

Zeitschrift: Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri

Herausgeber: Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe

Band: 63 (1985)

Heft: 7

Artikel: Aktuelle Marktentwicklungen und ihre Rückwirkungen auf das Marketing von PTT-Unternehmungen

Autor: Kühn, Richard

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-875398>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 15.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Aktuelle Marktentwicklungen und ihre Rückwirkungen auf das Marketing von PTT-Unternehmungen¹

Richard KÜHN, Marly FR²

1 Einleitung

Marketing zwingt dazu, sich mit der Zukunft auseinanderzusetzen. Es erscheint deshalb naheliegend und reizvoll, das vorgegebene Thema zukunftsbezogen mit Blick auf Entwicklungstendenzen im Markt zu interpretieren. Ein solches Vorhaben wird dadurch erleichtert, dass gerade in den letzten Jahren die Zahl der Publikationen, die sich mit der Zukunft von Märkten und Marketingaktivitäten auseinandersetzen, wesentlich zugenommen hat. Wir versuchen, unter Auswertung dieser Literatur, jene Entwicklungstendenzen herauszuarbeiten, die für die Marktsituation von PTT-Unternehmungen von Bedeutung sind, um hieraus Schlussfolgerungen für das PTT-Marketing abzuleiten. Angesichts der unabdingbaren Unsicherheit zukunftsbezogener Aussagen im Marketing sind diese Schlussfolgerungen naturgemäss nicht als sichere Voraussagen, sondern als Denkanstösse für tiefergehende Analysen zu verstehen.

Zur Ordnung unserer Überlegungen unterscheiden wir drei Komplexe von Entwicklungstendenzen:

- vermehrt reife und stagnierende Märkte mit Preis- bzw. Kostendruck (Komplex A)
- mehr Unsicherheit im wirtschaftlichen, sozialen, politischen und technologischen Bereich (Komplex B)
- steigende Entwicklungsdynamik und Komplexität der Märkte (Komplex C)

2 Komplex A: Vermehrt reife und stagnierende Märkte mit Preis- bzw. Kostendruck

21 Grundtendenzen in Marktumwelt und Markt

Generell stagnierende Bevölkerungszahlen in nahezu allen westeuropäischen Ländern und ausgereifte Technologien in vielen europäischen Industriezweigen haben dazu geführt, dass die Mehrzahl der Unternehmen in reifen oder stagnierenden Märkten mit harten Wettbewerbssituationen zu kämpfen haben. Dies gilt besonders für viele Branchen des Konsumgüterbereichs, aber auch Maschinenindustrie und Chemie beklagen derartige Entwicklungen.

Marktreife führt im allgemeinen zu einem höheren Preis- und Kostendruck. Dazu kommt, dass Konkurrenzvorteile wegen der ausgereiften Technologie verlorengehen und Spezialprodukte zu «commodities» werden. Neue Produkte treffen nur noch auf relativ kleine Marktsegmente, die eine Wiedergewinnung der Vorinvestitionen in Forschung und Entwicklung sowie in Produktionskapazitäten problematisch erscheinen lassen. Zwar existieren

daneben auch einige interessante Wachstumsmärkte, wie Freizeit, Kommunikation, Umweltschutz, Terror-schutz, Gesundheitswesen, Ausbildung, Beratung, Dienstleistungen generell. Die Attraktivität dieser Märkte zieht jedoch rasch neue Anbieter und Investitionen an, so dass sich auch hier – zumindest in einigen Fällen – bereits heute ein schärferes Konkurrenz-klima bemerkbar macht. Zudem wirkt sich die verhältnismässig beschränkte europäische Beteiligung an neuen Technologien verschärfend aus.

Generelle Folgen dieser Situation sind für viele Unternehmungen erhöhte Absatz- und Finanzrisiken, die sich bei geschrumpften Margen – wie wir in den letzten Jahren erleben mussten – zum Teil fatal auswirken. Man kann sich heute wesentlich weniger Managementfehler leisten als noch vor einigen Jahren. Unterschiede in der Führungsqualität und im Unternehmenspotential wirken sich deshalb auch entsprechend stärker aus. Wir beobachten vermehrt, dass sich zwischen Betrieben der gleichen Branche grössere Erfolgsunterschiede bemerkbar machen.

Der hiervon ausgelöste Zwang zur Rationalisierung und Produktivitätssteigerung wirkte sich in der Vergangenheit in erster Linie im Produktionsbereich aus. Er erreicht jedoch jetzt – ausgelöst durch die Möglichkeiten der Büro-rationalisation – den Verwaltungsbereich der Unternehmen, und auch im Marketing muss durch vermehrte Planung des Verkaufs, gezieltere Prioritätensetzung bei den Kommunikationsmitteln usw., ein Beitrag zur Senkung der Gemeinkosten geleistet werden. Man stellt deshalb fest, dass in vielen Verkaufsorganisationen die früher vorherrschenden Umsatzziele durch Gewinn- oder Deckungsbeitragsziele ersetzt werden. Die konsequente Durchsetzung dieser Maxime führt unter anderem dazu, dass die Entlohnung der Verkäufer immer häufiger an gewinnbezogene Punktsysteme und immer seltener an Umsätze gebunden ist. Programme zur Steigerung des Kostenbewusstseins gehören in diesem Klima zur Tagesordnung. Viele Unternehmen haben Gemeinkosten-Wertanalysen durchgeführt. Dass naturgemäss auch die Einkäufer mehr Preisbewusstsein an den Tag legen, erscheint selbstverständlich. Zudem wird diese Entwicklung häufig noch durch gezielte Ausbildung der Einkäufer verstärkt.

22 Grobe Folgerungen für das Marketing von PTT-Unternehmungen

Auch die Abnehmer von PTT-Dienstleistungen, speziell die Industrie, aber auch der Handel, stehen unter Kostendruck. Dieser führt dazu, dass z. T. radikale Lösungen gesucht werden, die sich z. B. beim Postcheck, aber auch bei der Brief- und Paketpost bemerkbar machen können. Gleichzeitig werden die Abnehmer qualitäts- und servicebewusster. Sie sind weniger geneigt als in

¹ Vortrag, gehalten 1984 am Europäischen Beamtenlehrgang der Post- und Fernmeldeverwaltung «Das PTT-Marketing und die Umwelt».

² Der Autor ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg, Direktor des Instituts für Automation und Operations Research sowie nebenamtlicher Extraordinarius an der Universität Bern.

früheren Jahren, sich irgendwelchen Reglementierungen zu unterziehen oder Mahnungen, dass ein sonst gut dotiertes Postcheckkonto einmal um einige Einheiten überzogen wurde, ohne Reaktionen hinzunehmen. In Segmenten, in denen die Einkaufs- bzw. Preissensibilität der Abnehmer von PTT-Produkten gross ist, besteht Substitutionsgefahr, die abrupt auftreten kann. Man denke etwa an Kurierdienste oder Electronic-Mail.

Es ist zu vermuten, dass die verschiedenen PTT-Geschäftsbereiche bzw. Produktgruppen unterschiedlich von diesen Tendenzen betroffen werden. Gezielte Schwerpunktbildung mit unterschiedlichen Strategien, Qualitätsservice-Strategien in einem Fall, Preisstrategien in anderen Fällen, sollten sich deshalb lohnen. Unterschiede zwischen verschiedenen Abnehmergruppen (Marktsegmenten) müssen unbedingt erfasst und in entsprechende strategische Entscheide umgesetzt werden.

Speziell in der Preispolitik sind differenzierte Lösungen ins Auge zu fassen, die sich primär an Marktgegebenheiten orientieren. Transparente Tarife gehören ebenfalls in dieses Kapitel. Längerfristig könnte es sich auch ähnlich, wie das zum Teil bereits bei den Eisenbahnen geschieht, als nötig erweisen, gemeinwirtschaftliche Leistungen (z. B. der Reisepost und des Zeitungsversandes) klar auszuscheiden und abzugelten. Auf diese Weise lässt sich vielleicht auch besser als heute vermeiden, dass für die wirtschaftliche Entwicklung wichtige Dienstleistungen, z. B. im Telekommunikationsbereich, unnötig verteuert werden.

Wegen der Attraktivität des Dienstleistungssektors muss damit gerechnet werden, dass für einzelne PTT-Produktgruppen vermehrt Konkurrenten bzw. Substitutionskonkurrenten auftreten. Diese sind normalerweise frei von Auflagen und können als kleinere flexible Organisationen interessante Lösungen bieten und besonders auch aggressiv verkaufen. Stärker gefährdet erscheinen in diesem Zusammenhang die Postcheckdienste, die Reisepost, die Paketpost, aber auch gewisse Bereiche der Telekommunikation.

Auch für grosse Institutionen im Dienstleistungssektor wird in dieser Situation das aktive Verkaufen wichtiger. Das heute vorhandene PTT-Distributionsnetz ist zwar dicht, verkauft aber häufig nur passiv. Man muss sich fragen, ob die Stärke des dichten Netzes genügend für alle PTT-Produkte genutzt wird. Der zuvorkommende, professionell gut ausgebildete Schalterbeamte könnte sicherlich ein strategischer Erfolgsfaktor sein.

3 Komplex B: Mehr Unsicherheit im wirtschaftlichen, sozialen, politischen und technologischen Bereich

31 Grundtendenzen in Marktumwelt und Markt

Trotz des gegenwärtig erlebten und auch für die nächste Zukunft prognostizierten weiteren wirtschaftlichen Aufschwungs scheint das Gefühl wirtschaftlicher Unsicherheit allseits in Unternehmen wie auch bei Privaten festzusitzen. Arbeitsplatzverluste trotz positiven konjunkturellen Tendenzen und Krisensituationen in einzelnen Sektoren wirken hier zweifellos als Verstärker. Dies trifft auch auf die wachsenden gesellschaftlichen Kosten des technologischen Fortschritts und die Unsicherheit über

die Umweltentwicklung zu. Die zu beobachtende Polarisierung im politisch-gesellschaftlichen Bereich unterstützt dieses latente oder auch deutlich zum Ausdruck kommende Unsicherheitsgefühl gleichfalls.

Als Folge dieser Situation beobachtet man im Markt verunsicherte Käufer, die Sicherheit suchen, kritische Käufer, die informiert sein möchten. Dabei wächst die Informationsflut aus verschiedensten Quellen, was dazu führt, dass der Käufer den Eindruck erhält, vieles zu erfahren, aber letztlich doch wenig zu wissen.

Kritische und verunsicherte Käufer suchen nach echten Werten und nach Qualität. Daraus ergibt sich eine Chance für eine bewusste Qualitätsanbieterpolitik. Auf der andern Seite werden jedoch dort, wo Qualitätsunterschiede schwinden, sinkende Marken- und Anbieter-treue beobachtet, die zu einer Ausbildung von Massenangeboten in Niedrigpreissegmenten (im Extremfall mit «no-name-products») führen.

Die Unternehmen reagieren ihrerseits auf diese Entwicklung des Käuferverhaltens vermehrt mit einer Polarisierung des Angebots. Wir beobachten auf der einen Seite ein Wiedererstarken der ausgesprochen qualitätsorientierten Markenunternehmen- und Markenartikelpolitik, auf der andern Seite – quasi parallel – eine Verbreitung von scharf kalkulierten Discountangeboten für Produkte mit Standardqualität ohne Markenpflege. Generell verstärkt sich dadurch innerhalb des Marketing-Mix die relative Bedeutung des eigentlichen Produkteangebotes im Vergleich zu den übrigen Instrumenten.

Die steigende Informationsflut hat zur Folge, dass die untere Wirkungsschwelle, d. h. der zum Erreichen einer spürbaren Marktwirkung nötige Mindesteinsatz, bei allen Kommunikationsinstrumenten steigt. So werden heute beispielsweise mehr Werbefranken benötigt als noch vor einigen Jahren, um am Markt durchzudringen. Als Kommunikationsinhalt sind «Gags» weniger gefragt. Gesucht werden statt dessen informativere Botschaften und echte Kreativität. Neben der Werbung gewinnen die übrigen Instrumente des Kommunikations-Mix, z. B. Produktpublizität oder auch die absatzmarktbezogene Öffentlichkeitsarbeit, stetig an Bedeutung.

32 Folgerungen für das Marketing der PTT-Unternehmungen

Auch in den PTT/Privatabnehmer-Segmenten muss mit einer Polarisierung der Nachfrage nach PTT-Leistungen um die Pole

- rationell, preiswert und
- hohe Qualität, wertvoll, mehr Service

gerechnet werden. Vermehrt stellt sich deshalb die Frage, bei welchen Leistungsgruppen, welche Profilierungsrichtung dominieren soll. Es besteht die Gefahr, dass bei der heute noch häufig vorherrschenden technologischen Betrachtung stark die Richtung «Rationalisierung der Leistungsangebote» und damit Abbau der Dienstleistungen dominiert und die Chancen im Marktsegment «hohe Servicequalität und entsprechend hohe Bezahlung» verlorengehen. Als «High-Technology»-Unternehmen sollten die PTT in der Lage sein, nicht nur an Dienstleistungsabbau, sondern auch an Dienstleistungs-

aufbau zu denken. Sowohl die Niedrigpreissegmente als auch die Hochqualitätssegmente wollen bearbeitet werden. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die PTT-Unternehmungen ihren Markt genügend kennen und durch Investitionen in gekonnte Grundlagen-Marktforschung die entsprechenden Marktsegmente für die verschiedenen Leistungsbereiche aufspüren.

Damit wird auch eine kreative, konzeptionell durchdachte Produktpolitik für die PTT-Unternehmungen wichtiger. Insbesondere ist dabei auf rasche, flexible Reaktionen Wert zu legen. Dies gilt z. B. für den Bereich des Geld- und Zahlungsverkehrs, wo das kreative und professionell gestaltete Marketing der Banken für die PTT-Unternehmungen eine echte Herausforderung darstellt. Kritisch erscheinen in diesem Zusammenhang besonders die in PTT-Organisationen immer noch auftretenden Fälle von Reglementierungen, hochheitlichem Vorschreiben und bürokratischem Reagieren.

Angesichts der von der Informationsflut ausgelösten Erhöhung der unteren Wirkungsschwelle der Werbung und anderer Kommunikationsinstrumente, wird es auch für die PTT wichtiger, bewusst Bearbeitungsschwerpunkte zu bilden, die langfristig unterstützt werden. Es geht um Budgetkonzentration und gezielte Budgetüberprüfung. Es geht auch um die Nutzung aller Kommunikationsmittel. Die beobachtete «gerechte Verteilung der Werbegelder» auf die verschiedensten Dienstleistungen läuft Gefahr, dass ein Teil der Mittel nahezu wirkungslos verpufft. Besondere Schwierigkeiten entstehen dabei im Bereich der Werbung für eher «banale Produkte» wie das «Briefeschreiben», weil man hier versuchen muss, soziale Trends umzukehren. Auch fragt man sich, ob die PTT-Unternehmungen heute in genügender Weise die Instrumente der Produktpublizität und der Öffentlichkeitsarbeit für ihre Anliegen nutzbar machen.

Der kritische Nachfrager verlangt nach informativerer Werbung und Kommunikation, die jedoch nicht langweilig sein dürfen. Dies stellt erhöhte Anforderungen an die eingesetzten Spezialisten. Es wird wichtiger, klare Ansätze zur Profilierung gegenüber der Konkurrenz zu finden und zu nutzen. Wo liegen die Profilierungen der PTT-Dienstleistungen insbesondere in jenen Bereichen, die gegen direkte Konkurrenz anzutreten haben? In diesem Zusammenhang wird es auch wichtiger, mindestens das Know-how zur Auftragserteilung und Beurteilung im eigenen Hause zu haben. Dies setzt voraus, dass die entsprechenden Spezialisten im Vergleich zur Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt vergleichbar entlohnt und in die Hierarchie der PTT-Betriebe eingestuft werden. Grundsätzlich stellt sich damit die Frage nach der Eingliederung der Marketingfunktion und ihrer Unterfunktionen in die Organisation von PTT-Unternehmungen.

4 Komplex C: Steigende Entwicklungsdynamik und Komplexität der Märkte

41 Grundtendenzen in Marktumwelt und Markt

Grundsätzlich stellen wir fest, dass die Komplexität der Märkte im Konsum- wie im Investitionsgüterbereich zunimmt. Im Konsumgüterbereich macht sich dies bemerkbar durch das Entstehen immer neuer Marktsegmente. Man denke z. B. an den Markt der Jungen, den

Markt der Senioren, den Markt der Kleinhaushalte, der berufstätigen Frauen, der verschiedenen Einkaufsklassen. Die zusätzlich zu beobachtende vermehrte Ausensorientierung führt zu einer stärkeren Beeinflussbarkeit der Konsumenten durch das wirtschaftliche, soziale Umfeld, z. T. sogar zu Orientierungslosigkeit. Mehr Stress und Disziplin in der Produktionssphäre werden z. T. kompensiert durch vermehrte Disziplinlosigkeit im Privatbereich, speziell im Freizeitbereich. Man will ausbrechen, sich etwas leisten, es entsteht Fluchtkonsum (angefangen von exotischen Früchten über Reisen in fremde Länder bis hin zu den bekannten Suchtgefahren, Drogen). Wichtig ist dabei, dass einzelne Marktsegmente schrumpfen, andere wachsen. Man muss deshalb heute den Markt noch eingehender beobachten und analysieren, um zu entdecken, wo die eigenen Produkte zu positionieren sind.

Die Märkte werden jedoch nicht nur komplexer, sie entwickeln auch mehr Dynamik. Dies zeigt sich besonders in einer Verkürzung der Produkt- und Marktzyklen. Produkte werden rascher eingeführt und rascher eliminiert. Dies ist teils die Folge verstärkter Ausensorientierung der Konsumenten, teils aber auch die Konsequenz eines professionelleren Marketings und einer in verschiedenen Bereichen beobachtbaren, hemmungslosen Imitation von Konkurrenzprodukten.

Für die Anbieter entsteht hieraus ein Zwang zu dauernder systematischer Markt- und Konkurrenzanalyse, um entstehende Segmente, Teilmärkte und Produktchancen rasch zu erfassen und zu nutzen. Die Anbieter müssen zudem vermehrt bewusste Strategien der Marktsegmentierung pflegen und bereit sein, Sortimente rascher anzupassen. Chancen bei innovativer Leistungspolitik existieren. Jedoch ist Innovation – wie die Erfahrung zeigt – wesentlich schwieriger geworden. Viele Technologien sind ausgereift. Um so grösser sind die Gefahren, wenn – wie in einzelnen unserer Industrien zu beobachten war – technologische Entwicklungen zu spät aufgegriffen werden. Vielfach müssen auch Produktangebote durch Dienstleistungsangebote ergänzt werden, wobei immer häufiger der Service – wie dies im EDV-Bereich geschehen ist – abgekoppelt und zu einem «bezahlten» Zusatzangebot umgestaltet wird.

In komplexeren und rascher sich entwickelnden Märkten steigt naturgemäss auch die Bedeutung der strategischen Unternehmens- und Marketingplanung. Man kann es sich in komplexen, dynamischen Märkten nicht mehr leisten, jedem Geschäft nachzurrennen. Es geht darum, klare Prioritäten zu setzen und diesen auch nachzuleben. Nebengeleise in Produkteentwicklung, in der Produktion und im Absatz sind aufzugeben; Fehlinvestitionen müssen konsequent rückgängig gemacht werden. Man kann es sich nicht mehr leisten, unnötige Infrastrukturen und unnötige Gemeinkosten zu erhalten.

42 Folgerung für das Marketing von PTT-Unternehmungen

Komplex C verstärkt auch für PTT-Unternehmungen die Notwendigkeit, ihre Märkte und Konkurrenten regelmässig zu beobachten und zu analysieren. Dabei wird vorausgesetzt, dass man die Konkurrenz überhaupt als sol-

che erkennt und anerkennt, was in einzelnen Bereichen und Abteilungen vielleicht noch nicht der Fall ist. Wegen der Grösse der PTT-Organisationen ist besonderes Gewicht darauf zu legen, dass den Entscheidungsgremien nicht nur «nackte Daten», sondern marktnahe Hintergrundinformationen präsentiert werden. Dies bedeutet, dass die am Markt tätigen Mitarbeiter in den entsprechenden Entscheidungsgremien vertreten sein müssen. Man muss sich auch die Frage stellen, ob alle Unternehmens-Verantwortlichen genügend Kontakte mit Grosskunden und Normalkunden haben, um die Probleme im richtigen Licht zu sehen.

In den PTT-Privatmärkten wie auch den PTT-Industriemärkten wird Segmentierung und damit Schwerpunktbildung wichtiger. Besondere Probleme entstehen dadurch, dass wegen der Grösse der PTT-Unternehmungen in vielen Fällen nicht *ein* Segment bearbeitet werden kann, sondern viele Segmente gleichzeitig bearbeitet werden müssen. Zusätzlich erschwerend wirken in diesem Zusammenhang auch staatspolitische Auflagen. Deshalb wird es wichtiger, bereits frühzeitig im Entwicklungsprozess neuer PTT-Dienstleistungen, grobe Marketingkonzepte zu formulieren, um auch die technologischen Realisationen vom Markt her zu steuern. Sträubt

man sich nicht manchmal geradezu dagegen, gewisse, vom Markt geforderte Dienstleistungen aufzunehmen? Lässt man sich nicht manchmal auf weniger interessante Segmente abdrängen (man denke etwa an die Reisepost)? Liesse sich nicht das hohe technologische Know-how der PTT für eine aktivere Produktpolitik nutzen?

5 Schlussbemerkungen

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Marketing in den nächsten Jahren mit komplexeren, sich rascher ändernden Marktsituationen rechnen muss. Dazu gesellt sich eine gegenüber den Marketingmassnahmen kritischer eingestellte gesellschaftliche und politische Umwelt. Damit steigen die Marketingrisiken, aber auch die Chancen für die Unternehmen und öffentlichen Institutionen, die die besseren Lösungen für die gestellten Probleme finden. Die Marketingaufgaben werden damit nicht nur schwieriger, sondern auch interessanter. Sie werden noch mehr zu einer Herausforderung für den einzelnen, aber auch für die PTT-Unternehmungen als Grossorganisationen und strategisch wichtige Institutionen der volkswirtschaftlichen Entwicklung.