



Von Kundenorientierung zu Customer Co-Creation im Innovationsprozess

Markt- und Kundenorientierung gilt als notwendige Bedingung für den Unternehmenserfolg. In der Marketingtheorie und -praxis greift das Konzept aber oft zu kurz, weil in vielen klassischen Ansätzen eine Koppelung an Innovationsaktivitäten ganz fehlt oder ein eher passives Kundenbild dominiert, das Kunden als aktive Innovatoren ausblendet. Dieser Beitrag spannt einen Handlungsrahmen für die systematische Umsetzung von Customer Co-Creation, das heißt der aktiven Kundenintegration im Innovationsprozess.

CHRISTOPH IHL | FRANK PILLER

Die Fähigkeit eines Unternehmens neue Produkte und Leistungen zu entwickeln und am Markt zu platzieren, ist für den langfristigen Unternehmenserfolg essenziell. Es herrscht heute Übereinstimmung, dass Unternehmen dazu die „Stimme der Kunden“ als wesentliches Mittel zur Reduktion marktlicher Unsicherheiten berücksichtigen sollen. Abhängig von der jeweiligen Branche werden dennoch auch heute noch Flopraten von über 50 % berichtet, d.h. mehr als die Hälfte aller Neuprodukteinführungen erfüllt nicht die Erwartungen von Anbietern und Kunden und wird wieder vom Markt genommen (Cooper 2006). Das Problem liegt unter anderem auch darin begründet, dass sich Kundenorientierung in vielen Fällen auf klassische, wenn auch stetig verfeinerte Marktforschungsmethoden beschränkt, in der Kunden nur eine passive Rolle einnehmen: „speaking only when spoken to“ (von Hippel 1978, S. 243). Dieses Vorgehen aber birgt Risiken:

1. Die durch Marktforschung ermittelte Bedürfnisinformation von Kunden muss erst in Lösungsinformation und technische Spe-

zifikationen „übersetzt“ werden. Diese Übersetzung muss in oft langen, kostspieligen und fehleranfälligen Iterationen entlang des Innovationsprozesses erfolgen: von der Produktidee über konkrete Produktkonzepte und -attribute bis hin zu Prototypen.

2. Oft orientiert sich Marktforschung nur an den Präferenzen und Zufriedenheitsurteilen eines „repräsentativen“ Kundensegments. Damit werden aber im Falle breiter Heterogenität der Kundenwünsche nicht alle Bedürfnisse berücksichtigt (Franke/Piller 2004).

3. Zudem setzen Unternehmen allzu oft an Kundenerwartungen und Zufriedenheitsurteilen zu Beginn des Kaufprozesses oder gar erst nach einer Nutzungsphase an. Die Informationsgenerierung für die frühen Innovationsphasen fehlt somit. Ein Transfer impliziten Kundenwissens („sticky information“, von Hippel 1998) erscheint vielen Unternehmen zu kostspielig und langwierig.

Der Begriff Customer Co-Creation: Kundenintegration im Innovationsprozess

Auf Basis dieser Grenzen klassischer Marktforschung ist es das Ziel unseres Beitrags, die Kundenorientierung um eine wichtige Facette zu erweitern: Customer Co-Creation – die Integration von Kunden im Hinblick auf eine aktive Mitwirkung an unternehmerischen Innovationsaktivitäten. Hintergrund ist dabei die aktuelle Diskussion über die generelle Bedeutung von externen Wissensquellen für den Innovationserfolg, die seit einigen Jahren unter dem Begriff Open Innovation (Chesbrough 2006) geführt wird. Open Innovation propagiert einen offenen Innovationsprozess, in dem Unternehmen in einem Netzwerk mit externen Akteuren interagieren (von Hippel 2005; Reichwald/Piller 2009). Heute wird der Begriff Open Innovation vor allem in Bezug auf die Integration von Wissen für die technologische Problemlösung benutzt (Integration von Lieferanten, Technologiequellen, Universitäten, Experten). Der zentrale Vorteil von Open Innovation beruht hier auf der Überwindung des „local search bias“ (Rosenkopf/Nerkar 2001), d. h. der Neigung von Unternehmen, nur in sowohl räumlich als auch technologisch bereits bekannten Gebieten nach Lösungen für ihre Innovationsprobleme zu suchen.

Der Begriff Customer Co-Creation dient als Konkretisierung von Open Innovation in Bezug auf die aktive und unternehmensinitiierte Integration von Bedürfnis- und Lösungsinformation von Kunden in den Innovationsprozess. In Erweiterung der Kundenorientierung bedeutet Kundenintegration im Innovationsprozess die konsequente Ausrichtung relevanter Innovationsaktivitäten eines Unternehmens auf eine proaktive Rolle von Kunden bzw. Nutzern (Reichwald/Piller 2009). Dabei werden insbesondere diejenigen Innovationsaktivitäten an Kunden übertragen, die implizites Kundenwissen benötigen (Thomke/von Hippel 2002). So

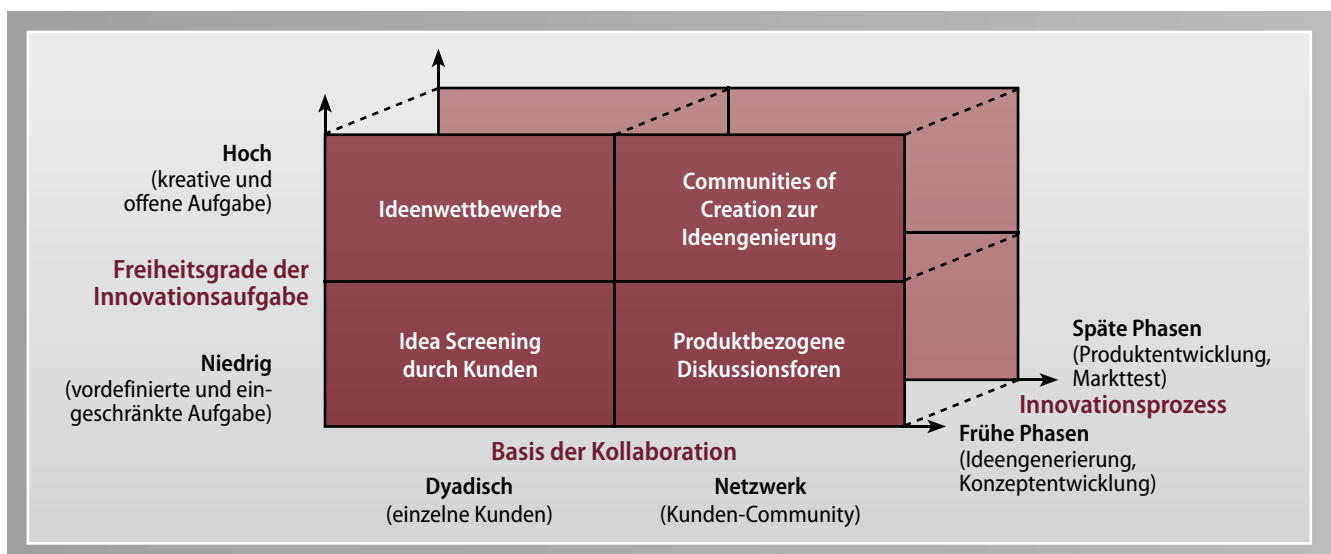
können Unternehmen kosten- und zeitintensive Transfers von „sticky information“ (von Hippel 1998) vermeiden. Dieser Beitrag soll auf Basis aktueller Forschung eine Übersicht und Strukturierung der vielen Ansätze geben, die in letzter Zeit in Literatur und Praxis entstanden sind. Damit wollen wir einen Entscheidungsrahmen bieten, um situationsabhängig und zielbezogen aus dem vielfältigen Repertoire der Kundenintegration einen geeigneten Ansatz auszuwählen.

Maßnahmen und Instrumente der Customer Co-Creation

Es bedarf eines gezielten Maßnahmenkatalogs, damit Customer Co-Creation zur effektiven Zusammenarbeit mit Kunden bei Innovationsaktivitäten führen kann. Anhand von drei Kriterien lässt sich der Raum möglicher Maßnahmen und Instrumente von Customer Co-Creation aufspannen (siehe Diener/Piller 2010 für eine Einordnung von Intermediären und Brokern für Open Innovation in dieses Schema).

- Freiheitsgrad der Innovationsaufgabe, die an die Kunden übertragen wird: Kleine und klar definierte Aufgaben versus offene und kreative Aufgaben, deren Lösung aufgrund komplexer Zusammenhänge nur schwer absehbar ist.
- Basis der Kollaboration: Dyadische Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und einem Kunden versus Gemeinschaft vernetzter Kunden, die untereinander kommunizieren und zusammenarbeiten.
- Phase des Innovationsprozesses der Kundenintegration: Aufgaben in frühen Innovationsphasen (z. B. Ideengenerierung und Konzeptentwicklung) versus Aufgaben in späteren Innovationsphasen (z. B. Produktentwicklung und Markttest).

Abb. 1 Instrumente der Customer Co-Creation in frühen Innovationsphasen



Entsprechend dieser drei Kriterien können acht exemplarische Varianten der Customer Co-Creation unterschieden werden, die im Folgenden erläutert werden (siehe Abbildungen 1 und 2).

Dyadische Customer Co-Creation in den frühen Innovationsphasen

In den frühen Innovationsphasen stehen zwei Aktivitäten im Mittelpunkt: (1) die Generierung neuer Konzepte und Ideen und (2) die Selektion spezifischer Konzepte und Ideen. Bezüglich der Freiheitsgrade ist die Generierung neuer Ideen und Konzepte eine offenere und kreativere Aufgabe als die Auswahl aus bereits existierenden Lösungsansätzen. Bei diesen Aufgaben können Ideenwettbewerbe bzw. Ideenscreenings zum Einsatz kommen, bei denen Kunden in Interaktion mit Unternehmen Ideen formulieren bzw. evaluieren. Im Rahmen von Ideenwettbewerben findet üblicherweise eine Prämierung der besten Ideen statt. Einige Unternehmen bieten monetäre bzw. materielle Prämien. Andere setzen auf nichtmonetäre Prämien, wie z. B. die Markierung als Urheber der Innovation, um an den Stolz des Kunden zu appellieren. Piller und Walcher (2006) zeigen anhand von Beispielen, dass es auch innerhalb von Ideenwettbewerben Unterschiede im Freiheitsgrad der ausgeschriebenen Probleme und erwarteten Lösungen gibt. So wird von MathWorks (mathworks.com/contest) die Lösung eines hochspezifischen mathematischen Problems gesucht, für dessen Lösung bereits klare Vorgaben bezüglich der zu nutzenden Software und Visualisierung bestehen. Das Unternehmen Threadless.com, dessen ganzes Geschäftsmodell auf einem kontinuierlichen Ideenwettbewerb beruht, überführt prämierte T-Shirt-Designs in die Massenproduktion. Während die inhaltliche Gestaltung des Designs im Rahmen des Erlaubten weitgehend offen gelassen wird, wird die Art der Ausarbeitung eingegrenzt durch die vorgegebene Design-Software.

Als Ergebnis von Ideenwettbewerben stehen Unternehmen in der Regel mehrere hundert oder gar tausend generierte Lösungsvorschläge zur Verfügung. Der folgende Schritt umfasst die Selektion der Ideen mit dem größten Potenzial. Eingereichte Lösungsvorschläge können zur Bewertung einer vorbestimmten Experten-Gruppe vorgelegt werden. Toubia und Flores (2007) machen den Vorschlag, diesen Arbeitsschritt ebenfalls Kunden im Rahmen eines adaptiven Idea Screening zu überlassen, und beschreiben eine Reihe von Algorithmen, deren adaptive Vorgehensweise sich an den Bewertungen vorangegangener Kunden orientiert.

Netzwerkbasierte Customer Co-Creation in den frühen Innovationsphasen

Virtuelle Kundengemeinschaften (Communities) haben sich in der Vergangenheit als wichtige Orte von Innovationsaktivitäten profiliert. Sie können bisweilen in voller Unabhängigkeit von Unternehmen existieren und auch illegale Produktmodifikationen zum Gegenstand haben (Flowers 2008). Der Fokus hier soll aber auf

Communities liegen, die von Unternehmen initiiert und moderiert werden (Jeppesen/Frederiksen 2007). Diese Plattformen ermöglichen eine Kooperation mit einer kritischen Masse an Kunden, die sich durch Enthusiasmus und Wissen in Bezug auf das Kernprodukt auszeichnen. „Communities of Creation“ (Sawhney/Prandelli 2000) erweitern dabei klassische produktbezogene Diskussionsforen, die eher an Produktverbesserungen ansetzen, und verfolgen explizit das Ziel der Generierung neuer Ideen und Konzepte. Sie sind dabei nicht auf verbalen Output beschränkt, sondern ermöglichen oftmals auch den Austausch ausgearbeiteter Beiträge wie technische Skizzen.

Das Diskussionsforum Outdoorseiten.de entwickelte sich zu einer Community of Creation, als einige Mitglieder ihre Beiträge auf die Gestaltung eines neuen Zeltes fokussierten. Beginnend mit vagen Ideen erreichte das Ergebnis nach Intervention eines Herstellers schließlich einen so hohen Grad der Ausarbeitung, dass der

» Kundenorientierung beschränkt sich häufig auf klassische Marktforschungsmethoden, in der Kunden nur eine passive Rolle einnehmen. «

Hersteller das Zelt heute in größeren Stückzahlen produziert (Füller et al. 2008). Diese Community of Creation wandelte sich so von einer interaktiven Plattform der Ideengenerierung zu einer Plattform, auf der konkrete Konzepte entwickelt und verfeinert wurden, inklusive der technischen Umsetzung.

Das Phänomen, dass Communities heute entlang aller Phasen des Innovationsprozesses komplexe Lösungen und Produkte bis zu finalen Stadien gemeinsam erarbeiten, wird auch als Peer Production (Benkler 2002), Crowdsourcing (Howe 2006) oder Interaktive Wertschöpfung (Reichwald/Piller 2009) bezeichnet. Diese Begriffe kennzeichnen das Organisationsprinzip, das hinter vielen Formen von Co-Creation steht. Anstelle einer formalen Zuweisung von Aufgaben selektieren die Beitragenden selbst eine geeignete Innovationsaufgabe für sich. Unbestritten erleichtert die Digitalisierbarkeit einer Aufgabe die Anwendbarkeit von Peer Production. Erfolgreiche Projekte können aber auch abseits rein digitaler Informationsgüter beobachtet werden. So haben weltweit über 120.000 Individuen als freiwillige Mitglieder an Boeings „World Design Team“ teilgenommen (newairplane.com).

Dyadische Customer Co-Creation in späten Innovationsphasen

In späten Innovationsphasen ist der Interaktionsprozess mit den Kunden in der Regel deutlich strukturierter. Diesem Umstand kann durch sogenannte Toolkits Rechnung getragen werden. Toolkits sind eine Entwicklungsumgebung, die Kunden erlaubt, persönliche Bedürfnisse iterativ in eine Lösung umzusetzen, ohne

dass ein direkter Kontakt mit dem Unternehmen erforderlich ist. Das Unternehmen stellt nur eine Interaktionsplattform zur Verfügung, auf der Lösungen entsprechend der eigenen Bedürfnisse innerhalb des vorgegebenen Lösungsraums entwickelt werden können. Durch Toolkits ist es in effizienterer Weise möglich, externes Kundenwissen mit bereits existierendem, internem Firmenwissen zu verknüpfen. Traditionell ist dafür ein kostspieliger, iterativer Kommunikationsprozess zwischen Kunden und Unternehmen notwendig, um implizites („sticky“) Kundenwissen zu transferieren. Toolkits umgehen diesen Transfer, indem sie den iterativen „Trial-and-Error“-Prozess vollständig an den Kunden übertragen (von Hippel/Katz 2002; Franke/Piller 2004).

Eine Unterscheidung von Toolkits kann in Bezug auf die Freiheitsgrade vorgenommen werden, die der aufgespannte Lösungsraum bietet: (1) Toolkits für User Innovation ähneln prinzipiell einem Chemiebaukasten. Der Lösungsraum besitzt nahezu keine Einschränkungen, vorgegeben sind beispielsweise lediglich die zu verwendende Programmiersprache oder Design-Software. Nutzer kombinieren nicht nur die Standardmodule, sondern entwickeln auch neue Module und Lösungen. Ein gutes Beispiel aus der Halbleiter-Industrie sind Toolkits zur Entwicklung von Schaltkreisen (von Hippel/Katz 2002). In der Praxis aber haben diese Toolkits bislang noch keine große Verbreitung gefunden. (2) Toolkits für User Co-Design und Customization sind prinzipiell mit einem Lego-Baukasten zu vergleichen. Sie stellen eine bestimmte Art und Anzahl individueller Module und Komponenten zur Verfügung. Somit ist der Lösungsraum gestalterisch innerhalb des ökonomischen und technologischen Potenzials des Unternehmens beschränkt. Im Vordergrund steht hierbei eher die Entwicklung von Varianten, weniger eine „radikale“ Innovation. Bekannte Beispiele sind die Produktkonfiguratoren der Firma Dell oder einiger Automobilunternehmen.

Netzwerkbasierte Customer Co-Creation in späten Innovationsphasen

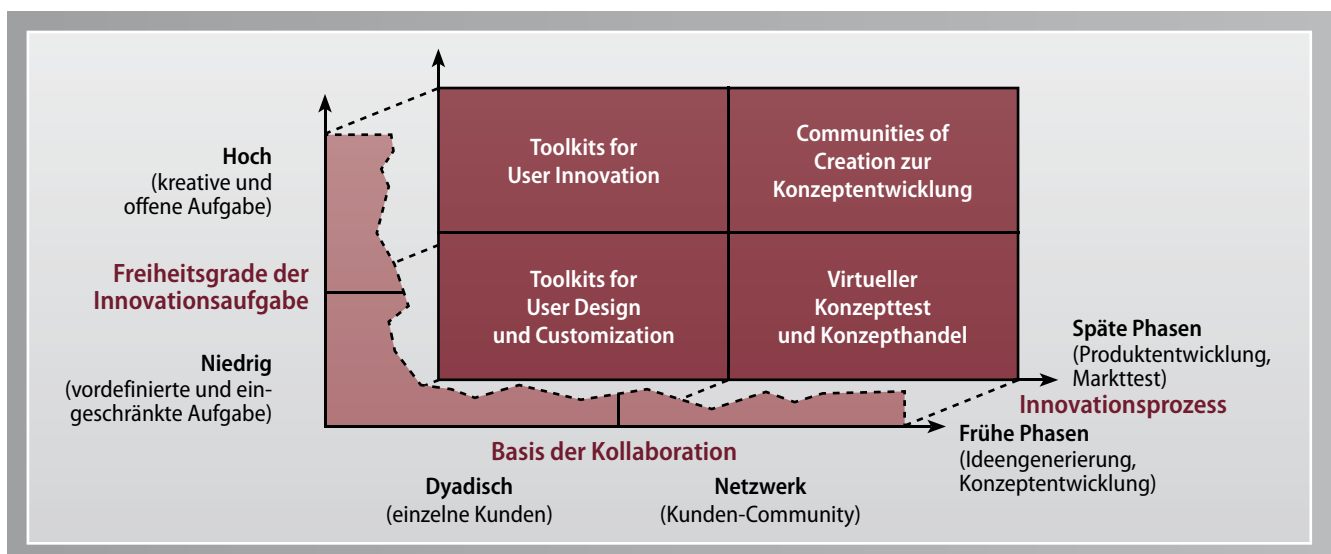
In späten Innovationsphasen bieten netzwerkbasierte Formen der Customer Co-Creation das Potenzial, bisher isolierte Kundenlösungen auf Komplementarität bzw. Redundanz zu prüfen oder unter Umständen in einem einzigen Produkt zu vereinen. Ein Beispiel sind virtuelle Konzepttests in späten Test- und Markteinführungsphasen. Volvo stellt beispielsweise unterschiedliche Konzeptstudien von Fahrzeugen auf eine internetbasierte Plattform (conceptlabvolvo.com), auf der Nutzer spielerisch ihre Meinung abgeben können. Eine neue Möglichkeit der Integration von Kunden-Communities zum Zweck von Markttests und -prognosen sind Entscheidungsmärkte, wo ähnlich einem Aktienhandel mit Produktkonzepten spekuliert werden kann (Spann et al. 2009).

Voraussetzungen für den Erfolg von Customer Co-Creation

Nicht zuletzt die fortschreitenden Entwicklungen im Internet ermöglichen eine Erweiterung der Kundenorientierung um Aspekte der Customer Co-Creation und bieten ein großes Potenzial zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Die Umsetzung sollte allerdings nicht unreflektiert erfolgen. Nach unserer Erfahrung müssen vier Bereiche besonders beachtet werden, um von Customer Co-Creation zu profitieren:

1. Abstimmung mit internen Innovationsabläufen: Co-Creation verlangt, dass etablierte Abläufe der Neuproduktentwicklung angepasst werden. Vereinzelt entfallen bzw. reduzieren sich Innovationsaufgaben, es kommen aber auch neue Aufgaben insbesondere der Selektion und Integration von Kundenlösungen hinzu. Wichtig ist an dieser Stelle ein situatives Vorgehen, d. h.

Abb. 2 Instrumente der Customer Co-Creation in späten Innovationsphasen



Unternehmen sollten Ansatzpunkte definieren, für welche Innovationsaufgabe welche Form der Co-Creation gewählt wird (Diener/Piller 2010).

2. Top-Management-Support: Die Einführung von Co-Creation bringt starke Veränderungen für die bisherigen Mitarbeiter im Innovationsbereich mit sich, sei es durch Mehrbelastungen, eingeschränkte Kompetenzbereiche und vor allem die notwendigen Interaktionsaufgaben mit den Kunden. Zudem werden externe Beitragende oft als „Konkurrenz“ gesehen. Damit diese Ängste reduziert und Veränderungen im Unternehmen erfolgen können, muss das Top-Management wesentliche Überzeugungsarbeit leisten und als Prozesspromotor stark hinter der Co-Creation-Implementation stehen (Chesbrough 2006).
3. Transparenz gegenüber den Kunden: Co-Creation verlangt eine neue Transparenz gegenüber den Kunden. Diese müssen jederzeit informiert sein, wie mit ihren Beiträgen verfahren wird und welchen Nutzen sie für das Unternehmen stiften. Andernfalls stellt sich schnell eine Frustration ein, die sich in der Gemeinschaft der Kunden schnell verbreiten kann. In der Regel sind Mitarbeiter eigens für die Kommunikation mit Kunden abzustellen, die auch kontinuierlich die Angemessenheit von materiellen und immateriellen Anreizen zur Mitwirkung feststellen (Jeppesen/Frederiksen 2006).
4. Abstimmung mit dem IP-Management: Der Schutz des intellektuellen Eigentums eines Unternehmens muss neu überdacht werden. Einerseits ist die Offenlegung bestimmter Innovationsprobleme notwendige Voraussetzung der Beteiligung von Kunden an deren Lösung. Andererseits sollten Kernbestandteile der Wissensbasis eines Unternehmens nicht allzu freizügig nach außen kommuniziert werden. Im Hinblick auf eine Balance zwischen Offenheit und Schutz müssen strategische Überlegungen den Ausschlag geben, welche Innovationsfelder sich für Customer Co-Creation eignen (Alexy et al. 2009).

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die effektive Gestaltung der Kundenschnittstelle eines gezielten und abgestimmten Instrumenteneinsatzes bedarf. Diese Gestaltungsaufgabe ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für den Erfolg durch Customer Co-Creation. Bevor ein Unternehmen eine solche Neuausrichtung erwägt, sollte es sich potenzielle interne Barrieren vor Augen führen und die Durchführbarkeit notwendiger Anpassungen beurteilen. Die Beispiele erfolgreicher Unternehmen durch Co-Creation zeigen aber, dass für die meisten Manager nicht die Frage ist, ob sie ihr Unternehmen für eine Interaktion mit den Kunden öffnen. Die Frage heute ist vielmehr, wie die Kundenintegration im Innovationsprozess für eine gegebene Aufgabe am effizientesten und effektivsten erfolgen kann.

Literaturverzeichnis

Alexy, O./Criscuolo, P./Salter, A. (2009): Does IP Strategy Have to Cripple Open Innovation?, in: Sloan Management Review, 51, 1, S. 71-77.

- Benkler, Y. (2002): Coase's Penguin, or: Linux and the nature of the firm, in: The Yale Law Journal, 112, S. 369-446.
- Chesbrough, H. (2006): Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology, Boston, MA.
- Cooper, R. G. (2006): Winning at new products: accelerating the process from idea to launch, 3. Aufl., Boston, MA.
- Diener, K./Piller, F. (2010): The Market of Open Innovation: A Study Comparing the Intermediaries and Platforms for Open Innovation, New York.
- Flowers, S. (2008): Harnessing the hackers: The emergence and exploitation of Outlaw Innovation, in: Research Policy, 37, 2, S. 177-193.
- Franke, N./Piller, F. (2004): Toolkits for user innovation and design: an exploration of user interaction and value creation, in: Journal of Product Innovation Management, 21, 6, S. 401-415.
- Füller, J./Matzler, K./Hoppe, M. (2008): Brand community members as a source of innovation, in: Journal of Product Innovation Management, 25, 6, S. 608-619.
- von Hippel, E. (1978): A customer active paradigm for industrial product idea generation, in: Research Policy, 7, 3, S. 240-266.
- von Hippel, E. (1998): Economics of product development by users: the impact of „sticky“ local information, in: Management Science, 44, 5, S. 629-644.
- von Hippel, E. (2005): Democratizing innovation, Cambridge, MA.
- von Hippel, E./Katz, R. (2002): Shifting innovation to users via toolkits, in: Management Science, 48, 7, S. 821-833.
- Jeppesen, L.B./Frederiksen, L. (2006): Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments, in: Organization Science, 17, 1, S. 45-64.
- Laursen, K./Salter, A. (2006): Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms, in: Strategic Management Journal, 27, S. 131-150.
- Ogawa, S./Piller, F. (2006): Reducing the risks of new product development, in: Sloan Management Review, 47, 2, S. 65-72.
- Piller, F./Walcher, D. (2006): Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development, in: R&D Management, 36, 3, S. 307-318.
- Reichwald, R./Piller, F. (2009): Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Produktindividualisierung, und neue Formen der Arbeitsteilung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Rosenkopf, L./Nerkar, A. (2001): Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disc industry, in: Strategic Management Journal, 22, 4, S. 287-306.
- Sawhney, M./Prandelli, E. (2000): Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets, in: California Management Review, 42, 4, S. 24-54.
- Spann, M./Skiera, B./Ernst, H./Soll, J. H. (2009): Identification of lead users for consumer goods via virtual stock markets, in: Journal of Product Innovation Management, 26, 2, S. 322-335.
- Thomke, S./von Hippel, E. (2002): Customers as innovators: a new way to create value, in: Harvard Business Review, 80, 4, S. 74-81.
- Toubia, O./Florès, L. (2007): Adaptive Idea Screening Using Consumers, in: Marketing Science, 26, 3, S. 342-360.

Die Autoren

Dr. Christoph Ihl

Wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen (RWTH).
E-Mail: ihl@tim.rwth-aachen.de

Prof. Dr. Frank Piller

Inhaber des Lehrstuhls für Technologie- und Innovationsmanagement an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen (RWTH).
E-Mail: piller@tim.rwth-aachen.de



Marketing • Verkauf • Kommunikation • Beschaffung



© Universität St. Gallen



Prof. Dr. Ch. Belz

Intensivseminar «Wettbewerbsstrategien für profitables Wachstum» «Erschliessen und Ausschöpfen von Marktpotenzialen» 23.–27. August 2010

Intensivseminar für Kommunikation und Management

«Weiterbildung für eine professionelle Unternehmenskommunikation»

Beginn: 7. September 2010 (6 Blöcke à 3 Tage)



Prof. Dr. S. Reinecke

Seminar «Excellence im Key Account Management»

«Wertvolle Kunden im Fokus – Ein Kompaktkurs für Key Account Manager»

Beginn: 7. September 2010 (3 Blöcke à 3 Tage)

Intensivseminar «Interaktives Marketing»

«Potenziale des Internet für ein effizienteres Marketing nutzen» 4.–8. Oktober 2010

Intensivseminar «Business-to-Business Marketing und Verkauf»

«Wettbewerbsvorteile durch markt- und kundenorientiertes Management» 11.–15. Oktober 2010



Prof. Dr. M. Schögel

Intensivseminar «Marketing- und Verkaufscontrolling»

«Marketingeffektivität und -effizienz: Sicherstellen von Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit in Marketing und Verkauf» Beginn: 12. Oktober 2010 (2 Blöcke à 3 Tage)

Intensivseminar «Kleinkundenmanagement»

«Profitables Wachstum mit kleinen Kunden und Partnern» 13.–15. Oktober 2010

Intensivseminar «Aktives Preismanagement»

«Mehr Profitabilität durch professionelles Pricing» 8.–12. November 2010

St.Galler Intensivstudium für Marketing- und Vertriebsinnovation

«Weiterbildung für ein innovatives und professionelles Marketing- und Vertriebsmanagement»

Beginn: 3. Mai 2011 (6 Blöcke à 3 Tage), optionales Einführungsseminar 12.–14. April 2011

Seminar «Wirkungsvolle Werbung mit kleinem Budget»

«Werbegelder effizient und wirksam einsetzen – Schmeissen Sie Ihr Werbegeld nicht zum Fenster hinaus» Beginn: Sommer 2011 (3 Tage)



Kontakt: Institut für Marketing an der Universität St.Gallen, Führungskräfteweiterbildung,
Fabian Dörr, Dufourstrasse 40a, CH-9000 St.Gallen, Telefon +41 (0)71 224 72 76, Fax +41 (0)71 224 71 51,
ifm-weiterbildung@unisg.ch