



# Buch Der Strategietrend im Marketing

## Vom Massenmarketing über das Segmentmarketing zum kundenindividuellen Marketing

Jochen Becker  
Vahlen, 2000  
Listen now

- play
- pause

00:00  
00:00

---

### Rezension

Unternehmen müssen künftig strategisch fundiert handeln, sonst bleibt der Erfolg hinter den Erwartungen zurück. Wie bearbeitet ein Unternehmen seinen Markt? Hier hat sich viel geändert, man spricht von einem strategischen Marketingtrend. Jochen Becker zeichnet die Ursachen und Konsequenzen auf, bietet Antworten und gibt Hilfestellung, wenn Sie Ihre strategischen Konzepte neu ausrichten möchten. Wo steht Ihr Unternehmen? Wie kann es sich strategisch weiterentwickeln? Wie setzen Sie die neuen Konzepte durch und wie schaffen Sie notwendige Steuerungsgrundlagen? *BooksInShort.com* empfiehlt dieses Buch Unternehmens- und Marketingmanagern, Marketingberatern und Marketing-Studenten, die sich mit den neuen Strategien eingehend auseinander setzen möchten.

### Take-aways

- Wer in den veränderten Märkten bestehen will, braucht eine klare Marketingstrategie.
- Der Trend geht vom undifferenzierten Massenmarketing zum kundenindividuellen Marketing.
- Das Angebot ist stärker als die Nachfrage, deshalb muss individueller um den Kunden geworben werden.
- Die Kunden verlangen nach Produkten, die speziell auf sie zugeschnitten sind.
- Wer eine Marktnische findet, kann monopolistische Preisspielräume ausschöpfen.
- Damit Sie bei den kundenfokussierten Konzepten nicht draufzahlen, müssen Sie Beschaffungs- und Produktionsbedingungen ändern.

- Je individueller Sie auf Ihre Kunden eingehen, desto höher wird das Einsatzniveau Ihrer Marketinginstrumente.
- Marktforschung ist gut, Kundenforschung ist besser.
- Wenn Sie sich nur auf ein einzelnes Marketingkonzept beschränken, müssen Sie mit Einbussen beim Absatzvolumen rechnen.
- Die Weiterentwicklung trendstrategischer Konzepte ist eine grosse Herausforderung für ein Unternehmen.

## Zusammenfassung

### Verlieren Sie den Anschluss nicht!

Wer bestimmt heute den Markt? Der Kunde, denn das Angebot ist weit grösser als die Nachfrage. Verkäufermärkte sind passé, Kundendominanz herrscht vor. Unter Käufermarkt-Bedingungen ist der Kunde Hahn im Korb. Führen Sie Ihr Unternehmen konsequent vom Absatzmarkt her. Wie sprechen Sie Ihre Kunden an? Welche Anforderungen stellen Ihre Kunden? Vieles hat sich geändert, soziodemographisch, psychosozial, im Kundenverhalten und im Umfeld. Ändern Sie folglich auch Ihr Marketing: von reaktiv zu proaktiv. Wie heissen die aktuellen Markttrends?

- Zusatznutzen (Added Value)
- Systemlösungen
- Alleinstellung (Unique Selling-Proposition)
- Kundenintegration

„Nur durch markt- und kundengerechte Marketingprogramme (...) können Unternehmen in den generell stark umkämpften Märkten auf Dauer erfolgreich sein.“

Worauf basiert Ihr unternehmerisches Handeln? Hoffentlich auf Marketingstrategie, sonst kommen Sie leicht ins Schleudern. Sie brauchen ein Konzept, Ihre Marketingmassnahmen müssen durchgängig sein. Überlassen Sie orientierungslosen Aktionismus und Zufall den anderen.

### Von der Masse zum Individuum: die fünf Strategietrends

Aus der Sicht des Marketing gibt es fünf strategische Standorte, von denen aus Sie agieren können. Erfolg haben Sie auf Dauer nur dann, wenn es der für Ihr Unternehmen bzw. Produkt richtige Standort ist. Nehmen Sie Ihr Unternehmen unter die Lupe: Wo stehen Sie? Wo wollen Sie hin? Nach welchem "feinstrategischen" Muster erschliessen Sie sich Ihre Märkte? In manchen Märkten werden die Strategiemuster auch parallel oder überlappend angewendet. Und je nach markt- und produktspezifischer Sachlage stehen die einzelnen Branchen an einem anderen Punkt der Marketingtrend-Geraden. Unternehmen, die sich weiterentwickeln möchten, haben also Handlungsbedarf. Entscheiden Sie sich für

- undifferenziertes Massenmarketing,
- differenziertes Massenmarketing,
- segmentorientiertes Marketing,
- nischenorientiertes Marketing,
- kundenindividuelles Marketing.

1. Das undifferenzierte Massenmarketing weiss noch nichts von Markt- und Kundenorientierung. Wollen Sie mit Ihrem Angebot alle potenziellen Abnehmer erreichen? Möchten Sie "an so viele wie möglich so viel wie möglich" verkaufen? Die so genannten Grundmärkte sind Ihr Ziel. Kostengünstige Massenproduktion und niedrige Preise sind Ihr Ding. Sie entscheiden sich für Massendistributionskanäle und Massenkommunikationsmedien. Der strategische Ansatz liegt darin, dass Unterschiede vernachlässigt werden, dafür konzentriert man sich auf das, was die Massenzielgruppen gemeinsam haben. Man nennt das auch konsequente Unifizierung oder "Schrotflintenkonzept".
2. Beim differenzierten Massenmarketing steht die Markt- und Kundenorientierung im Mittelpunkt. Können Sie mit Produkt- und Leistungsvarianten aufwarten? Sobald die Grundbedürfnisse gedeckt sind, hat der Kunde zusätzliche Ansprüche. Erstens ist er neugierig, zweitens wird ihm langweilig. Jetzt brauchen Sie mehr als nur ein einziges Angebot. Haben Sie Varianten Ihres Basis-

produktes anzubieten? Das wird Sie zwar mehr kosten, ermöglicht aber ein neues Preis-Leistungs-Verhältnis und bindet zudem Ihre Kunden. Bieten Sie ihnen einen Zusatznutzen! Added Values verschaffen Wettbewerbsvorteile. Ihr einheitliches Marketingprogramm dürfen Sie beibehalten.

3. Das segmentorientierte Marketing hat ganz bestimmte Zielgruppen im Auge. Betreiben Sie Marktforschung! Sie sollten Ihre Abnehmer genau kennen. Jeder Markt hat Zielgruppen (Segmente) mit ganz speziellen Wünschen und Erwartungen. Wenn Sie ein passendes Angebot haben, müssen Sie auch einen dafür spezifischen Marketingmix wählen. Tanzen Sie aber nicht auf allen Hochzeiten. Nur grosse und stabile Marktsegmente versprechen Ertrag. Gelingt es Ihnen, monopolistische Preisspielräume auszuschöpfen? Schliesslich haben Sie jetzt auch deutlich höhere Herstellungs- und Vermarktungskosten. Decken Sie den Markt mit Single-Management-Marketing nur partiell ab? Solange Sie keine Konkurrenz haben, sind die Ertragschancen hoch. Wenn Sie Ihr Segment verlieren, haben Sie ein Problem. Mit Multi-Segment-Marketing haben Sie weniger Risiko, können Synergie-Effekte nutzen und Kosten sparen. Haben Sie dazu das nötige Know-how?
4. Das Nischenmarketing nutzt immer stärker fragmentierte Märkte. Massenmarktbezogene Marktbearbeitungsformen können Sie hier vergessen. Werden Sie den Problemlösungswünschen kleiner Abnehmergruppen gerecht? Suchen Sie sich Ihre Nische! Vielleicht ist sie für grosse Anbieter nicht mehr interessant und nur Sie haben die notwendige Kompetenz. Spezialisieren Sie sich, bauen Sie sich ein hohes Markenimage auf - und freuen Sie sich über die entsprechenden Preisvorteile. Sie möchten es noch kleiner? Dann bearbeiten Sie Marktzellen. Voraussetzung ist eine entsprechende Datenbank, damit Sie beispielsweise wissen, wie alt und wie schwer das Baby ist, damit es auch sicher die richtige Windel kriegt.
5. Der Kunde ist König - ganz klar beim kundenorientierten Marketing. Jetzt geht es um den Einzelkunden. Intensiver kann man den strategischen Ansatz nicht wählen. Individualisierung heisst der Trend seitens des Kunden und das führt schliesslich zur Marktgrösse "1": Jedem Kunden sein persönliches, massgeschneidertes Produkt, dafür bezahlt er dann gerne etwas mehr. Zwar bleibt die Massenproduktion die Basis, aber weil das Endprodukt speziell auf den Einzelkunden zugeschnitten wird, muss dieser königliche Kunde dann marketingmässig auch individuell bearbeitet werden. Er wird in die Produktgestaltung und -herstellung integriert. Bietet Ihr Unternehmen dafür die entsprechenden Voraussetzungen? Die strategische Weiterentwicklung zum kundenindividuellen Marketing (Customized Marketing) jedenfalls lässt sich nicht aufhalten, weil die immer weitergehende Fragmentierung der Märkte es erzwingt.

## **Mono oder multi - nichts ist unmöglich**

Sie wollen Erfolg, Sie wollen Ertrag? Ohne ein schlüssiges strategisches Konzept, das sich auch noch Ihren Bedürfnissen entsprechend weiterentwickeln lässt, funktioniert es nicht. Sie haben die Qual der Wahl. Sie können sich für ein Konzept entscheiden oder für mehrere. Prüfen Sie die eigenen Fähigkeiten und werden Sie sich auch über die Strategie der Konkurrenten klar. Verfolgen Sie ein monostrategisches Konzept, also etwa differenziertes Massenmarketing und sonst nichts? Falls Sie sich irgendwann für Weiterentwicklung entscheiden, kann das ins Auge gehen, denn Spezialisierung bedeutet in diesem Fall meist auch Verkleinerung des Absatz- und Marktvolumens.

„Unternehmerisches Handeln ohne strategische Fundierung (Strategiekonzept) ist ein Agieren ohne richtigen Kurs.“

Mit multi-strategischen Konzepten sind Sie besser dran. Sie stehen dann nicht nur auf einem Bein, können trendspezifischen Zwängen folgen und neuen strategischen Herausforderungen mit weiteren Konzepten begegnen. Tchibo macht es so, auch TUI und BMW. Da laufen mehrere strategische Konzeptstufen parallel: das differenzierte Massenmarketing für das Basisgeschäft und die spezifischeren Marketingkonzepte für kleinere bis exklusive Zielgruppen. Clever gedacht, denn jetzt gehen bestehende Märkte nicht verloren, zusätzliche Märkte kommen dazu und zum Schluss erreicht man eine noch totalere Marktabdeckung.

## **Nehmen Sie Ihre Kunden auseinander ...**

... nicht wörtlich, aber Sie müssen schon genau wissen, mit wem Sie es da zu tun haben. Je mehr Sie den Kunden fokussieren, weg vom Massenmarketing hin zum kundenindividuellen Marketing, umso exaktere Informationen brauchen Sie. Betreiben Sie zuerst Markt-, aber dann v. a. Kundenforschung! Kennen Sie die Fakten? Wie steht es mit Marktpotenzialen, Marktereignissen, Marktgesetzen, Markttrends? Kennen Sie die Kauffaktoren Ihrer Kunden, die Motive, Einstellungen, Erwartungen, Wünsche? Systematische Marktforschung hilft hier weiter. Sie brauchen Daten über Ihre Kunden, "soft facts", damit Ihre kundenfokussierten Marketingprogramme greifen. Führen Sie Befragungen durch, geben Sie tiefenpsychologische Interviews in Auftrag. Wenn Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden aufdecken, können Sie massgeschneiderte Leistungen entwickeln und anbieten. Und so kommen Sie an das interessante Wissen über die geheimen Wünsche Ihrer Kunden:

- Die Gruppendiskussion liefert tiefe Einsichten in die Denkweisen der Mitwirkenden. Nutzen Sie den "Schneeballeffekt"!
- Wie wäre es mit Kundenintegration? Nutzen Sie jede Gelegenheit - Anfrage, Auftrag, Lieferung -, um sich mit Ihren Kunden auszutauschen.
- Erforschen Sie die Kundenzufriedenheit als Kontrollgröße in Ihrem Marketing. Vergessen Sie dann aber ein Beschwerde-Management nicht, damit Sie die richtigen Korrekturen vornehmen können.

## Wissen ist Macht ...

Sie kennen Ihre Kunden, Sie haben eine Strategie, was machen Sie mit all dem Wissen? Sie setzen dieses Wissen konsequent um. Wählen Sie die passenden Marketinginstrumente und den richtigen Marketingmix. Je näher Sie mit Ihren Strategien am Kunden sind, umso höher muss das Niveau Ihrer Marketinginstrumente sein. Sie haben es hier auch mit anspruchsvolleren Kunden zu tun. Und weil diese bereit sind, einen höheren Preis zu zahlen, sind kundenfokussierte Marketingkonzepte überhaupt erst interessant. Bei aller Euphorie: Die Marketingkosten dürfen die Preisspielräume nicht überschreiten. Schaffen Sie neue Standards, die von Ihren Kunden besonders honoriert werden. Das erreichen Sie mit den klassischen Marketinginstrumenten wie Design oder Verpackung ebenso wie mit E-Commerce oder Multimedia-Marketing.

„Das Nischenmarketing ist vor dem Hintergrund entstanden, dass sich die meisten Märkte im Laufe der Entwicklung immer stärker fragmentieren.“

Wo sind Ihre Reserven beim Einsatz der Marketinginstrumente? Überdenken Sie Ihre angebotspolitischen Massnahmen, also Produktfunktion, Produktdesign, Produktpackung und Produktmarkierung. Finden Sie Ansatzpunkte: Entwickeln Sie ein neues Produkt, modifizieren oder variieren Sie das bestehende, entwickeln Sie es weiter oder passen Sie es einem Einzelkunden an. Wie sieht Ihre Distributionspolitik aus, was haben Sie für Absatzwege, welche Absatzlogistik, wie ist Ihr Absatz organisiert? Entspricht die Kommunikationspolitik dem hohen Stellenwert, den Sie bei kundenfokussierten Konzepten brauchen? Können Fertigungssysteme und Wertkette Ihres Unternehmens mithalten? Kundenfokussierte Marketingkonzepte erfordern höchst unterschiedliche Produkte.

## Nehmen Sie das Steuer in die Hand

Ihre Kunden sind zarte Pflanzen, pflegen Sie sie! Und binden Sie sie an Ihr Unternehmen. Relationship-Management spielt eine entscheidende Rolle in kundenfokussierten Konzepten. Sie bedienen Individualkunden und keinen anonymen Massenmarkt. Ihr Ziel: loyale Kunden. Dafür müssen Sie etwas tun. Den Kunden in das Zentrum zu rücken heisst: Die gesamte Unternehmensorganisation fühlt sich für den Service am Kunden verantwortlich. Customer-Relationship-Management (CRM) soll letztlich aber natürlich den Profit steigern. Einen Neukunden zu gewinnen, kostet Sie siebenmal so viel, wie einen "alten" zu halten. Fazit: Um mit kundenfokussierten Marketingkonzepten erfolgreich zu sein, müssen Sie die gesamte Organisation in Ihrem Unternehmen überdenken. Und dann wahrscheinlich neu gestalten. Life is hard. Und die Wettbewerbsverhältnisse am Markt ganz besonders.

## Über den Autor

Prof. Dr. **Jochen Becker** ist Marketing-Experte und gilt in dieser Eigenschaft als Begründer des konzeptionell-strategischen Ansatzes im Marketing. Der Autor mehrerer Fachbücher besitzt umfangreiche Erfahrungen in der Unternehmensberatung.

---