

den Faktor Produktion. Als Folge wird das Marketing vernachlässigt.

Der Ökonom John Kenneth Galbraith hält dieses Vorgehen jedoch für den falschen Weg. Er behauptet, das Produktionsvolumen nehme derartige Ausmaße an, dass alle Anstrengungen nur noch dem Zweck gelten, die produzierten Güter loszuwerden. Hierin liege auch die Ursache für dümmliche Werbesongs, für die Verschandelung der Natur mit Werbeplakaten und für andere verschwenderische und vulgäre Praktiken. Galbraith hat seinen Finger dabei fraglos in eine offene Wunde gelegt, lässt aber einen strategisch wichtigen Punkt unberücksichtigt: Durch Massenproduktion entsteht in der Tat ein enormer Druck, die hergestellte Ware auch loszuwerden. Dabei verlagert sich das Interesse allerdings in erster Linie aufs Verkaufen. Das Marketing als höher entwickeltes, differenzierteres und komplexeres Verfahren wird ignoriert.

Der Unterschied zwischen Marketing und Verkauf ist nicht nur semantischer Art. Die beiden Begriffe sind von der Bedeutung her nicht synonym. Beim Verkauf steht das Interesse des Verkäufers im Mittelpunkt, beim Marketing das Interesse des Käufers. Beim Verkauf geht es in erster Linie darum, das Produkt des Verkäufers in bare Münze umzuwandeln. Beim Marketing geht es um den Grundgedanken, die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden zu errahnen und zufrieden zu stellen – durch das Produkt selbst und durch Entwicklung, Distribution und Konsum, eben das ganze Bündel von Aktivitäten, in die es eingebettet ist.

In einigen Industriezweigen waren die durch die Massenproduktion erzeugten Anreize derart überwältigend, dass das Topmanagement an die Verkaufsabteilungen die Direktive ausgab: „Sie kümmern sich ausschließlich darum, unsere Produkte an den Mann zu bringen; der Gewinn ist unsere Sache.“ Dagegen ist ein wirklich marketingorientiertes Unternehmen bestrebt, Güter und Dienstleistungen zu entwickeln, die tatsächlich Bedarf decken und die Verbraucher auch kaufen wollen. Zum Verkauf angeboten wird dabei nicht nur das eigentliche branchenspezifische Produkt oder eine für den Industriezweig typische Dienstleistung; vielmehr beinhaltet das gesamte Angebotspaket auch eine Methode, wie Produkt oder Dienstleistung dem Kunden verfügbar gemacht werden, in welcher Form, wann und zu welchen Bedingungen. Was aber noch wichtiger ist: Art und Umfang des Angebotspakets werden nicht vom Verkäufer, sondern vom Käufer bestimmt. Der Verkäufer orientiert sich

an Hinweisen aus der Käuferschaft. So wird sein Produkt zur Quintessenz des Marketingbemühens und nicht umgekehrt.

Massenproduktion bei Ford

Das soeben Gesagte mag sich wie eine ganz elementare Regel anhören, dennoch verstoßen Manager pausenlos gegen sie. Auf jeden Fall wird sie häufiger gebrochen als eingehalten. Die Automobilindustrie liefert ein klassisches Beispiel.

Hier ist das Konzept der Massenproduktion berühmt geworden. Die Massenproduktion im Automobilsektor hat nachhaltige Auswirkungen auf unsere Gesellschaft gehabt. Die Automobilindustrie koppelte ihr Wohlergehen an die unbarmherzigen Anforderungen des jährlichen

Es ist ein Fehler, Marketingbemühungen erst zu starten, wenn das Produkt schon fertig ist.

Modellwechsels – eine Politik, die Kundenorientierung als ganz besonders dringlich erscheinen lässt. So geben die Autohersteller denn auch Jahr für Jahr Millionen von Dollar für die Marktforschung aus. Das Resultat? Die so genannten Kompaktwagen verkauften sich bereits im ersten Modelljahr hervorragend. Das lässt darauf schließen, dass die mit enormer Finanzunterstützung durchgeführte Marktforschung der Detroit'ser Automobilhersteller über Jahre hinweg nicht das zu Tage förderte, was der Kunde wirklich wünschte. Offenbar wollte der Automobilkunde etwas anderes, als ihm die amerikanische Automobilindustrie bis dahin vorgesetzt hatte. Das sahen die Verantwortlichen in Detroit erst ein, als sie Millionen von Kunden an ausländische Hersteller kleinerer Wagen verloren hatten.

Wie konnte es zu dieser unglaublichen Lücke zwischen der Detroit'ser Automobilindustrie und der amerikanischen Käuferschaft kommen? Wie konnte dieses Missverhältnis zwischen dem Angebot und den wirklichen Wünschen und Bedürfnissen der Kunden sich über so lange Zeit halten? Warum konnte die Marktforschung nicht die wirklichen Kundenpräferenzen zu Tage fördern, bevor die Kaufentscheidungen der Kunden selbst die wahren Fakten ans Tageslicht brachten? Ist nicht der eigentliche Sinn und Zweck von Marktforschung, die Entwicklungen des Marktes aufzuspüren, noch ehe es zum Handeln zu spät ist? In Wirklichkeit haben die Autobauer in Detroit



die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden niemals wirklich erforscht. Sie konzentrierten ihre Forschung nur auf solche Dinge, die längst schon beschlossene Sache waren. Denn bei Ford dachte man in erster Linie über das Produkt nach, nicht über den Kunden. Das einzige Zugeständnis der Hersteller an die Kundenbedürfnisse war, so glaubten die Produktmanager in Detroit, damit erledigt, dass man einmal im Jahr ein verändertes Modell auf den Markt brachte. Gelegentlich schenken sie auch dem Finanzierungsaspekt gewisse Aufmerksamkeit, allerdings mehr, um das Produkt zu verkaufen, als um den Kunden in die Lage zu versetzen, es zu erwerben.

Was die Sorge um andere Kundenwünsche anbetrifft, so gibt es praktisch nichts, worüber sich zu schreiben lohnt. An den Stellen, wo der Schuh am meisten drückt, wo Kundenwünsche in drastischer Weise unbefriedigt bleiben, gibt man sich in Detroit blind oder behandelt diese Bedürfnisse bestenfalls stiefmütterlich. Diese Bereiche betreffen den Ort, wo das Auto verkauft werden soll, den Reparatur- und Wartungsdienst. Ford hält diese Probleme nicht für so wichtig. Dass die Reparatur- und Wartungsbereiche nicht den Automobilherstellern gehören und dass sie nicht einmal von ihnen betrieben oder kontrolliert werden, beweist diese Behauptung. Nachdem ein Auto vom Band gelaufen ist, geht alles Weitere in die mehr oder weniger qualifizierten Hände des Händlers über. Dass die Manager in Detroit hier besonders engstirnig denken, illustriert wohl am besten die Tatsache, dass nur 57 der 7000 Chevrolet-Händler Wartungs- und Reparaturdienst zu den Nachtstunden anbieten, obgleich gerade der Wartungs- und Reparaturdienst enorme Möglichkeiten bietet, Umsatz und Gewinn zu steigern.

Die amerikanischen Autofahrer haben immer wieder betont, wie unzufrieden sie mit dem gebotenen Service sind und zum Ausdruck gebracht, dass sie ein ungutes Gefühl dabei haben, unter den gegenwärtigen Bedingungen ein Auto zu kaufen. Die Sorgen und Nöte, mit denen sie zunächst beim Autokauf und später beim Wartungs- und Reparaturdienst konfrontiert werden, sind heute wahrscheinlich ausgeprägter und weiter verbreitet als vor 30 Jahren. Dennoch scheinen die Automobilhersteller die Hinweise ihrer verunsicherten Käuferschaft nicht ernst nehmen zu wollen. Wenn sie überhaupt ein Ohr für die Sorgen der eigenen Kundschaft haben, dann hören sie diese wahrscheinlich nur durch den Filter der eigenen Produktionsvorlieben.

Das Marketingbemühen wird immer noch als eine notwendige Konsequenz des Produkts angesehen und nicht umgekehrt, wie es eigentlich der Fall sein sollte. Das verleitet zu der kurzsichtigen Annahme, die Voraussetzung für Profitabilität sei kostengünstige Massenproduktion. Diesen Verlockungen gebührt fraglos ein Platz in der strategischen Unternehmensplanung. Vorher sollte sich aber jemand gründlich Gedanken über die Belange der Kundschaft machen.

Und damit ist auch die wohl wichtigste Lehre angesprochen, die wir aus dem widersprüchlichen Verhalten von Henry Ford ziehen können. In gewisser Hinsicht war er wohl einer der brillantesten wie auch gleichzeitig unvernünftigsten Vermarkter der amerikanischen Geschichte. Unvernünftig, weil er es strikt ablehnte, seinen Kunden irgendein anderes als ein schwarzes Auto anzubieten. Und brillant, weil er ein Produktionssystem entwickelte und perfektionierte, das konzeptionell den Bedürfnissen des Marktes angepasst war. Es ist uns zu einer lieben Gewohnheit geworden, Ford als Produktionsgenie zu feiern, nur feiern wir ihn aus falschem Grund. Wir gehen heute von der Annahme aus, dass Ford die Verkaufspreise drastisch senken und millionenweise 500-Dollar-Automobile verkaufen konnte, weil das Fließband und die damit einhergehenden niedrigen Stückkosten seine Idee waren. In Wirklichkeit war Ford ein Marketinggenie. Er erfand das Fließband, weil er erkannt hatte, dass er Automobile zum Preis von 500 Dollar in Millionenstückzahlen verkaufen konnte. Die Massenproduktion war mithin das Resultat und nicht etwa die Ursache seiner Niedrigpreispolitik.

Ford hat gerade diesen Punkt wiederholt betont, aber die produktionsorientierten Unter-

Die quälende Begierde, aus minimalen Stückkosten riesige Gewinne zu schlagen, macht so manchen Manager blind.

nehmensmanager einer ganzen Nation stellen sich noch heute taub, wenn es um die große Lektion geht, die das Unternehmen uns erteilt hat. Mit der ihm eigenen Prägnanz drückte Ford seine Betriebs- und Unternehmensphilosophie wie folgt aus:

„Unsere Politik ist es, die Preise zu senken, den Betrieb zu vergrößern und das Produkt zu verbessern. Sie werden nicht überhört haben, dass die Preissenkung an erster Stelle steht. Wir haben Kosten niemals als etwas Feststehendes betrach-



tet. Aus diesem Grunde senken wir zunächst die Preise auf ein Niveau, das uns ermöglicht, größere Umsätze zu erzielen. Wir haben niemals irgendwelche Kosten als fix betrachtet. Wir senken den Preis so weit, bis wir der Überzeugung sind, mehr verkaufen zu können. Dann legen wir die Preise fest. Wir kümmern uns nicht um die Kosten. Der neue Preis bringt die Kosten schon nach unten. Und obwohl diese Methode im engeren Sinne wissenschaftlich sein mag, ist sie es im weiteren Sinne nicht. Denn welchem irdischen Zweck kann es schon dienen, wenn ich die Kosten kenne, sie mir aber sagen, dass ich nicht zu einem verkaufsfähigen Preis produzieren kann? Was den Kern der Sache jedoch besser trifft: Obwohl man seine Kosten kalkulieren kann – und natürlich kalkulieren wir sie aufs sorgfältigste – weiß keiner, wie hoch sie eigentlich sein sollten. Eine Möglichkeit, dies zu entdecken, ist, einen Preis so niedrig festzulegen, dass jeder Beteiligte zur höchsten Effizienz gezwungen wird. Der niedrige Preis lässt jeden nach mehr Rendite suchen. Unter diesem Zwang entdecken wir mehr neue Potenziale in Herstellung und Verkauf als durch irgendeine Methode ruhiger, sorgfältiger Untersuchung.“

Produkt-Provinzialismus

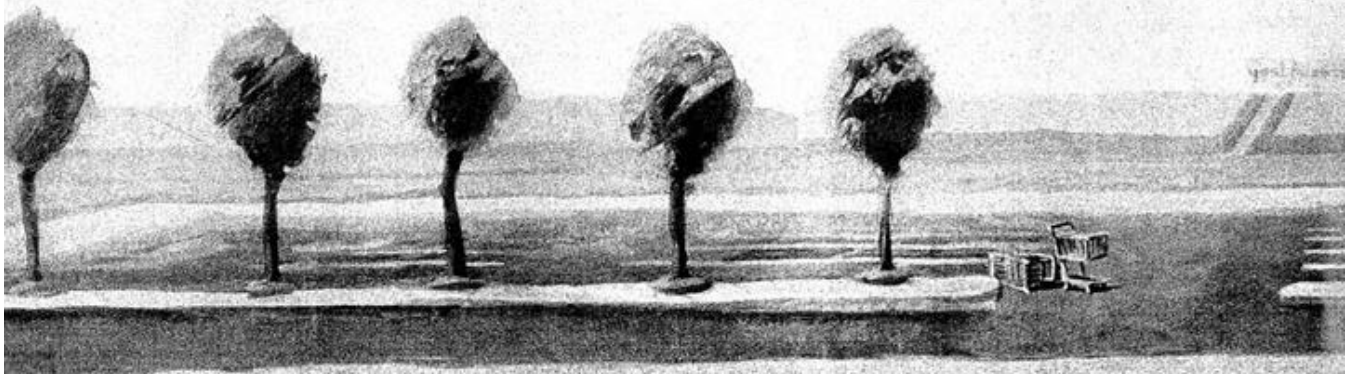
Die quälende Begierde, aus niedrigstmöglichen Stückkosten enorme Gewinne zu schlagen, ist der Nährboden für eine der schlimmsten Selbsttäuschungen, denen ein vermeintliches Wachstumsunternehmen unterliegen kann: Die scheinbar sichergestellte Erhöhung der Nachfrage unterminiert tendenziell bereits die sehr wohl angebrachte Sorge um die überaus wichtigen Faktoren Marketing und Kundschaft.

Wer so engstirnig, verbissen und voreingenommen ist und diese Haltung mit so genannten konkreten Fakten untermauert, erreicht im Allgemeinen das Gegenteil dessen, was er angestrebt hat: Statt weiterzuwachsen, sackt der Industriezweig ab. Im Allgemeinen versäumt man mit dieser Denkhaltung, das betreffende Produkt den sich ständig ändernden Bedarfs- und Ge-

schmacksmustern der Verbraucher anzupassen, neue und modifizierte Methoden im Marketing anzuwenden oder auf Produktentwicklungen in konkurrierenden oder komplementären Industriezweigen zu reagieren. In den Zirkeln der vermeintlichen Wachstumsindustrie ist das Management derart hartnäckig auf das eigene spezifische Produkt fixiert, dass es die Entwicklung um sich herum, die das Produkt veralten lässt, gar nicht bemerkt.

Als klassisches Beispiel möchte ich hier den Industriezweig heranziehen, der einst Peitschen für Kutscher herstellte. Welche Produktverbesserungen auch immer ersonnen worden wären, nichts hätte den Untergang der Branche noch aufhalten können. Hätte sich dieser Industriezweig aber als Teil des Transportsektors und nicht als Peitschenmanufaktur verstanden, wäre er vielleicht am Leben geblieben. Er hätte genau das getan, was Überleben immer verlangt, nämlich sich dem Wandel anzupassen. Selbst bei enger gesteckter Definitionsgrenze (Herstellung von Katalysatoren oder Startermechanismen für Energiequellen) wäre ein Überleben vielleicht möglich gewesen. Die Peitschenmanufakturen hätten zum Beispiel auf Keilriemen für Kühlgebläse oder Luftfilter umsatteln können.

Und eines Tages könnte es noch ein weitaus klassischeres Beispiel geben. Damit sind wir wieder bei der Ölindustrie angelangt. Schon einmal überließen die Verantwortlichen bei großen Chancen (die bereits erwähnten Erdgasfernleitungen, Raketentreibstoffe und Schmierstoffe für Flugzeugdüsenmotoren seien als Beispiele genannt) das Feld branchenfremden Firmen. Man sollte eigentlich annehmen, sie hätten Maßnahmen ergriffen, um so etwas künftig zu vermeiden. Wir stehen heute am Anfang einer außergewöhnlichen Phase von Neuentwicklungen, an deren Ende neue Antriebssysteme speziell für die Automobilindustrie stehen werden. Diese Entwicklungen finden größtenteils bei Unternehmen außerhalb des Erdölbereichs statt. Die Branche selbst ignoriert diese Vorstöße beinahe systematisch. Die Mineralölfirmen fühlen sich offensicht-



lich wohl damit, sich auf Gedeih und Verderb den klassischen Produkten auszuliefern. Was uns so gleich die Geschichte mit den Petroleum- und den Glühlampen ins Gedächtnis zurückruft. Die Firmen versuchen, Kohlenwasserstoffbrennstoffe zu verbessern, statt irgendwelche Brennstoffe zu entwickeln, die den Erfordernissen der Kundschaft am ehesten genügen, wobei es völlig belanglos wäre, ob solche alternativen Brennstoffe aus Verfahren entstehen, die mit der Erdölraffinierung nichts zu tun haben oder sogar völlig unabhängig von diesem Rohstoff sind.

Betrachten wir einige Entwicklungen, die von ölunabhängigen Unternehmen derzeit vorangetrieben werden:

Über ein Dutzend Unternehmen verfügt bereits heute über neue Energieverwertungssysteme im fortgeschrittenen Stadium, die, wenn einmal

Sich auf Gedeih und Verderb von den bereits am Markt befindlichen Produkten abhängig zu machen ist gefährlich.

perfektioniert, den konventionellen Verbrennungsmotor ersetzen und die Nachfrage nach Benzin auslöschen werden. Der überragende Nutzen jedes dieser Systeme liegt darin, dass häufige nervenaufreibende Stopps zum Auftanken entfallen. Die meisten dieser Verfahren, die auf dem Reißbrett schon sehr ausgereift sind, basieren auf Brennstoffzellen, die ohne Verbrennungsvorgang elektrische Energie direkt aus chemischen Verbindungen ziehen. Und in den meisten Fällen stützen sich diese alternativen Antriebsmodelle auf chemische Stoffe wie Wasserstoff und Sauerstoff – also nicht auf Erdölprodukte.

Eine Reihe anderer Firmen arbeitet bereits an weit entwickelten Trockenbatterie-Prototypen, die als Energiequelle für Automobile einsetzbar sind. In einem Fall handelt es sich um ein Unternehmen aus der Flugzeugindustrie, das mit verschiedenen Elektrizitätswerken zusammenarbei-

tet. Letztere hoffen dabei auf das lukrative Geschäft außerhalb der Bedarfsspitzen: das Wiederaufladen der Batterien über Nacht.

Ein anderes Unternehmen, das sich ebenfalls dem Batteriekonzept zugewandt hat, ist ein mittelgroßer Elektronikbetrieb. Er hat große Erfahrung auf dem Sektor der Kleinstbatterien, die in Verbindung mit Hörgeräten entwickelt wurden. Dieses Unternehmen arbeitet derzeit mit einem Automobilhersteller zusammen. Aktuelle Verbesserungen auf dem Feld der Elektrotechnik resultierten aus der Notwendigkeit, Raketensätze mit Hochleistungsstromspeichern in Miniaturgröße zu bestücken. Sie haben uns kleine Batterien beschert, die mit großer Überbeanspruchung oder Stromstoßbelastungen fertig werden können. Die Anwendung von Germaniumdioden, Nickelkadmiumtechniken und der Einsatz von Sinterplatten in Batterien könnten unsere Energiequellen insgesamt revolutionieren.

Auch die Nutzung von Sonnenenergie erfährt mittlerweile große Aufmerksamkeit. Ein normalerweise in seinen Äußerungen zurückhaltender Sprecher der Detroit'ser Automobilindustrie erklärte erst vor kurzem, dass von Sonnenenergie gespeiste Autos in den 80er Jahren ein alltäglicher Anblick sein könnten.

Was nun die Unternehmen der Ölindustrie betrifft, so kann man hier, wie ein Forschungsleiter es ausdrückte, lediglich „die Entwicklung beobachten“. Einige von ihnen treiben ein wenig Forschung mit Brennstoffzellen, die sich im Allgemeinen aber in der Entwicklung kohlenwasserstoffgeladener Brennstoffzellen erschöpft. Kein einziges Unternehmen betreibt die intensive Erforschung alternativer Energiequellen (wie Trockenbatterien, Brennstoffzellen oder Sonnenenergiesysteme). Und kein Erdölunternehmen gibt für die Erforschung dieser fundamental wichtigen neuen Energiequellen auch nur einen Bruchteil der Mittel aus, die für ganz alltägliche Recherchen zur Rückstandsverminderung in Verbrennungsmotoren aufgewendet werden. Keiner der größeren Konzerne erwog die Entwicklung



von Brennstoffzellen. Man kam zu der Schlussfolgerung, dass „die aktiv in den Forschungsprojekten engagierten Unternehmen zwar letztlich an Erfolg glauben ... dass Zeitpunkt und Umfang der Nutzung solcher Entwicklungen aber noch in zu weiter Ferne liegen, um in unseren Vorhersagen eine Rolle spielen zu können“.

Die Mineralölbranche sollte sich nicht um das Rohöl, sondern um eine Lösung für den Transportbedarf der Menschen kümmern.

Natürlich könnte man jetzt fragen: Warum sollten die Erdölgesellschaften auch anders handeln? Würden chemische Brennstoffzellen, Batterien oder die Sonnenenergie nicht die derzeitigen von dieser Industrie hergestellten Produkte verdrängen? Die Antwort lautet: Natürlich würden sie es, und das ist auch haargenau der Grund, weshalb die Ölgesellschaften diese Energiequellen und Antriebssysteme früher entwickeln müssen als die Konkurrenz, denn sonst werden sie eines Tages als Unternehmen ohne Geschäft dastehen.

Das Management würde das, was für das Überleben erforderlich ist, vermutlich eher vorantreiben, wenn es seine Tätigkeit nicht als Erdölgeschäft, sondern als Energiegeschäft sehen würde. Aber selbst das wäre noch nicht genug, wenn das Management dieser Konzerne weiter in einer kurzsichtigen Produktorientierung gefangen bleibt. Die Führung dieser Unternehmen muss sich zu der Erkenntnis durchringen, dass sie sich in erster Linie um die Bedürfnisse und Belange der Verbraucherschaft zu sorgen hat, nicht um die Erschließung, Raffination oder selbst Vermarktung von Erdölprodukten. Und sobald sich bei ihnen das Selbstverständnis durchgesetzt hat, dass man sich um den Transportbedarf der Menschen zu kümmern hat, wird die Erdölindustrie im Erfinden außergewöhnlich profitabler Wachstumsmöglichkeiten nicht mehr zu stoppen sein.

Mut zur kreativen Zerstörung

Weil Worte immer billiger sind als Taten, dürfte es nunmehr wohl angebracht sein, darauf hinzuweisen, was diese Erkenntnis beinhaltet und wohin sie führt. Fangen wir ganz von vorn an – beim Kunden. Es lässt sich ohne weiteres belegen, dass die Autofahrer nichts mehr hassen als Tanken. Tanken ist für sie lästig, langweilig und Zeit raubend. Es ist kein richtiges Käuferlebnis. Die

Autofahrer können das Benzin nicht sehen, schmecken, fühlen oder wertschätzen – genau genommen können sie es noch nicht einmal testen. Was sie käuflich erwerben, ist das Anrecht auf Weitertransport in ihrem Fahrzeug. In diesem Sinne verwandelt sich die Tankstelle aus dem Blickwinkel der Verbraucher in eine Zahlstelle: In regelmäßigen Abständen ist man gezwungen, eine Abgabe zu zahlen als Preis für die weitere Benutzung des Fahrzeugs. Und damit ist die Tankstelle generell eine wenig beliebte Sache. Sie kann nie zu einer beliebten oder Annehmlichkeit ausstrahlenden Institution werden, sie kann höchstens weniger unbeliebt, weniger unangenehm gemacht werden.

Um diese Unbeliebtheit komplett aus dem Weg zu räumen, müssten die Tankstellen abgeschafft werden. Ein Geldeintreiber ist nie beliebt, auch wenn er noch so nett und fröhlich ist. Niemand unterbricht gern seine Autofahrt, um ein Phantomprodukt zu kaufen, auch nicht, wenn die Zapfsäulen von einem Adonis oder einer Venus bedient werden. Demzufolge rennen Unternehmen, die heute mit exotischen Ersatztreibstoffen experimentieren (die die lästigen Fahrtunterbrechungen zum Tanken künftig überflüssig machen), bei den ohnehin gereizten Autofahrern offene Türen ein. Und schwimmen im Fahrwasser einer unausweichlichen Entwicklung, nicht weil sie ein technologisch höher stehendes oder überlegenes Produkt schaffen, sondern weil sie sich eines übermächtigen Kundenwunsches annehmen. Außerdem werden diese Brennstoffe auch lästige Abgase und Luftverschmutzung verschwinden lassen.

Wenn die Ölgesellschaften erst einmal erkannt haben, wie Kundenbedürfnisse durch alternative Energiesysteme gedeckt werden können, werden sie im gleichen Atemzug auch feststellen, dass ihnen keine andere Wahl bleibt, als lange vorhaltende und effiziente Treibstoffe zu entwickeln. Oder sie müssen vorhandene Treibstoffe so modifizieren und verfügbar machen, dass deren Verwendung dem Autofahrer keine Unannehmlichkeiten macht. Ähnlich verhielt es sich mit den Lebensmittelketten, die keine andere Wahl hatten, als ins Supermarktgeschäft einzusteigen, und mit den Herstellern von Vakuumröhren, die mit einem Mal Halbleiter herstellten. Im ihrem eigenen Interesse werden die Ölgesellschaften ihre heute noch höchst profitablen Aktivitäten zerstören müssen. Kein noch so intensives Wunschdenken kann sie von dem Erfordernis entbinden, diese Art der „kreativen Zerstörung“ zu betreiben.



Ich habe diese Notwendigkeit allein deshalb so drastisch ausgedrückt, weil ich der Überzeugung bin, dass Manager beträchtliche Anstrengungen unternehmen müssen, um aus konventionellen Bahnen auszubrechen. Heutzutage fällt es einem Unternehmen oder einer ganzen Branche nur allzu leicht, ihren Daseinszweck durch Wirtschaftlichkeit, Überlegenheit und Vollausslastung bestimmen zu lassen; dabei entwickelt sich eine gefährliche, tief verwurzelte Produktorientierung. Kurzum: Wenn das Management sich erst einmal treiben lässt, treibt es unweigerlich in die Richtung, wo nicht die Befriedigung der Kundenbedürfnisse, sondern die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen dominiert. Dieser Weg muss zwar nicht notwendigerweise an dem Tiefpunkt enden, wo es den Verkäufern gegenüber heißt: „Ihr seht zu, dass wir die Produkte loswerden – wir kümmern uns um die Gewinne.“ Dennoch kann diese den Verfall kennzeichnende Formel unbewusst sehr leicht zur Grundlage der Managementpraxis werden. Für eine Wachstumsindustrie nach der anderen war der selbstmörderische Produkt-Provinzialismus der Wegweiser hin zu einem historischen Schicksal.

Scheuklappen im Topmanagement

Eine weitere große Gefahr für das kontinuierliche Wachstum eines Unternehmens ist immer dann gegeben, wenn sich das Topmanagement total in die Profitmöglichkeiten technischer Forschungs- und Entwicklungsarbeit verrennt. Um dies zu veranschaulichen, werde ich mich einer neueren Branche – der Elektronik – zuwenden, im Anschluss daran aber noch einmal auf die Ölgesellschaften zurückkommen. Ich vergleiche ein neues Beispiel mit einem bereits bekannten, dadurch hoffe ich, das Überhandnehmen wie auch die Tücke einer gefährlichen Denkweise nachdrücklich unterstreichen zu können.

Marketing am kurzen Zügel

Im Falle der Elektronikindustrie beruht die größte Gefahr, die den mit einem gewissen Glamour behafteten neuen Unternehmen dieses Sektors droht, nicht darauf, dass sie Forschung und Entwicklung (F + E) zu wenig Aufmerksamkeit schenken. Im Gegenteil: Die der F + E geschenkten Beachtung ist über Gebühr hoch. In diesem Zusammenhang ist auch die Tatsache, dass die schnell wachsenden Unternehmen der Elektronikbranche ihre herausragende Position der schwerpunktmäßigen Verlagerung auf technische Forschung verdanken, völlig nebensächlich. Eine

Welle ungewöhnlich starker allgemeiner Aufgeschlossenheit gegenüber neuem technologischen Gedankengut hat diese Firmen über Nacht reich gemacht. Ein weiteres von vornherein garantiertes Standbein für ihren Erfolg war das Geschäft für militärische Ausrüstung. Die Bestellungen des Staates lagen oft bereits vor, bevor die Fertigungsanlagen für die Produkte standen. Die Expansion des Elektronikbereichs ging also praktisch ohne jegliche Marketinganstrengungen vor sich.

Folglich wuchsen diese Unternehmen unter Gegebenheiten, die schon gefährlich nahe an die Illusion herankommen, dass sich ein überlegenes Produkt von selbst verkauft. Wenn durch ein überragendes Produkt ein erfolgreiches Unternehmen aufgebaut werden konnte, bleibt das betreffende Management auch weiterhin produktorientiert, statt auf eine Orientierung zum produktbenutzenden Verbraucher umzuschwenken, das ist keine Überraschung. Dabei entwickelt sich die Philosophie, dass kontinuierliches Wachstum eine Angelegenheit kontinuierlicher Produktinnovation und -verbesserung ist.

Diese Annahme wird von einer Reihe weiterer Faktoren bestärkt und unterstützt:

Weil elektronische Erzeugnisse in hohem Maße komplex und hoch entwickelt sind, stellt sich im Topmanagement ein Übergewicht an Technikern

Ingenieure halten die Kunden insgeheim für „unberechenbar, sprunghaft, dumm, kurzsichtig, stur und im Allgemeinen lästig“.

und Wissenschaftlern ein. Damit entsteht auf Kosten des Marketings eine Präferenz für Forschung und Produktion. Das Unternehmen versteht sich als Hersteller von Produkten, nicht als Entdecker von Verbraucherbedürfnissen. Dem Marketing kommt bei einer solchen Unternehmensphilosophie nur noch rudimentäre Bedeutung zu; es wird als etwas angesehen, das auch erledigt werden muss, nachdem die Hauptaufgabe der Produktentwicklung und -herstellung erledigt ist.

Zu dieser Fixierung auf Produktforschung, -entwicklung und Produktion kommt noch die Neigung, nur mit kontrollierbaren Variablen umzugehen. Ingenieure und Wissenschaftler fühlen sich in der Welt des Konkreten zu Hause, in der Welt der Maschinen, der Retorten, der Montagebänder, ja selbst in der Welt der Unternehmensbilanzen. Die Abstraktionen, mit denen sie es gern zu tun haben, sind unter Laborverhältnissen



manipulierbar. Wenn das nicht der Fall ist, sind sie funktionell wie das Euklidische Axiom. Kurz, die Topetage dieser neuen Wachstumsunternehmen bevorzugt Geschäftsaktivitäten, die sich für sorgfältiges Studium, für Experimente und für Kontrollfunktionen eignen: die harten, praxisbezogenen Realitäten des Labors, des Werks und der Geschäftsbücher.

Was zu kurz kommt, sind die Realitäten des Marktes. „Verbraucher sind unberechenbar, verschieden, sprunghaft, dumm, kurzsichtig, stur und im Allgemeinen lästig.“ Zwar sagen die technisch orientierten Manager dies nicht offen, aber irgendwo tief in ihrem Unterbewusstsein denken sie so. Und deshalb konzentrieren sie sich auch auf das, was sie wissen und was sie beeinflussen können, nämlich auf die Forschung, die Konstruktion und die Produktion. Der Fertigung den höchsten Stellenwert zuzuweisen wird vor allem dann attraktiv, wenn mit steigendem Output sinkende Stückkosten einhergehen. Es gibt keinen einladenderen Weg, Geld zu verdienen, als den Betrieb bis zum Letzten auszulasten.

Heute funktioniert die wissenschaftlich-technische und auf die Produktion fixierte Orientierung so vieler Topmanager noch relativ gut, weil sie in neue Märkte vorstoßen, die die militärischen Streitkräfte mit ihrer Nachfrage quasi abgesichert haben. Diese Unternehmen sehen sich in der glücklichen Lage, nicht Märkte erobern, sondern sie sättigen zu müssen. Sie müssen nicht herausfinden, was die Kunden wünschen und brauchen, sondern sie haben es mit einer Kundschaft zu tun, die ihnen, den Lieferanten, ohne jeden Zwang neue Produktspezifikationen auf den Tisch legt. Hätte ein Team von Unternehmensberatern ein Szenario konstruieren müssen, um jegliche kundenorientierte Marketingperspektive zu verhindern, dann hätte es mit den oben beschriebenen Konditionen den Nagel genau auf den Kopf getroffen.

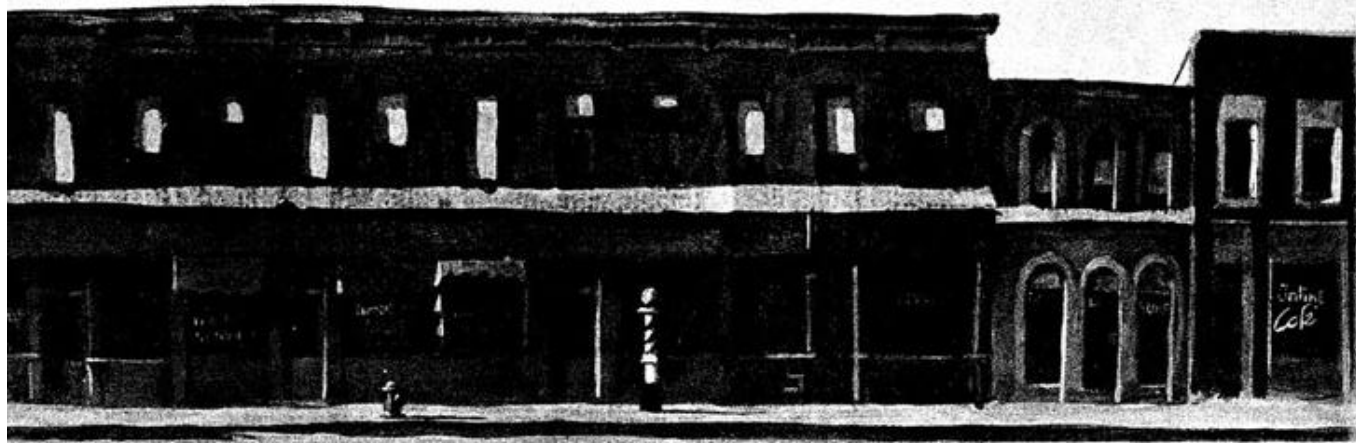
Eingefahrene Denkmuster

Die Ölindustrie ist ein erstaunliches Beispiel dafür, wie Wissenschaft, Technik und Massenproduktion eine ganze Gruppe von Unternehmen von ihrer eigentlichen Aufgabe ablenken können. Wenn überhaupt Verbraucherstudien angestrengt werden, stehen immer ganz bestimmten Informationen im Mittelpunkt: Interessant sind Daten, die den Ölgesellschaften dabei helfen, das zu verbessern, was sie bereits heute tun. Dabei trachten sie danach, überzeugendere Werbethemen und effektivere Methoden der Verkaufsförderung zu entdecken; sie versuchen herauszufinden, wer welche Marktanteile besitzt. Sie wollen sich ein Bild verschaffen, was den Menschen an Tankstellen und Mineralölgesellschaften gefällt. Aber niemand scheint ein Interesse daran zu haben, die elementaren menschlichen Bedürfnisse zu sondieren, die die Ölindustrie zu decken versuchen könnte. Man könnte zum Beispiel eingehend alle grundsätzlichen Merkmale des Rohmaterials erforschen, das die Ölgesellschaften heute verarbei-

Keine Ölfirma wird sich je für ihre Kunden so sehr begeistern können, wie sie es für einen Ölfund in der Sahara tut.

ten, und dann daran anschließend versuchen, die Kundenwünsche zu befriedigen.

Selten stellt jemand Grundsatzfragen über Verbraucher und Märkte. Letztere werden sowieso als Stiefkinder behandelt. Sie existieren als etwas, das bedient werden muss – nicht als etwas, über das man intensiv nachdenken und für das man sich vorbehaltlos einsetzen muss. Keine Ölfirma wird sich für seine Kunden so sehr begeistern können wie für einen Ölfund in der Sahara. Nichts kann Vernachlässigung des Themas Marketing besser veranschaulichen, als die Art, wie



die Fachzeitschriften der Erdölbranche darüber berichten.

In der Jubiläumsausgabe zum hundertjährigen Bestehen des „American Petroleum Institute Quarterly“, die 1959 feierlich an den Ölfund in Titusville, Pennsylvania, erinnerte, fanden sich 21 Artikel, in denen die Großartigkeit der Branche gerühmt wurde. Nur einer widmete sich den Leistungen auf dem Marketingsektor. Dabei handelte es sich aber nur um eine Fotostrecke über den architektonischen Wandel der Tankstellen. Diese Ausgabe enthielt auch einen Sonderteil, „New Horizons“, der ausschließlich der überragenden Rolle der Erdölindustrie für die Zukunft Amerikas gewidmet war. Jeder einzelne Artikel triefte vor Optimismus; an keiner Stelle wurde auch nur einmal erwähnt, dass das Erdöl ernst zu nehmende Konkurrenz bekommen könnte. Und selbst der Verweis auf die Atomenergie erschöpfte sich darin, die Möglichkeiten der Erdölindustrie aufzuzählen, dem nuklearen Energiesektor zum Erfolg zu verhelfen. Kein einziger Ausdruck der Besorgnis, ob der Erfolg der Branche jemals in Gefahr sei, keine Andeutung, dass an einem neuen Horizont ein neuer und besserer Weg auftauchen könnte, den Bedarf der Ölverbraucher zu decken.

Das wohl aufschlussreichste Beispiel für die stiefmütterliche Behandlung des Marketings war eine Serie von Kurzartikeln zum Thema „Das Potenzial der Elektronik“. Unter dieser Rubrik erschien im Inhaltsverzeichnis eine Auflistung von Kurzbeiträgen in bezeichnender Reihenfolge:

- bei der Suche nach Öl,
- beim Produktionsprozess,
- beim Raffineriebetrieb,
- beim Pipeline-Betrieb.

Alle wichtigen Arbeitsbereiche der Erdölindustrie sind aufgeführt, von Marketing ist keine Rede. Warum? Entweder weil angenommen wird, Elektronik könne zur Erdölvermarktung nichts Revolutionäres beisteuern (was sicher falsch ist)

oder weil die Redakteure vergaßen, Marketing in die Diskussion einzubeziehen (was wahrscheinlicher ist und die stiefmütterliche Behandlung unterstreicht).

Auch die Reihenfolge, in der die vier Funktionen aufgeführt sind, verrät die Entfremdung zwischen Erdölindustrie und Verbrauchern. Die

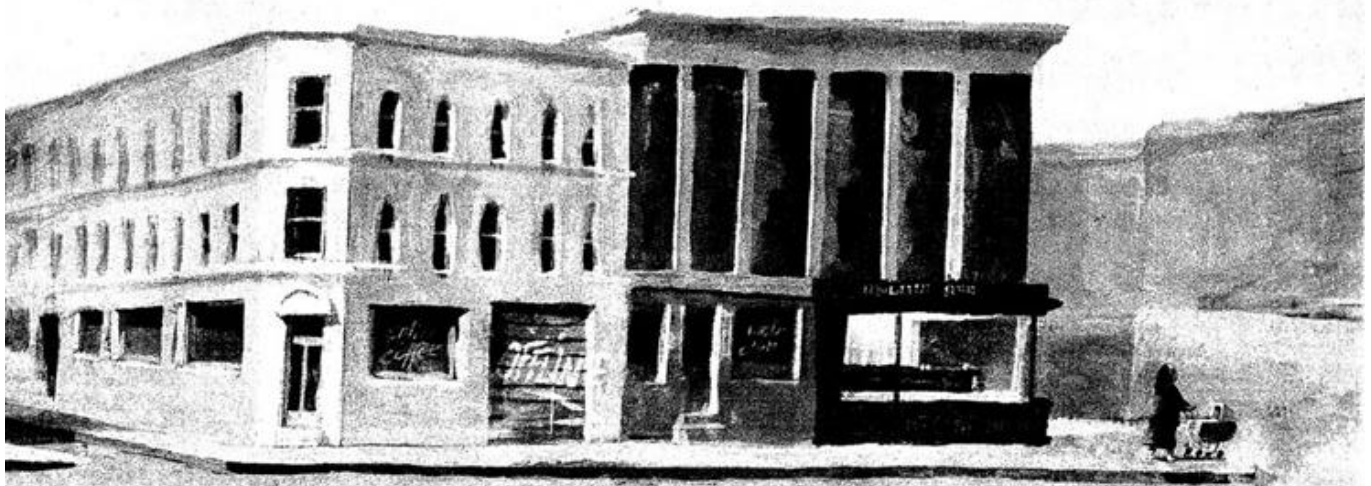
Die gesamte Wertschöpfung muss vom Kunden aus gedacht werden.

Die Produktion steht also ganz am Schluss.

Funktionsweise der Branche wird folgendermaßen definiert: Am Anfang steht die Ölsuche und am Ende der Mineralölvertrieb. In Wahrheit, so will es mir jedenfalls scheinen, steht am Anfang aber der Bedarf des Verbrauchers an den jeweiligen Produkten. Und von dieser Ausgangsposition lässt sich die Gedankenkette zurückverfolgen über die Bereiche mit abnehmender Bedeutung bis zum Endpunkt „Suche nach Öl“.

Den Prozess umkehren

Industrielle Betätigung soll in erster Linie ein Prozess sein, der nicht nur Güter produziert, sondern Kundenwünsche befriedigt, dieses Denkmuster ist für jeden Geschäftsmann lebenswichtig. Jede wirtschaftliche Betätigung beginnt mit dem Kunden und seinen Bedürfnissen, nicht mit einem Patent, einem Rohmaterial oder einem Verkaufstalent. Von den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden ausgehend, rollt sich die Wertschöpfungskette rückwärts auf. Als Erstes muss sich ein Unternehmer um den Vertriebsmodus für seine Güter oder Dienstleistungen kümmern, durch den Nachfrage gedeckt wird und Kundenwünsche befriedigt werden. Alsdann beschäftigt er sich mit der Produktion der Dinge, mit denen eine



solche Befriedigung möglich ist. Wie diese Dinge erstellt werden, ist dem Verbraucher vollkommen gleichgültig. Darum kann auch eine ganz bestimmte Methode der Herstellung nicht als lebenswichtiger Aspekt einer Branche angesehen werden. Schließlich geht er noch weiter zurück zum Finden der Rohstoffe, die für die Herstellung des Produkts nötig sind.

Das Vorgehen bei auf technische Forschung und Entwicklung ausgerichteten Industriezweigen ist schon paradox: Die Wissenschaftler, die in den Unternehmenshierarchien ausschlaggebende Positionen bekleiden, schieben alle wissenschaftlichen Grundsätze beiseite, wenn es um das Wohl und Wehe ihres Unternehmens geht. Dabei verstoßen sie gegen die ersten beiden Regeln wissenschaftlicher Methodik: die Probleme in ihrer Firma erkennen und definieren und daraufhin nachprüfbar Hypothesen für deren Lösung entwickeln. Diese Wissenschaftler im Topmanagement greifen nur dann zur Wissenschaft, wenn es um bequemere Aufgaben geht, zum Beispiel um Laborexperimente oder Produktversuche.

Der Kunde (und die Befriedigung seiner sehnlichsten Wünsche) wird nicht als Problem angesehen. Das ist keinesfalls auf irgendeinen mysteriösen Glauben zurückzuführen, der besagt, dass ein solches Problem nicht existiert. Vielmehr hat das organisatorische Umfeld die Manager dazu gebracht, in die entgegengesetzte Richtung zu blicken.

Beim Verkauf geht es darum, Menschen dazu zu bewegen, ihr Geld gegen ein Produkt einzutauschen.

Das soll nicht heißen, der Verkauf würde ignoriert. Weit gefehlt. Aber um es noch einmal klarzustellen: Verkauf ist nicht Marketing. Das Verkaufen, wie ich bereits nachdrücklich erwähnte, beschäftigt sich mit Tricks und Techniken, um Menschen dazu zu bewegen, ihr Geld gegen ein Produkt einzutauschen. Verkaufen befasst sich nicht mit den Wertvorstellungen, denen dieser Tauschakt unterliegt. Im Gegensatz zum Marketing betrachtet der Verkauf den gesamten Geschäftsprozess nicht als ein eng verflochtenes Bemühen, Kundenwünsche zu wecken, zu entdecken und zu befriedigen. Der Verkauf betrachtet den Kunden als irgendjemanden irgendwo, an dessen locker sitzendes Geld man mit etwas List herankommen kann.

Genau genommen schenken einige technologisch ausgerichtete Firmen dem Verkauf nur wenig Aufmerksamkeit. Weil es für den überquellenden Fluss neuer Produkte einen praktisch garantierten Markt gibt, hat man in diesen Unternehmen oftmals noch nicht einmal eine rechte Vorstellung davon, was einen wirklichen Markt eigentlich ausmacht. Es ist beinahe so, als lebten sie in einer Planwirtschaft: Ihre Produkte werden routinemäßig von der Fabrik zum Verkaufspunkt befördert. Indem sie sich erfolgreich ausschließlich auf das Produkt konzentrieren, fördern sie die Überzeugung, alles, was bisher getan wurde, sei genau das Richtige. Dem Gewitter, das sich über ihren Märkten zusammenbraut, schenkt kein Mensch Beachtung.

Schlussfolgerungen

Vor nicht einmal 75 Jahren sind die Wall-Street-Investoren blind der Eisenbahnindustrie hinterhergelaufen. Europäische Monarchen investierten hohe Summen in die US-Eisenbahngesellschaften. Jedem schien ewiger Reichtum sicher, der ein paar tausend Dollar auftreiben und dafür Aktien erwerben konnte. Kein anderes Transportmittel konnte mit der Bahn konkurrieren. Weder in puncto Geschwindigkeit, noch in Sachen Flexibilität, Beständigkeit, Wirtschaftlichkeit oder hinsichtlich der enormen Wachstumschancen.

Wie Jacques Barzun es ausdrückte: „Um die Jahrhundertwende waren die Eisenbahnen eine Institution, ein Image, eine Tradition, ein Ehrenkodex, eine Inspiration für Literaten, ein Ziel jugendlicher Wünsche und Träume, ein Spielzeug höchster Erhabenheit und neben dem Leichenwagen die feierlichste aller maschinellen Einrichtungen, die Epochen im Menschenleben markiert.“

Doch selbst nach dem Aufkommen von Personen- und Lastkraftwagen und Flugzeugen blieben die Eisenbahnmagnaten in ihrer Selbstzufriedenheit unbeirrbar. Hätte jemand ihnen vor 60 Jahren gesagt, dass sie binnen 30 Jahren daniederliegen würden – bankrott und um Regierungssubventionen bettelnd –, er wäre für verrückt erklärt worden. Eine solche Zukunft hielt einfach keiner für möglich. Szenarien dieser Art waren nicht einmal Diskussionsgegenstand. Fragen dieser Art waren obsolet oder wurden ins Reich der Spekulation verwiesen, mit der sich kein vernünftig denkender Mensch befassen würde. Aber eine ganze Menge verrückter Ideen aus jenen Tagen werden heute als etwas Selbstverständliches betrachtet,



zum Beispiel die Vision 100 Tonnen schwerer Metallrohre, die 100 geistig durchaus normale Reisende in 7000 Meter Höhe über dem Erdboden in sanft gleitendem Flug an ihr Ziel befördern. Solche Realität gewordenen Visionen besiegelten das Schicksal der Eisenbahnen.

Welche spezifischen Möglichkeiten gibt es für andere Unternehmen, einem ähnlichen Schicksal zu entgehen? Was gehört dazu, kundenorientiert zu sein? Zum Teil habe ich diese Fragen durch meine Beispiele und Analysen bereits beantwortet. Detailliert darzulegen, was bestimmte Industriezweige in dieser Hinsicht tun müssen, würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Jedenfalls habe ich wohl zweifelsfrei dargelegt, dass zum Aufbau einer wirkungsvoll kundenorientierten Firma weit mehr gehört als gute Absichten oder verkaufsfördernde Tricks; es erfordert Kenntnisse über die Grundlagen menschlicher Organisation und Führungskraft. Im Rahmen dieses Beitrags möchte ich mich darauf beschränken, auf einige allgemein gehaltene Anforderungen zu verweisen.

Ein Unternehmen muss das tun, was zum Überleben erforderlich ist. Es muss sich eher früher als später den Anforderungen des Marktes anpassen. Bloßes Überleben anzustreben ist höchstens eine noch eben tolerierbare Einstellung. Jeder kann auf irgendeine Art überleben – selbst der notorisch betrunkene Landstreicher. Darum allein geht es also nicht, vielmehr darum, mit Eleganz zu überleben und das erhebende Gefühl zu erleben, sein Geschäft meisterhaft zu beherrschen. Keine Organisation kann ohne eine starke, energische Führungskraft, die durch den eigenen pulsierenden Willen zum Erfolg nach vorn getrieben wird, Hervorragendes leisten. Ein solcher Topmanager muss eine Vision von Größe haben, die eifrige Gefolgsleute in großer Zahl anzieht. Im Geschäftsleben sind diese Gefolgsleute die Kunden.

Um ein entsprechendes Kundenpotenzial aufzubringen, muss das gesamte Unternehmen als ein Kunden schaffender und Kundenwünsche befriedigender Organismus gesehen werden und nicht als Produzent von Gütern oder Dienstleistungen. Diese Philosophie müssen Topmanager in jede Ecke und jeden Winkel der Organisation tragen. Das muss kontinuierlich geschehen und zwar in einer Atmosphäre, die alle Mitarbeiter stimuliert und in Begeisterung versetzt. Geschieht dies nicht, ist das Unternehmen nichts weiter als eine Aneinanderreihung heterogener Einzelteile, die sinnlos in irgendeine Richtung taumeln.

Die Organisation muss ihren Daseinszweck im *Kaufakt des Kunden* sehen. Sie muss alles Erforderliche tun, um in den Menschen selbst den Wunsch zu wecken, mit dem Unternehmen Geschäfte zu treiben. Keinem anderen als dem Spitz-

Unter Marketing versteht man das Bemühen, Kundenwünsche zu entdecken und zu befriedigen.

zenmanager fällt dabei die unausweichliche Verantwortung zu, dieses Umfeld, diesen Standpunkt, diese Einstellung und dieses Streben durch eigene Initiative zu schaffen. Er muss genau wissen, wo es langgeht, und er muss sicher sein, dass die Organisation es ebenso weiß und seine Begeisterung teilt. Dies ist die erste Anforderung an die Führungsqualität, denn wenn der Chef selbst den Weg nicht kennt, ist jeder Weg gerade recht.

Und wenn jeder Weg gerade recht ist, kann der Chef seinen Diplomatenkoffer ruhig einpacken und angeln gehen. Wenn eine Organisation nicht weiß, in welche Richtung sie steuert, oder wenn ihr die Richtung gleichgültig ist, dann braucht sie auch keinen CEO als Aushängeschild, der nichts anderes tut, als diesen Umstand bekannt zu machen. Jeder wird von selbst früh genug dahinterkommen.

SERVICE

LITERATUR

- LEVITT, TH.: *Marketing Imagination. Die unbegrenzte Macht des kreativen Marketing. Moderne Industrie* 1984.
 BARZUN, J.: *Pathologie des Intellekts, Econ* 1961.
 GALBRAITH, J. K.: *Gesellschaft im Überfluss, Droemer/Knaur* 1982.
 FORD, H.: *Erfolg im Leben, List* 1952.

HBM ONLINE

- LEVITT, TH.: *Die Globalisierung der Märkte, in: Harvard Businessmanager, 4/1984, Seite 19–27, Produktnummer 198404019.*
 (zu beziehen über:
www.harvardbusinessmanager.de)

© 1960 Harvard Business School Publishing
 Produktnummer 200410106, siehe Seite 196

