier das Stakeholder-Management bringen»²⁹ (vgl. Kapitel 2).

64

► GESCHÄFTSMODELL-INNOVATION ALS CHANCE

Es gibt Innovationen, die gehen «über Produkt- und Dienstleistungsinnovationen hinaus. Vielmehr können Wachstumsinnovationen auch neue Geschäftsmodelle, die verstärkte Integration der Wertschöpfungskette, die Ausdehnung in verwandte oder völlig neue Geschäftsfelder sowie Kooperationen mit Partnern umfassen.»³⁰ Es sind innovative Geschäftsmodelle gefragt: «Heute muss jedes Druckunternehmen sein eigenes Geschäftsmodell aufspüren und entwickeln, sonst wird es zwischen Internet und Online-Druck zerdrückt.»³¹ Letztlich ist es der Markt, der neue Geschäftsmodelle verlangt: «Das klassische Geschäftsmodell der Betriebe der grafischen Industrie genügt nicht mehr. Der Markt verlangt vom Drucksachendienstleister vermehrt nach umfangreicheren Angeboten und muss sich selbst an neue Abläufe für den eigenen Bedarf anpassen. Die bereits erfolgten Geschäftsfelderweiterungen von Druckdienstleistern vermögen den Erwartungen des Marktes nicht mehr zu genügen. Eine Vernetzung der Prozesse muss sich zwangsläufig auf die gesamte Produktionskette, von der Bestellung und Ressourcenbeschaffung über die Fertigung wie den Vertrieb, beziehen.»³²

«Durch den gestiegenen Preisdruck infolge neuer, immer stärker werdender Konkurrenz aus dem Ausland, dem weiterhin starken Franken und einem veränderten Konsumentenverhalten sind die traditionellen Geschäftsmodelle der Schweizer Druckereibranche stark unter Druck geraten.³³ Diesen Entwicklungen muss die grafische Industrie mit Innovationen entgegenwirken, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Unterstrichen wird dies von einer von Bain & Company durchgeführten Befragung von Führungskräften, bei der drei Viertel dieser bestätigten, dass Innovationen für langfristigen Erfolg wichtiger sind als Kostenreduktion.³⁴ Damit die schweizerische Druckindustrie vom Wachstum durch Innovation profitieren kann, reicht die einfache Erhöhung der Investitionen in Forschung und Entwicklung jedoch nicht aus. Wichtig ist, dass Unternehmen ihre Ressourcen intelligent nutzen und einen ganzheitlichen Innovationsansatz – von der Idee bis zum Markterfolg – verfolgen. (...) Unternehmen müssen damit beginnen, die bestehende Branchenlogik und ihr eigenes Geschäftsmodell permanent zu hinterfragen. Dies bietet ihnen die Chance, neue Märkte zu kreieren, aus bestehenden Denkmustern ihrer Branche auszubrechen...»³⁵

► VON PRODUKT- BIS ZU PROZESSINNOVATIONEN

65

Während Produktinnovation systematisch erfolgt, werden Prozesse mehr oder weniger im Zuge des «Daily Business» mitinnoviert. Kleine Verbesserungen werden kontinuierlich erarbeitet und umgesetzt. In der grafischen Branche sind vor allem externe Inputs zu erwarten: «Gemäss Heidelberg hält die totale Digitalisierung Einzug in die Industrie – und verwandelt komplexe Prozessabläufe in eine intelligente Produktion. Auch im Printbereich. Der Schlüssel heisst Vernetzung. Wo bislang in vielen industriellen Produktionsbereichen noch Datensilos und Einzelsysteme dominieren, bringt der digitale Wandel in der Druckindustrie elementare Veränderungen mit sich.»³⁶

Innovationen bedingen eine Innovationskultur, die den Blick auch in die ferne Zukunft wirft: «Im Rahmen eines Beratungsauftrags hat die Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt (Empa) für die grafische Industrie zwei Hauptkategorien mit Innovationspotenzial identifiziert: 1. Produkte und 2. Geschäftsprozesse. (...) Neue Technologien erlauben auf diesem Weg, herkömmliche Objekte zu intelligenten Teilnehmern des Internets zu machen. (...) Am Ende der Evolution wird das intelligente Objekt «Buch» gleichzeitig Teil der digitalen und der physischen Welt, so dass das Buch nicht nur seine Leser kennt, sondern sogar die Leseumgebung (Licht dimmen, Fernsehapparat ausschalten) anpassen kann. Die Objekte können auch Produkte wie Eintritts- oder Visitenkarten umfassen, die durch die unsichtbare Integration von Chips plötzlich intelligent werden. Oder Poster können in Kombination mit iBeacons, die auf Bluetooth-Technologie basieren, Werbebotschaften im Umkreis von 40 Metern aussenden.»³⁷

► INNOVATIONSBEURTEILUNG

In der grafischen Industrie kommen viele technische Neuheiten von den Anbietern. «Die Industrie 4.0 macht auch vor der grafischen Industrie nicht Halt und kann Printmedien viele Neuerungen bringen.»³⁸ Bei Entscheidungen, ob beispielsweise ein neues Produkt oder eine Dienstleistung eingeführt werden soll, hilft das ATAR-Modell mit folgenden Fragen:

- ▶ A – Awareness: Wie viele Kunden kennen die Neuheit?
- ▶ T – Trial: Wie viele von unseren Kunden werden das neue Angebot ausprobieren?
- ▶ A – Availability: Wie viele Kunden werden die Neuheit letztlich auch kaufen?
- ▶ R – Repeat: Wie hoch ist der Anteil der Kunden, welche das neue Angebot wiederholt nutzen werden?

Jede neue Marketingidee sollte anhand folgender Fragen beurteilt werden:

- ▶ Wie viel kostet uns die neue Marketingidee?
- ▶ Wie viele Neukunden werden gewonnen?
- ▶ Wie viel Umsatz generieren wir mit dieser neuen Marketingidee?

66

Dabei müssen folgende Kennzahlen berechnet werden:

- ▶ Kundengewinnungskosten (Customer Acquisition Cost, CAC) sind die Kosten, die notwendig sind, einen neuen Kunden davon zu überzeugen, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu kaufen ($\text{Kundengewinnungskosten} = \text{Marketingkosten} / \text{Anzahl der Kunden}$).
- ▶ Kundenlebenswert (Customer Lifetime Value, CLV) ist eine Kennzahl für den Kundenwert. Es ist der durchschnittliche Wert, den ein Kunde während der Dauer der gesamten Kundenbeziehung hat und noch zukünftig haben wird ($\text{Kundenlebenswert} = \text{Summe der Deckungsbeiträge pro Kunde während der Kundenbeziehung}$). Neben bisherigen Umsätzen können in den CLV auch der zukünftig zu erwartende Umsatz (Kundenpotenzial) mit eingerechnet werden. Vorteil des CLV: Ein hoher Customer Lifetime Value rechtfertigt beispielsweise ein höheres Budget für die Betreuung eines bestimmten Kunden.

«Eine Marketingkampagne ist nur erfolgreich, wenn die Kundenakquisitionskosten CAC pro Kunde kleiner sind als der CLV pro Kunde. (...) Um zu prüfen, ob eine gute Idee auch Marketingpotenzial hat und damit zu einer echten Innovation werden kann, lohnt es sich, entsprechende Kriterien zu definieren und Kennzahlen zu berechnen.»³⁹ Fazit: «Die grösste Herausforderung bei Innovationen ist unserer Erfahrung nach nicht das Finden von Ideen, sondern die klare Definition, was man damit erreichen will und was es zur Umsetzung braucht – oder eben nicht.»⁴⁰

► PRODUKTPORTFOLIO-MANAGEMENT

Die Portfolioanalyse kommt in verschiedenen Bereichen zum Einsatz. Neben der Finanzbranche werden mit der Portfolioanalyse auch spezifische Strategien für einzelne Geschäftsbereiche ermittelt. Aber auch in der Produktpolitik ist die Portfolioanalyse ein interessantes Instrument. Mit der Vier-Felder-Matrix der Boston Consulting Group (vgl. Abbildung «Produktportfolio-Matrix») werden alle Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens je nach Marktwachstum und Marktanteil in folgende vier Produktgruppen eingeteilt:

- ▶ **Nachwuchs – Fragezeichen:** Diese Produkte stehen am Beginn ihres Lebenszyklus und benötigen stetige Investitionen (Investitionsstrategie). Wenn sich das Produkt nicht behaupten kann, wird es direkt zum Auslaufmodell bzw. zum Poor Dog.
- ▶ **Stars** sind Produkte mit einem dominanten Marktanteil (Wettbewerbsvorteil), die zugleich noch ein hohes Marktwachstum aufweisen. Es empfiehlt sich, mit weiteren Investitionen die Marktposition auszubauen (Wachstumsstrategie). Fällt die Wachstumsrate eines Stars auf unter zehn Prozent, so wird das Produkt zu einer Cashcow.
- ▶ **Cashcows** verfügen über einen hohen Marktanteil (Wettbewerbsvorteil). Sie haben aber nur noch ein geringes Marktwachstum. Wie der Name schon sagt, müssen diese Produkte die höchsten Renditen erbringen. Die erzielten Einnahmeüberschüsse werden in andere Produkte (Nachwuchs) investiert (Abschöpfungsstrategie).
- ▶ **Poor Dogs** bringen keinen angemessenen Kapitalfluss mehr. Sie sind die Problem- oder Auslaufprodukte des Unternehmens, die möglichst schnell abgestossen werden sollten (Desinvestitionsstrategie). Alternativ kann das Unternehmen versuchen, das Produkt deutlich zu modifizieren und mit einem Relaunch einen weiteren Lebenszyklus einzuläuten.

67



Abbildung «Produktportfolio-Matrix» nach Boston Consulting Group (BCG)⁴¹

Quadrant	Entscheid
Nachwuchs	<ul style="list-style-type: none"> – Risiken akzeptieren – Finanzierung aus den Cashprodukten – Förderung des Nachwuchses, wenn Chance besteht – Investitionen zur Stärkung der Wettbewerbsvorteile Strategie: Wettbewerbsvorteile stark verbessern
Star	<ul style="list-style-type: none"> – Position mindestens halten – Position ausbauen – auf Ertragsfähigkeit ausrichten – hoher Investitionsaufwand lohnt sich – finanziert sich vom eingehenden Cashflow – Risiken akzeptieren Strategie: Wettbewerbsvorteile verstärken
Cash	<ul style="list-style-type: none"> – Position halten, wenn möglich festigen – beschränkte Investitionen – Risiken einschränken – guter Cashflow Strategie: Festigung der Position
Auslauf	<ul style="list-style-type: none"> – minimale Investition – keinerlei Risiko eingehen Strategie: nicht der Mühe wert = Desinvestition

Tabelle «Quadrantentscheide für die Produktportfolio-Matrix»

Neue Produkte oder Dienstleistungen kommen oft auch von aussen. «Internet und Social Media verdrängen Printprodukte oder lassen die Auflagen für Print schrumpfen. Das veränderte Medienkonsumverhalten wird den laufenden Strukturanpassungsprozess in der Schweizer Printindustrie beschleunigen und die Innovationsbereitschaft sowie die Wettbewerbsfähigkeit der Printindustrie auf eine harte internationale Probe stellen.»⁴²

Erfolgreiche Unternehmen haben mindestens einen «Nachwuchs», einen «Star» und ein «Cash». Vor allem beim «Nachwuchs» muss immer die Zukunft mitgedacht werden: «In Zukunft werden nicht mehr ganze Lehrbücher, sondern nur noch Kapitel gekauft. In einem Seminar sind diese, in einem anderen Seminar sind andere Kapitel relevant. Warum sollen die Teilnehmenden das ganze Buch kaufen? Das Buch wird sich in Zukunft nach dem Lehrplan und nicht umgekehrt richten.»⁴³

Die McKinsey-Matrix (vgl. hierzu Abbildung «McKinsey-Portfolio») hat die beiden Bestimmungsgrössen Marktattraktivität und relative Wettbewerbsposition. Dabei

werden unter der Marktattraktivität die Kriterien Marktwachstum, Marktgrösse, Marktqualität und Versorgungslage bezüglich Ressourcen eingeteilt. Diese können wiederum in weitere Unterkriterien untergliedert werden. Bei der relativen Wettbewerbsposition werden relative Marktposition, relatives Produktionspotenzial, relatives Forschungs- und Entwicklungspotenzial und relative Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter mit dem stärksten Mitbewerber verglichen.

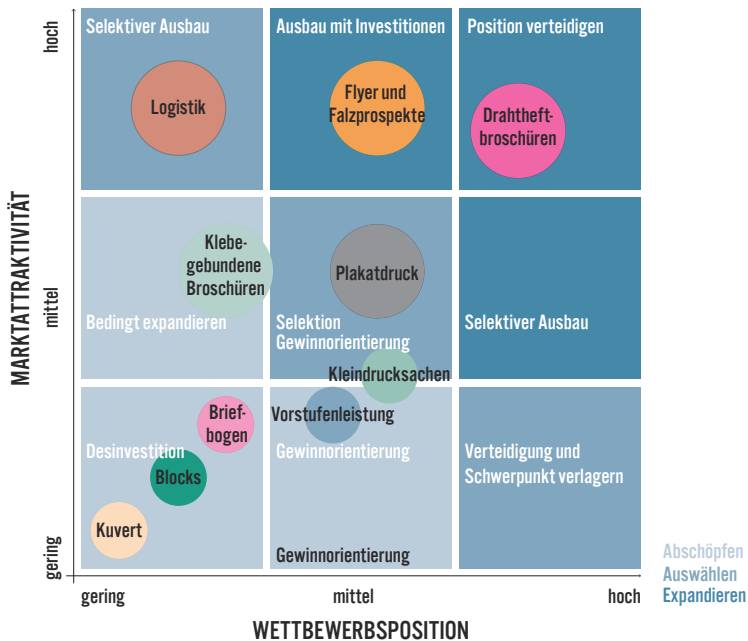


Abbildung «McKinsey-Portfolio»: Die Portfolioanalyse der Modelldruckerei zeigt die Expansionsstrategie bei «Flyer und Falzprospekte» sowie «Drahtheftbroschüren». Bei «Logistik» und «Plakatdruck» muss ein Grundsatzentscheid gefällt werden. «Briefbogen» und «Kuvert» müssen aus Sortimentsüberlegungen weiterhin angeboten werden.

► PRODUCT: DRUCKEREI IST DIENSTLEISTUNGSMARKETING

Drucken ist ein Handwerk. Kundenkontakt ist eine Dienstleistung. «Eine Druckerei ist kein Gewerbe- oder Industriebetrieb mehr wie früher, sondern ein Dienstleistungsunternehmen. Das heisst, wir drucken nicht für unsere Kunden, sondern wir befriedigen ihre Kommunikationsbedürfnisse. Ich glaube, das haben viele traditionelle Druckereien bis zum heutigen Tag nicht richtig verstanden.»⁴⁴ Dass grafische Unternehmen auch Dienstleistungsmarketing betreiben müssen, darf nicht länger ausser Acht gelassen werden. «Wir sehen uns in erster Linie als Dienstleister, welcher weit über das Drucken hinausgeht. Mit unseren Leistungen wollen wir Menschen, vorzugsweise unsere Kunden, begeistern.

Der Kundenservice ist für uns zentral. Der Kunde muss sich bei uns vom ersten Kontakt bis zur Auslieferung wohlfühlen.»⁴⁵

Welche zusätzlichen Dienstleistungen Ihrer «Druckerei» nehmen Sie sonst noch in Anspruch?	Aktuell	Tendenz in 5 Jahren
Druckvorstufe	67 %	↗
Versand, Logistik und Transport	53 %	↗
Beratung, Konzeption	37 %	↗
Bildbearbeitung	34 %	↘
Lagerbewirtschaftung	18 %	↘
Design, Gestaltung, Layout	18 %	↘
Korrektorat	16 %	↘
Datenbanklösungen	12 %	↘

Tabelle «Zusatzdienstleistungen der Druckerei»: 67 % der Kunden fragen Druckvorstufenleistungen nach. Die zukünftige Nachfrage nach dieser Dienstleistung steigt tendenziell (grüner Pfeil). 34 % der Kunden fragen Bildbearbeitung nach. Die zukünftige Nachfrage nach dieser Dienstleistung sinkt tendenziell (roter Pfeil). Hinweis: Bei der Kundenbefragung wurden Mitglieder von viscom und «Verantwortliche für Marketingkommunikation» befragt.⁴⁶

70

In den letzten Jahrzehnten hat der Dienstleistungssektor stark an Bedeutung gewonnen. Einerseits wachsen die klassischen Dienstleistungsbranchen wie Versicherungen, Banken oder Beratungen, andererseits bekommen Dienstleistungen im produzierenden Gewerbe ein immer grösseres Gewicht. Gründe: Die Produkte gleichen sich an und werden quasi austauschbar. Differenzierung scheint nur über zusätzliche Dienstleistungen möglich. Service wird im Kampf um Wettbewerbsvorteile immer wichtiger. Trotzdem erlebt der Kunde von Dienstleistungen wenig Professionalität. Warum? Vielen Führungskräften ist nicht bewusst, dass Konsumgüter- und Dienstleistungsmarketing zwei Paar Schuhe sind.

► KONSUMGÜTER- VERSUS DIENSTLEISTUNGSMARKETING

Entscheidend ist die Sichtweise des betreffenden Unternehmens. In der grafischen Branche werden sowohl Konsumgüter- als auch Dienstleistungsmarketing eingesetzt. «Der Drucksachendienstleister übernimmt nicht nur die reine Drucksachenherstellung, sondern denkt mit bzw. für den Kunden voraus und erweitert sein Dienstleistungsangebot mit Zusatzleistungen, wie Onlinebestellungen ab Standardvorlagen, Datenmanagement, Drucksachen-Lagerverwaltung, Logistik, prozessgerechte Vorkommissionierung,

Integration von Zusatzprodukten etc.»⁴⁷ Laut einer Umfrage unter viscom-Mitgliedern werden von Kunden neben dem Druck folgende Dienstleistungen in Anspruch genommen: Druckvorstufe, Bildbearbeitung, Korrektorat, Versand, Logistik, Transport, Beratung und Konzeption.⁴⁸

Branchenkenner sehen Chancen in der Ausweitung der Dienstleistungen: «Die Druckindustrie besitzt viel Kompetenz in der visuellen Kommunikation. Eine Option wäre, diese Kompetenz als Dienstleistung anzubieten und so die Geschäftstätigkeit auszuweiten.»⁴⁹ Viele Unternehmen der grafischen Industrie sehen sich heute schon als Dienstleistungsunternehmen: «Die Kromer Print AG ist keine Druckerei mehr, sondern eine Dienstleisterin rund um die Unternehmenskommunikation.»⁵⁰ Hier ist es klar, und damit ist die Marketingart auch gegeben. Dienstleistungsmarketing ist allerdings anspruchsvoll, da neben dem externen vor allem das interne wie auch interaktives Marketing betrieben werden muss wie die Abbildung «Magisches Dreieck des Dienstleistungsmarketings» zeigt.

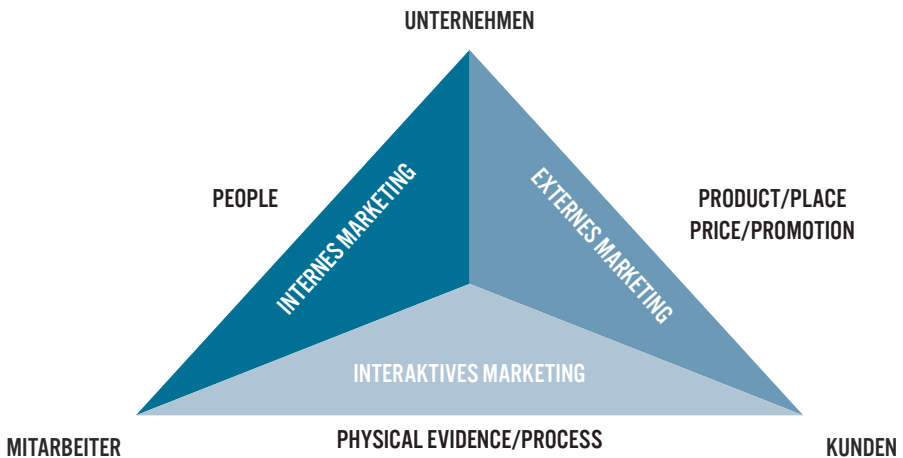
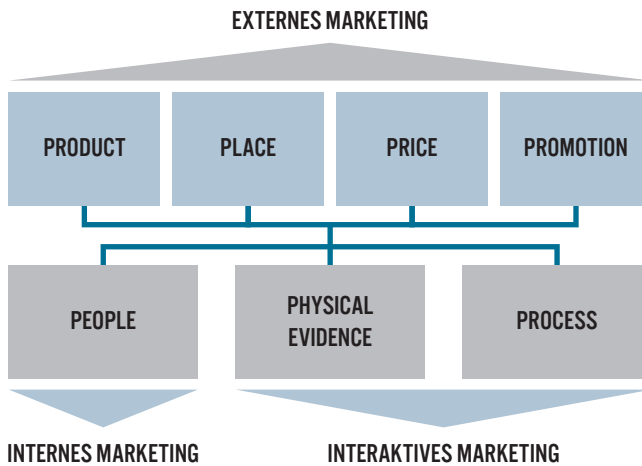


Abbildung «Magisches Dreieck des Dienstleistungsmarketings». Neben dem traditionellen externen Marketing gibt es zusätzlich internes und interaktives Marketing. Eigene Darstellung nach Kotler⁵¹ und Bruhn⁵²

Dienstleistungen oder Serviceleistungen sind physisch nicht greifbar und eng an Menschen gebunden. Die Mitarbeitenden tragen mit ihrer Kompetenz, Motivation und ihrem Auftreten wesentlich zur Kundenzufriedenheit bei. Darum ist im Dienstleistungsmarketing – neben dem traditionellen externen Marketing – zusätzlich von internem und interaktivem Marketing die Rede. Beispielsweise sollte jeder Mitarbeitende im direkten Kundenkontakt die gleiche Botschaft und das gleiche Image vermitteln. Nur so kann beim Kunden ein einheitliches und überzeugendes Bild entstehen. Im internen Marketing ist es darum unerlässlich, den Mitarbeitenden die Marketinggrundsätze und -inhalte zu vermitteln.

Somit spielen bei Dienstleistungen drei neue Instrumente mit: People (Menschen), Physical Evidence (Beweis durch Augenschein) und Process (Ablauf). Das «interne Marketing» definiert die eigenen Mitarbeitenden als Zielgruppe. Bei den Dienstleistungen spürt der Kunde sofort, ob die Mitarbeitenden «gut drauf» sind. Deshalb sollte das interne Marketing richtig funktionieren. Wenn sich die Mitarbeitenden schon morgens wegen falscher oder fehlender Informationen aufregen, dann leidet darunter auch der Austausch mit dem Kunden. Bei den Dienstleistungen ist folglich das «interaktive Marketing» zentral, der Austausch zwischen Druckereimitarbeitenden und Kunden. Dabei ist das Auftreten der Firma und der Mitarbeitenden (Physical Evidence) sehr wichtig. Deshalb werden meist Kleidungsvorschriften, Verhaltensgrundsätze etc. festgelegt. Hinzu kommt, wie der Kunde den Beratungsablauf (Process) empfindet.



72

Abbildung «Marketing-Mix im Dienstleistungsmarketing»: Im Dienstleistungsmarketing gibt es neben den 4 P – Product, Price, Place, Promotion – 3 neue P: People, Physical Evidence und Process. Viele grafische Unternehmen können sich nur im internen oder interaktiven Marketing unterscheiden.

Wenn sich die Stammkundenbedürfnisse ändern, dann muss ich mein Angebot ändern. «Die Hotels könnten ihren erheblichen Jahresbedarf an Drucksachen auch mit ausländischen Anbietern abdecken, wenn es nur um den Einkauf von Druckprodukten ginge. Doch mit unseren Beratungs- und Agenturdienstleistungen helfen wir ihnen direkt, sich markttechnisch gut zu positionieren. Die damit verbundenen Druckaufträge sind eher ein Folge- und Nebeneffekt.»⁵³ Das Erkennen der Kundenbedürfnisse ist das A und O im Marketing. «Wer sich allein auf den Druck festlegt, der wird es nicht einfach haben in Zukunft. Wir haben heute die drei Geschäftszweige Media, Druck und Logistik. Konkret haben wir unsere Wertschöpfungskette verlängert.»⁵⁴ Wie in anderen Branchen geht der Weg möglicherweise vermehrt hin zum Dienstleistungsunternehmen: «Vielleicht müssen auch Offsetdruckereien in Zukunft vermehrt Servicemöglichkeiten und weniger die Technik verkaufen.»⁵⁵

Kunden fragen oft gezielt nach bestimmten Leistungen. Fragen Sie nach den dahinterstehenden Bedürfnissen und Wünschen. Unternehmen wissen nicht immer Bescheid über die Bedürfnisse, Wünsche und Anforderungen ihrer Kunden. Oft wissen auch die Kunden selbst nicht so genau, was sie wollen. Dazu der Geschäftsleiter und Inhaber einer Druckerei: «Unser Fokus liegt darin, die Bedürfnisse unserer Kundschaft zu befriedigen. Genau hinhören und spüren, was der Kunde will – so einfach ist das –, denn nur daraus entwickeln sich nachhaltige Erfolgskonzepte, egal ob dabei an Vermarktungskanäle oder Printprodukte gedacht wird.»⁵⁶ Um sich vom Wettbewerb abzuheben, müssen Sie genauer als der Wettbewerb den Bedarf ermitteln und dann bedarfsgeleitet bieten. Die Unternehmen, welche es verstehen, die Bedürfnisse der Kunden genau zu erkennen und zu befriedigen, steigern die Erfolgsquote erheblich. Ein Mitarbeiter einer Druckerei: «Indem wir unseren Kunden Marketinglösungen anbieten, gewinnen wir Druckaufträge.»⁵⁷ Diese Kundenbedürfnisse sind Qualitätsstandards, die jedem Mitarbeitenden bekannt sein müssen. Dass eine Mailanfrage noch am gleichen Arbeitstag beantwortet wird, versteht sich von selbst.

► Dienstleistungslücken

Es ist eine Binsenwahrheit: Die grösste Kundenzufriedenheit gibt es, wenn die Leistungen besser sind als erwartet (Abbildung «Penalty- / Reward-Faktoren»). Unzufriedenheit entsteht, wenn die Leistungen hinter den Erwartungen herhinken. In Abbildung «Dienstleistungslücken» steht Lücke fünf für die Differenz zwischen erwarteter und erlebter Leistung (= Summe aller Lücken eins bis vier). Wer erfolgreiches Dienstleistungsmarketing betreiben will, der sollte sich der möglichen Lücken bewusst sein.

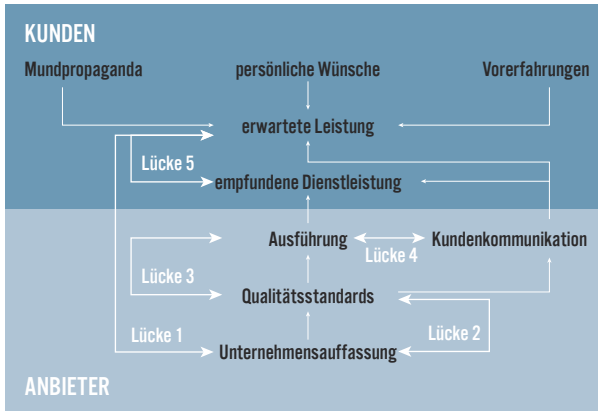


Abbildung «Dienstleistungslücken»: Dienstleistungslücken führen oft zu Unzufriedenheit und letztlich zu Beschwerden.

- Dienstleistungslücke 1 entsteht bei fehlendem Direktkontakt zwischen Management und Kunden oder wenn die Kommunikation zwischen Aussendienstmitarbeitenden und Management nicht funktioniert.
- Dienstleistungslücke 2 ist meistens auf mangelnde Entschlossenheit des Managements zur Dienstleistungsqualität oder auf den fehlenden Glauben der Manager an die Erfüllbarkeit der Kundenwünsche zurückzuführen. Oft werden auch die Dienstleistungen zu wenig standardisiert und die Qualitätsziele zu wenig auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt.
- Dienstleistungslücke 3 ist die Differenz zwischen dem, was geschehen sollte, und dem, was tatsächlich passiert. Diese Lücke ist meistens die Folge von unsicherem Rollenverständnis oder Rollenkonflikten der Mitarbeitenden. Auch ungenügende Qualifizierung, Mangel an Handlungsspielraum oder falsche Kriterien zur Leistungsüberwachung können diese Lücke entstehen lassen.
- Dienstleistungslücke 4 entsteht, wenn zu viel versprochen wird. Besonders bei Dienstleistungen sollten keine Erwartungen geweckt werden, die nicht erfüllt werden können, weil dies zu Enttäuschung führen kann.

- ▶ Dienstleistungslücke 5 besagt: Die erwarteten Dienstleistungen des Kunden sind nicht im Einklang mit den erlebten. Der Kunde kennt Faktoren, die erfüllt werden müssen, andere, die erfüllt sein sollten, und eine dritte Kategorie, die seine Zufriedenheit steigern könnte. Besonders Letztere hängt oft von Details ab.

Fazit: Bei Dienstleistungen können Fehler passieren, was zu mehr Kundenfrust führt. Servicefehler sind ein unvermeidbares Risiko, können aber auch Chance sein, wenn wir das «Service Recovery Paradox» berücksichtigen: Verschiedene Studien zeigen, dass die Zufriedenheit bei «geretteten» Kunden höher ist als bei Kunden, die nie ein Problem hatten. Verpasst ein Unternehmen jedoch die Möglichkeit, unzufriedene Kunden zu «retten», sind Abwanderung und negative Mund-zu-Mund-Werbung die Konsequenzen. Dies kann im Zeitalter der Maus-zu-Maus-Werbung – sprich Bewertungen auf dem Internet – dramatische Auswirkungen haben.

▶ Dienstleistungsqualität

«Bei uns dürfen Sie genau hinschauen, unsere Produktions- und Dienstleistungsqualität stimmen.» So steht es auf der Website einer Schweizer Druckerei. Oder: «Dabei verstehen wir uns als mitdenkenden, beratenden Partner mit einem hohen Anspruch an die Produkt- und Dienstleistungsqualität.» Und: «Mit überdurchschnittlichen Leistungen und konsequenter Ausrichtung auf die Produkte- und Dienstleistungsqualität streben wir eine partnerschaftliche Beziehung zu unseren Kunden an.» All dies sind Versprechungen, die nicht einfach einzulösen sind. Dienstleistungsqualität ist sehr umfangreich und setzt sich aus zahlreichen Faktoren zusammen, wie die Abbildung «Dienstleistungsqualität» zeigt.

75

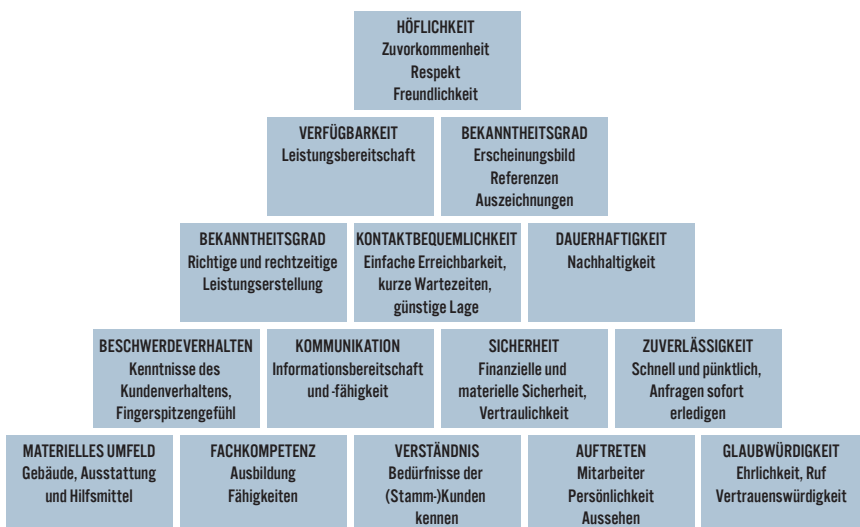


Abbildung «Dienstleistungsqualität»: Die Dienstleistungsqualität kann in einer Pyramide dargestellt werden. Fehlt ein Baustein oder ist er schwach, leidet die Stabilität und damit die Dienstleistungsqualität.⁵⁸

Wer von Dienstleistungsqualität spricht, der muss von den Penalty- und Reward-Faktoren reden. Diese Faktoren gehen auf das von Noriaki Kano entwickelte Modell der Kundenzufriedenheit zurück.

- ▶ Die Penalty-Faktoren entsprechen im Kano-Modell den Basisanforderungen (Muss-Anforderungen), welche bei Erfüllung nicht zur Steigerung der Zufriedenheit führen. Diese Dienstleistungen werden vom Kunden als selbstverständlich vorausgesetzt, deren Erfüllung löst weder Aktionen noch Gefühle aus. Werden die Erwartungen nicht erfüllt, hat dies Unzufriedenheit zur Folge. Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften werden vom Anbieter klar kommuniziert und vom Kunden auch so wahrgenommen. Die Zufriedenheit hängt davon ab, ob die Faktoren auch wirklich vorhanden sind und reibungslos funktionieren.
- ▶ Reward-Faktoren (Zusatzleistungen) entsprechen im Kano-Modell den Begeisterungsfaktoren. Diese werden vom Anbietenden nicht explizit formuliert und vom Kunden nicht erwartet. Sie überraschen und begeistern den Kunden und tragen damit zu einer überproportionalen Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei. Das Nichtvorhandensein der Reward-Faktoren verursacht keine Unzufriedenheit. Doch die Begeisterungsanforderungen bilden das Gegenstück zur Basisanforderung. Diese PLUS-Faktoren sollten im Dienstleistungsbereich stetig weiterentwickelt und den Kundenbedürfnissen angepasst werden. So lassen sich Konkurrenzvorteile aufbauen.

76

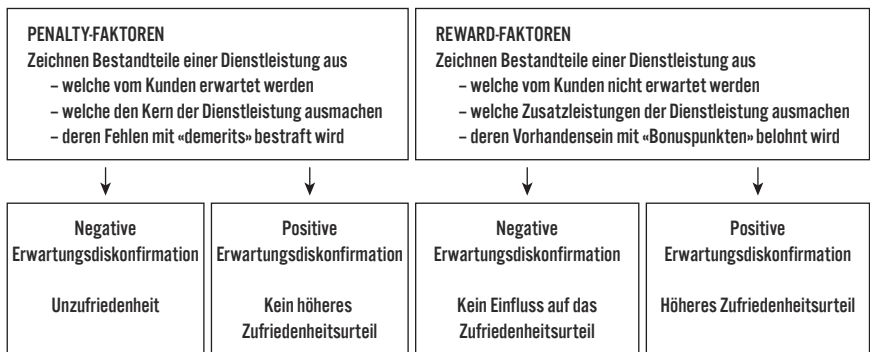


Abbildung «Penalty-/Reward-Faktoren»: Nur Reward-Faktoren erzeugen eine höhere Kundenzufriedenheit.⁵⁹

► PREISPOLITIK

«Der Entscheid für eine Druckerei fällt nach diversen Kriterien. Dabei steht der persönliche Kontakt weit vor dem Preis». ⁶⁰ Bei solchen Aussagen werden wohl einige den Kopf schütteln, die sich im Verdrängungsmarkt schwertun. Tatsache ist aber: Wer keine Unterschiede in den anderen Marketinginstrumenten hat, der unterscheidet sich meist im Preis. «Wir können nicht immer die billigste Lösung anbieten, aber wir können unseren Kunden die beste Lösung für das jeweilige Bedürfnis zur Verfügung stellen. Hier können wir unsere Stärken ausspielen.» ⁶¹ Das Preisinstrument kommt letztlich oft zum Einsatz, weil es meist die schnellste Wirkung von allen Instrumenten hat. Wer allerdings nur kurzfristig plant, dem blüht das böse Erwachen oft später. Dies ist auch der Grund, warum wir in diesem Handbuch dem Thema Preis verschiedene Kapitel widmen – lesen Sie auf den folgenden Seiten. Hier fassen wir uns kurz und lassen Fachleute die Situation der grafischen Industrie umreißen.

«Wichtig ist, dass man nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen produziert. Was in der Theorie eigentlich logisch erscheint, ist in der Praxis nicht immer leicht umsetzbar respektive etwas komplexer. Einerseits stehen dem Unternehmer diverse Instrumente für die Preisgestaltung zur Verfügung. Unter anderem die Kostenrechnung mit variablen und fixen Kosten. Auf der anderen Seite steht der Markt gegenüber, der seine eigenen Gesetze schreibt und keine Rücksicht auf Einrichtungen und Managementinstrumente der einzelnen Unternehmen nimmt. Einfach gesagt, dem Kunden ist es egal, wie schnell unsere Druckmaschinen sind und mit welchem Aufwand wir ein Produkt herstellen. Massgebend für den Kunden ist, dass er ein einwandfreies Produkt dann erhält, wann er es will.» ⁶²

77

► ÜBERKAPAZITÄTEN = PREISDRUCK => INVESTITIONSMANKOS

«Die grösste Sorge ist ein zu geringer Cashflow aufgrund von Überkapazitäten und des damit verbundenen Preisdruckes. Dadurch wird das Geld für künftige Investitionen fehlen.» ⁶³ Auch hier gilt wieder der Marketinggrundsatz des Vorausschauens. «Aus meiner Sicht überlebt die Druckerei, die ihre Finanzen im Griff hat und heute genügend Cashflow erzielt, um die künftigen Investitionen zu tätigen. Investitionen wohlgemerkt, die nicht nur finanziell machbar sind, sondern durch eine profunde Unternehmensstrategie vorgegeben werden.» ⁶⁴

«Die Probleme beginnen schon beim Finanz-Einmaleins. Nehmen wir als Beispiel den Umsatz in der Budgetplanung. Da schreiben viele Unternehmen für die nächsten Jahre

einfach die aktuellen Umsatzzahlen fort. «Wir müssen trotz härter werdendem Markt wenigstens den Umsatz halten, dann wird es schon nicht so schlimm kommen» ist ein häufig anzutreffendes Denkmuster. Viele sind sich jedoch nicht bewusst, was das konkret heisst: Gleichbleibender Umsatz bei sinkenden Preisen heisst steigende Menge. Wenn ich aber mehr Volumen haben will, dann muss ich dies auch bei der Personalplanung und beim Material- und Fremdarbeitsbedarf berücksichtigen. (...) Vermutlich stand in den goldenen Zeiten des Druckwesens die technische Denkweise vor der betriebswirtschaftlichen. Aber heute gehen viele Druckereien durch das Tal der Tränen, da gibt es ohne konsequente Finanzplanung keine Aussicht auf Besserung.»⁶⁵

► PREISSTRATEGIEN

Wie die Abbildung «Preisstrategien» zeigt, gibt es drei Strategien. Die Hochpreisstrategie geht bei exklusiven und hochqualitativen Produkten, bei denen der Kunde bereit ist, den höheren Preis zu bezahlen. Typisch ist dies bei Druckereien, welche sich in Nischen bewegen. Die wertorientierte Strategie eignet sich für Standardprodukte, bei denen die Leistung dem Wert entspricht, wie beispielsweise Geschäftsberichte und hochwertige Kundenzeitschriften. Die Tiefpreisstrategie ist im Volumenmarkt verbreitet. Hier sind es vor allem Grossbetriebe mit spezieller Infrastruktur, die mit dem Preisinstrument arbeiten.

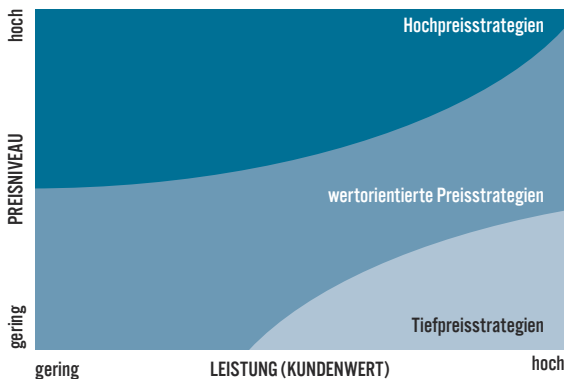


Abbildung «Preisstrategien»: Die richtige Preisstrategie ist wohl eine der grössten Managementherausforderungen und ist abhängig von der Firmenpositionierung. Dabei gilt das Augenmerk dem Cashflow, damit das Geld für künftige Investitionen vorhanden ist.

► VERTRIEB

Wie kommt meine Dienstleistung zum Kunden? Bekanntlich führen verschiedene Wege nach Rom. Laut einer Umfrage bei den viscom-Mitgliedern haben 82 % der Befragten direkten Kundenkontakt (vgl. Tabelle «Kontakte zu Druckereien»). «Das Internet als Einkaufskanal für Drucksachen gewinnt an Bedeutung. Der Anteil jener, welche diesen Kanal nutzen, steigt von 9 % auf 13 %.»⁶⁶ Mit dem «digitalen Marketing» gibt es jetzt schon Makler, die über das Internet Drucksachen verkaufen und dabei keine eigenen Druckmaschinen haben. Bei grafischen Unternehmen kann es bei der Digitalisierung der Vertriebskanäle Probleme geben, da sowohl der B2B- wie auch der B2C-Markt sowie der Online-markt bearbeitet werden. «Bisher sind die Vertriebskanäle eher separat voneinander organisiert und wenig durchlässig. In der digitalen Welt ist das nicht mehr zeitgemäss. Zum Beispiel unterscheiden sich die online angebotenen Leistungspakete und Konditionen von denen des Key-Account-Managers. Das kann verschiedene Gründe haben. Übergaben scheitern oft, weil jeder Kanal seine eigene, meist historisch gewachsene IT-Infrastruktur hat, die nicht kompatibel mit den Strukturen anderer Kanäle ist. Betreibt z. B. jeder Ansprechpartner des Kunden sein eigenes isoliertes CRM-System (Websitekontakt, Key-Account-Management, Service), werden die Kundendaten oft nicht fortgeschrieben und weitergegeben. (...) So greift etwa der Vertriebsmitarbeiter möglicherweise nicht auf die gleichen Preislisten zu wie der Kunde über die Internet-Seite.»⁶⁷

79

Die Herstellung dieser Kommunikationsmittel erfolgt in den meisten Fällen durch eine Druckerei.	Aktuell	In 5 Jahren
Wie laufen bei Ihnen die Kontakte zur Druckerei?		
Bei uns bestehen direkte Kontakte der Marketingabteilung zur Druckerei.	82 %	78 %
Bei uns läuft der Drucksacheneinkauf über die Einkaufsabteilung.	37 %	37 %
Den Verkehr mit der Druckerei besorgt unsere Werbeagentur.	25 %	26 %
Den Verkehr mit der Druckerei besorgt eine andere Agentur.	11 %	11 %
Den Verkehr mit der Druckerei besorgt ein Broker.	4 %	3 %
Bei uns werden Drucksachen direkt über Internet eingekauft.	9 %	13 %

Tabelle «Kontakte zu Druckereien»: 82 % der Kunden pflegen direkte Kontakte in die Druckerei. In fünf Jahren werden es 78 % sein. Die Bedeutung des Internets als Einkaufskanal wird in den nächsten Jahren zunehmen. Hinweis: Bei der Kundenbefragung wurden Mitglieder von viscom und «Verantwortliche für Marketingkommunikation» befragt.⁶⁸

Der «Kanalmix» wird sich erweitern. Ein wichtiger Kanal bei vielen Druckereien ist nach wie vor der persönliche Kontakt und hier wiederum die bestehenden Kunden. Meist ist es

einfacher, den Umsatz mit Stammkunden zu entwickeln, als einen neuen Kunden zu gewinnen. Dabei gilt folgender Grundsatz: Zufriedene Kunden kommen wieder. Begeisterte Kunden «verkaufen» zudem das Unternehmen durch Weiterempfehlungen. «Mit unseren Produkten wollen wir Wirkung erzielen und unsere Kunden und natürlich auch deren Kunden begeistern», so ein CEO.⁶⁹ Auch verloren gegangene Kunden der letzten Jahre können eventuell wieder aktiviert werden. Mut und gute Vorbereitung vorausgesetzt, stehen die Chancen meist nicht schlecht. Stammkunden sind zudem ein ideales Potenzial fürs Weiterempfehlungsmarketing. Viele Kunden empfehlen gerne und müssen dazu lediglich motiviert werden. Für Unternehmen, die durch zu wenig Umsatz eine unbefriedigende Gewinnsituation haben, ist diese Marketingmassnahme überlebenswichtig.

Veränderungen gibt es auch im B2B-Vertrieb: «Untersuchungen zufolge suchen 90 % der B2B-Einkäufer nach Schlagworten im Internet, 70 % schauen Videos, um sich vor einem Kauf zu informieren. 57 % des Einkaufsprozesses sind schon gelaufen, wenn erstmals ein Vertriebsmitarbeiter kontaktiert wird. Wer also in der Informations- und Anbahnungsphase nicht präsent ist, kommt vielleicht künftig gar nicht mehr in die engere Auswahl an (oder als?) Lieferanten. Die gute Nachricht ist: Die Digitalisierung kann den Weg zum Kunden viel direkter ebnen als das bei traditionellen Vertriebsstrukturen möglich ist.»⁷⁰

80

Welches sind bei Ihnen die wesentlichen Entscheidungskriterien bei der Wahl einer Druckerei?	Aktuell	Tendenz in 5 Jahren
Termintreue	84 %	↗
Preis	84 %	↗
Spezialisiert auf den eigentlichen Druck	51 %	↗
Beratungskompetenz	50 %	↗
Persönliche Beziehung	49 %	↗
Printed in Switzerland	47 %	↗
Geografische Nähe	38 %	↗
FSC-Zertifizierung	38 %	↗
Klimaneutral drucken	29 %	↗
Gesamtanbieter über den eigentlichen Druck hinaus	26 %	↗

Tabelle «Entscheidungskriterien bei der Wahl einer Druckerei»: Für 84 % der Kunden ist die Termintreue ein wesentliches Entscheidungskriterium. Zukünftig steigt die Wichtigkeit dieses Entscheidungskriteriums tendenziell an (grüner Pfeil). «Printed in Switzerland» gewinnt an Bedeutung. Hinweis: Bei der Kundenbefragung wurden Mitglieder von viscom und «Verantwortliche für Marketingkommunikation» befragt.⁷¹

► CHECKLISTE «PRODUKT, PREIS UND VERTRIEB»

Mit dem folgenden Test bewerten Sie den Marketing-Mix Ihres Unternehmens. Bitte kreuzen Sie jeweils an, ob Sie den Aussagen zustimmen (Ja) oder nicht (Nein). Am Ende zählen Sie die Kreuzchen je Spalte zusammen. Keine Sorge: Wenn Sie weniger gut abschneiden, erhalten Sie immerhin Fingerzeige, wo Sie ansetzen können.

	JA	NEIN
Die Kundenwünsche und unsere Leistungs- und Serviceangebote stimmen überein.		
Kundenbedürfnisse und -wünsche werden von den Mitarbeitenden wahrgenommen.		
Verbesserungsideen von Kunden und Mitarbeitenden werden systematisch erfasst.		
Wenn wir einen Fehler gemacht haben, entschuldigen wir uns immer und vermeiden, dass der Fehler erneut eintritt.		
Wir wissen genau, welche Dienstleistungen oder Services die Kunden von uns erwarten.		
Wir kennen neben den funktionalen auch die emotionalen Kaufmotive unserer Kunden.		
Was der Kunde fordert (Input) und was er erhält (Output), passt haargenau zusammen.		
Wir suchen immer wieder neue Käufergruppen und erweitern vor allem für Stammkunden unsere Dienstleistungen.		
Unsere Kunden erhalten fürs Geld mehr als bei den Mitbewerbern.		
Bei uns werden alle Kundenversprechen in der Praxis eingehalten.		
Wir entwickeln immer wieder Angebote und Dienstleistungen, die sich von den Mitbewerbern klar unterscheiden.		
Wir kreieren immer wieder Reward-Faktoren (vgl. Text) und haben eine höhere Kundenzufriedenheit.		
Die Produkt- sowie Dienstleistungspolitik sind allen Mitarbeitenden bekannt.		
Alle Mitarbeitenden können den Kunden den Produkt- sowie den Dienstleistungsnutzen einfacher erklären.		
Wir sammeln Daten über die Produkte und Dienstleistungen der wichtigsten Mitbewerber.		
Wir haben eine offene Unternehmensstruktur, in der Neuerungen jederzeit willkommen sind.		
Alle im Unternehmen fragen sich immerzu, was wir besser machen können.		
Wir wissen, in welchen Bereichen wir Innovationen benötigen: Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Vermarktung, Geschäftsmodell.		
Bei uns wird gezielt nach innovativen Ideen gesucht, und wir kennen die Markt- und Branchentrends.		
Dank der Innovationskultur sind wir unseren Mitbewerbern eine Nasenlänge voraus.		
Wir kennen die Kundenbedürfnisse und setzen neue Bedürfnisse in innovative Produkte und Dienstleistungen um.		
Innovationen werden bei uns erfasst und immer wieder besprochen.		
Wir wissen, in welchen Bereichen wir Innovationen benötigen: Produkte, Dienstleistungen, interne Prozesse, Vermarktung, Geschäftsmodell.		
Wir schauen gezielt nach neuen Ideen wie beispielsweise: Markt- und Technologietrends oder Kundenbedürfnisse und Verhalten der Wettbewerber.		

Wir kennen die Ressourcen (Know-how, finanzielle Mittel etc.), die wir bei der Entwicklung von Innovationen benötigen.		
Bei uns sammeln alle Mitarbeitenden gezielt nach Trends und neuen Entwicklungen, indem sie verschiedene Informationsquellen (Fachzeitschriften, Kundenreaktionen, Weiterbildung etc.) nutzen.		
Die neuen Ideen und Trends werden an Sitzungen vorgestellt, besprochen und systematisch gesammelt.		
Bei uns sammelt ein/-e Mitarbeiter/-in an zentraler Stelle alle Neuheiten, die von innen und aussen kommen, und sorgt dafür, dass diese nicht vergessen gehen und wir für Innovationen offen bleiben.		
Innovative Ideen von Mitarbeitenden werden gewürdigt (zumindest mit Bekanntmachung oder monetär) und nach Möglichkeit umgesetzt.		
Gewisse Innovationsprojekte werden gemeinsam mit Kunden entwickelt.		
Bei der Umsetzung von Neuheiten halten wir uns genau an den Soll-Ist-Vergleich.		
Wir setzen auf langfristige Trends und steigen nicht auf jeden Hype auf.		
Unser Unternehmen passt sich ständig den Marktbedürfnissen an.		
Die Mitarbeitenden bilden sich regelmässig weiter.		
Kadermitarbeitende nehmen an Erfahrungsaustauschgruppen teil.		
Unser Unternehmen ist agil und passt sich neuen Gegebenheiten und Kundenwünschen an.		
Wir sind fit für weitere Wachstumsschritte.		
Wir haben ein gutes finanzielles Polster für allfällige Wachstumsstrategien, welche technische Innovationen auslösen.		
Wir halten immer Ausschau nach möglichen Kooperationen mit Partnern, um so das Risiko zu verringern.		
Wir haben ein klares Produkteportfolio und kennen beispielsweise unsere Cashprodukte, Stars sowie Fragezeichen.		
Wir sind uns des Lebenszyklus der einzelnen Produkte sowie Dienstleistungen bewusst und berücksichtigen diese bei der Planung.		
Wir bringen immer wieder Innovationen, sei dies nun bei Produkten oder zumindest Dienstleistungen.		
Wir haben die Preislisten, Rabatte, Konditionen etc. schriftlich formuliert.		
Bei uns herrschen einheitliche Preiskonditionen wie Skonto, Rabatte, Lieferung.		
Wir haben eine klare Preisdifferenzierung nach Kundengruppen.		
Bei uns werden alle Werbe-/Marketing- und Kundenversprechen auch in der Praxis eingehalten.		
Die Vorstellungen des Unternehmens über die Kundenwünsche und das geltende Leistungs-/Serviceangebot stimmen genau.		
Bei uns sind die Abläufe der Warenlieferung klar und optimiert.		
Die Lieferfristen werden immer eingehalten.		
Wir setzen uns mit der digitalen Transformation auseinander und setzen diese teilweise schon um, indem wir Aufträge digital einholen etc.		

Mehr als 40 «Ja»-Antworten

Bravo! Das Unternehmen kennt die Kundenbedürfnisse und -wünsche und setzt diese innovativ um. Er herrscht eine innovative Kultur. Damit steigert das Unternehmen die Attraktivität als Arbeitgeber und findet neue Märkte, auch die Märkte von morgen. Mit der Innovationsdenkhaltung schafft das Unternehmen sich eine gute Positionierung. Zudem ist das Unternehmen dienstleistungssensibel. Auch die Preis- und Vertriebspolitik haben Sie im Griff. Machen Sie weiter so!

Zwischen 30 und 40 «Ja»-Antworten

Im Unternehmen gibt es noch Optimierungsmöglichkeiten. Just Kleinunternehmen sind wegen ihrer raschen Reaktionszeiten ideal für Innovationen. Vermutlich hemmen knappe Finanzen oder Zeitmangel den Innovationsgeist in Ihrem Unternehmen. Denken Sie an die Zukunft. Sie leben in einer sehr dynamischen Branche, die nach Innovationskultur verlangt, nach Veränderungsbereitschaft und steter Neugier. Vielleicht liesse sich auch das Dienstleistungsmarketing noch optimieren.

Weniger als 30 «Ja»-Antworten

Oje! Vermutlich unterdrücken das stressige Tagesgeschäft oder mangelnde Finanzen die Innovationskultur. Eigentlich braucht es dazu nicht so viel Zeit. Erfolgreiche Kleinunternehmen nutzen Mitarbeitende oder Kunden als Innovationsquellen. Wichtig: Äusserungen von Kunden sollten dokumentiert werden, damit sie auch zu Innovationen führen können. Aber auch im Dienstleistungsmarketing kann sich das Unternehmen vermutlich optimieren. Grafische Unternehmen heben sich oft mit Dienstleistungen von den anderen ab. Nutzt das Unternehmen das kreative Potenzial der Mitarbeitenden genügend aus?