

# 20% auf alles – ausser ...

Mit einer ursprünglich originellen Marketing-Idee und dem Versprechen «20% auf alles – ausser auf Tiernahrung» hat sich die drittgrösste deutsche Baumarkt-Kette ihr eigenes Grab geschaufelt. Die Kunden warteten nur noch auf Rabatte und kauften auch nur noch diese Produkte. Jetzt ist das Unternehmen pleite.

Von KLAUS-PETER NICOLAY

Jetzt müsste eigentlich die ganze grafische Branche zusammenzucken. Denn mit dem oben genannten Beispiel ist einmal mehr bewiesen, dass in hart umkämpften Märkten jahrelange Rabatt-Strategien nicht aufgehen. Seit Jahren aber schon stehen Druckereien unter Preisdruck, kalkulieren mit Preisnachlässen und müssen ständig irgendwelche Rabatte gewähren. Doch anders als der erwähnte Baumarkt locken Druckhäuser damit keine Laufkundschaft, lenken auch nicht vom üblichen Angebot ab, sondern räumen für ganz spezielle Dienstleistungen Sonderkonditionen ein, um einen Auftrag zu erhalten.

Dabei, so die Marketing-Lehre, haben Rabatte eine durchaus stimulierende Funktion. Ob als Mengen-, Wiederholungs- oder Staffelpott – Rabatte sind längst ein Instrument im Preis- und Konditionenmix geworden. Und sie lassen sich als Teil einer strategischen Preispolitik einsetzen, wenn die Gewährung beispielsweise eines Jahresbonus an Bedingungen wie einen fixierten Jahresumsatz oder Ähnlichem geknüpft wird.

Doch das ist zugegebenermassen reine Theorie. «Die Zeit des Verkäufermarktes ist vorbei. Das heisst auch, dass Preisstrategien nur noch bedingt funktionieren, da sich der Preis an zu vielen Faktoren orientiert», sagt Urs Flury, Geschäftsführer der Skugra. Und wenn der Kunde den Preis vorgibt, ist es ohnehin vorbei mit der «Preiselastizität».

## Marketing ist Überzeugungsarbeit

Wie wichtig Marketing ist, hat sich in unserer Branche in den letzten Jahren herumgesprochen. Seither referieren Dutzende (manchmal selbst ernannte) Marketing-Gurus bei Veranstaltungen aller Art, es sind unzählige Artikel in der Fachpresse erschienen, Bücher und Glossare. Dies zu kritisieren wäre sicherlich falsch. Natürlich braucht es Literatur und Anstösse von aussen. Aber gerade bei diesen vielen kleinen Häppchen ist es so, dass das Gehörte ins eine Ohr rein und im gleichen Moment aus dem anderen Ohr wieder raus ist.

Mehr bietet da schon der Kurs der Skugra als Teil des Diplom-Kurses für Unternehmensführung. Ich habe mit dem Teil «Marketing-Grundlagen» zwar nur einen kleinen Ausschnitt des gesamten Kurses, der über 42 Tage beziehungsweise zwei Jahre läuft, kennengelernt, doch das hat mich überzeugt.

Branchenbezogen und praxisnah ist der Kurs völlig anders als ich Schulungen oder Seminare dieser Art bisher erlebt habe. Es ist wohl zum Einen die Atmosphäre, die diese Weiterbildung so effektiv macht. Weil die einzelnen Lektionen ein intensiver Diskurs in die Praxis Schweizer Druckereien sind und weil die sich dabei ergebenden Diskussionen die Situation der Schweizer Druckindustrie exakt beschreiben und wiedergeben.

Diese Atmosphäre unter den Studenten schweisst offenbar zusammen und kann durchaus die Basis für späteres Networking auf Management-Ebene sein. Da werden Präsentationstechniken geübt und anschliessend durch die Teilnehmer beurteilt. Kritisches, aber wohlwollendes Nachfragen bei den Referaten gehört ebenso dazu wie die Diskussions- und Fragetechnik, die man sich erarbeiten muss. Bei diesem Part können die Teilnehmer des Kurses ihre Kritikfähigkeit unter Beweis stellen, ohne hart urteilen zu müssen. Diese Art der Kritik ist nicht verletzend, sondern konstruktiv und motivierend. Und das ist es, was Urs Flury mit diesem praktischen Teil auch bezwecken will. Weil Marketing immer auch mit Überzeugungsarbeit verbunden ist.

## Alles ist Marketing

Eigentlich ist im Geschäftsleben alles Marketing. Deshalb reden auch alle mit, ob es sinnvoll ist oder nicht, ob sie es können oder nicht. Und viele Unternehmen machen immer wieder den Fehler, (ausgediente) Verkäufer im Marketing einzusetzen oder auch die Sekretärin mit Marketing-Aufgaben zu betreiben. Doch nicht jeder, der einen Kugelschreiber mit dem Firmenlogo bedrucken lässt, ist gleich ein Marketier. Und der grosse Denkfehler dabei: Marketing ist ein kreativer Prozess, den man nicht einmal so eben nebenbei erledigen kann.

«Wer Marketing machen will, muss erst einmal die normative Ebene beherrschen und definieren können», sagt Urs Flury, der als erfahrener Manager den Marketing-Kurs leitet. «Ohne Vision, ohne Mission, ohne Leitbild und Führungsgrundsätze sowie Basisfakten braucht man erst gar nicht anfangen.»

Das heisst: Zunächst muss der Ist-Zustand eines Unternehmens analysiert werden, bevor man künftige Ziele definiert. «Aber viele Unternehmen sind schon mit der Ist-Analyse überfordert. Oder aber sie stellen so viele Mängel fest, dass sie durch die sich daraus ergebenden Änderungen erst gar nicht mehr zum Marketing kommen», so Urs Flury.

## Gesunder Menschenverstand

Dabei lässt sich Marketing auch ganz entspannt angehen. Marketing hat seinen Ursprung in der Geschäftswelt der USA und lässt sich nur schwer in einem einzigen Wort ins Deutsche übersetzen. Absatzlehre ist als Erklärung zu wenig umfassend und der vielfach plakativ verwendete Begriff Werbung deckt nur einen kleinen Teilbereich des Marketings ab – vergleichbar mit der Spitze eines Eisbergs.

So schwerfällig sich alle Definitionsversuche anhören, so einfach ist Marketing eigentlich in der Praxis. Denn jeder betreibt Marketing. Bewusst oder unbewusst. Wer den Wettbewerb, dessen Produkte und





Gelöste Atmosphäre und konzentriertes Arbeiten sind kein Widerspruch. Bei den Skugra-Kursen steht stets der praktische Nutzen im Vordergrund. Kursleiter und Skugra-Geschäftsführer Urs Flury setzt ganz bewusst auf diese Kombination, um einen möglichst hohen Lern-Effekt zu erzielen. Dies gilt auch für den Marketing-Kurs innerhalb des Diplom-Kurses für Unternehmensführung. «Wenn es schlecht läuft im Geschäft, hat keiner Geld für Marketing oder Werbung. Und wenn's gut läuft, hat keiner Zeit», sagt Urs Flury aus Erfahrung. Deshalb legt er auch grossen Wert auf ein fundiertes Wissen rund um Marketing und will das Bewusstsein für die Wichtigkeit dieser Disziplin in der Unternehmensführung schärfen.

Dienstleistungen analysiert und diese mit den eigenen vergleicht, betreibt bereits Marketing. Und jeder, der beim Verkaufsgespräch versucht, die eigene Leistung möglichst gewinnbringend zu verkaufen, betreibt Marketing.

Schon daraus folgt, dass Marketing eigentlich gar nicht so schwer ist, dass man nicht immer gleich Experten zurate ziehen muss, denn es gehören vor allem der gesunde Menschenverstand und ein Gespür für den Kunden dazu.

Genau das hat mich an den Kurs-Tagen fasziniert. Es wird nicht eine völlig überhöhte Marketing-Sprache gepaukt, die in einem unsäglichen Kauderwelsch endet. Die Kursteilnehmer nähern sich den unterschiedlichen Themen des Marketing auf Basis theoretischer Grundlagen, diskutieren und hinterfragen diese. Schliesslich stammen viele Theorien des Marketing aus Zeiten, die längst vergangen sind.

So werden auch keine leeren Floskeln transportiert und dabei Teil des Unterrichts, da werden Begriffe wie Kundenzufriedenheit auch hinterfragt. Sagt ein Kunde «Ja, ist schon

OK», dürfte der nur schwerlich als wirklich begeisterter Kunde einzu-stufen sein. Oder das zur Mode gewordene Wort «Added Value»: Ist es wirklich ein Mehrwert, der dem Kunden etwas bringt, sind es Zusatzleistungen oder schlicht und einfach nicht bezahlte Mehrleistungen der Druckerei? Fragen wie diese bringen Praxis in die Theorie.

**Keine statischen Massnahmen**

Und man versucht, Marketing im Vergleich zu den Tätigkeiten im Verkauf abzugrenzen. Nicht, dass man den Verkauf als gering achten würde (schliesslich sind einige der Teilnehmer selbst im Verkauf tätig und wissen, was sie für ihr Unternehmen leisten), doch ist Verkaufen per Definition auf kurzfristigen Erfolg ausgelegt und ein repetitiver Vorgang, der sich möglichst oft wiederholen sollte. Marketing dagegen ist ein höchst kreativer Prozess, der mittel- bis langfristig angelegt ist.

Doch was versteht man in der Geschäftswelt unter kurz- oder langfristig? So stellt man nach eingehender Diskussion fest, dass Unter-

nehmensstrategien etwa einen Zeithorizont von fünf Jahren erfassen sollten, eine Marketingstrategie auf etwa drei Jahre angelegt sein sollte und die Verkaufs-, Einkaufs- oder Produktionsstrategien ein Jahr nicht überschreiten sollten, um flexibel genug reagieren zu können. Natürlich müssen die längerfristig angelegten Strategien jährlich überprüft werden, weil sie keine statischen Massnahmen sind, sondern ebenfalls den Marktgegebenheiten angepasst werden müssen. Kehrtwenden sind allerdings nicht angebracht.

Bei solchen Betrachtungen gilt es aber auch, den Umgang mit den relevanten Marktgrössen zu erlernen und zu beherrschen. Auf der anderen Seite muss der Marketing-Mix eine harmonische Mischung sein – so wie die Zutaten bei einem Rezept. Von allem die gleiche Menge ergibt keine Harmonie und wohl auch keinen guten Geschmack.

**Vom Stöckchen aufs Hölzchen**

Wem das alles nun so vorkommt, als käme man beim Marketing vom Stöckchen aufs Hölzchen, der hat völlig richtig erkannt, dass Marketing ein äusserst kreativer Prozess sein muss, um all die Variablen unter einen Hut zu bekommen. Vor allem geht es dabei nicht um blinden Aktionismus, sondern um eine ganz gezielte und strukturierte Vorgehensweise.

Das ist auch der Grund, warum Druckereien lernen müssen, wie man

innerhalb der Kommunikationsindustrie (und die Druckindustrie ist nun einmal Teil dieses riesigen Marktes) richtig kommuniziert. Natürlich steigt dabei der Aufwand, weil die Kommunikationskanäle immer vielfältiger werden. Aber zuerst muss aktive Kommunikation im Unternehmen verankert werden, bevor man weitere Schritte im Marketing-Mix gehen kann. Wer die Themen der Kommunikation beherrscht, wird auch nicht den Fehler begehen, Werbung und Marketing zu verwechseln.

**Verantwortung bleibt**

Doch die Angst vieler Unternehmen, einen kommunikativen Fehlschuss zu produzieren, ist gross. Deshalb vergibt man Werbung und Marketing gerne an externe Berater oder Agenturen. Doch Vorsicht: das entbindet nicht vom Marketing als Führungsinstrument. Erstens dürfen die externen ihren Job nicht zum Selbstzweck erheben und zweitens liegt die Verantwortung für das Tun noch immer beim auftraggebenden Unternehmen. Hier muss der Marketing- oder Kommunikations-Chef definieren, wo es hingehen soll. Wenn es also dank der Skugra-Kurse künftig Unternehmer gibt, die sich der Wichtigkeit des Marketings bewusst sind, dürften auch Fehlgriffe in Kommunikation und Marketing weitestgehend ausbleiben.

➤ [www.skugra.ch](http://www.skugra.ch)

**WOLFENSBERGER**  
**OFFSETDRUCK 6-FARBIG**  
 UV- und Dispersionslack  
**CH-EXKLUSIVITÄT**  
 Silber- und Goldbronzierungen  
**T +41 44 285 78 78**  
[www.wolfensberger-ag.ch](http://www.wolfensberger-ag.ch)

