

Wie Marketing in neuen Geschäftssystemen gewinnt

FACHINFO

- Marketingtrends
- Realisierung von Innovationen
- Neue Technologien
- Kundenselektion
- Zukunftsdefinition

Am stärksten wird Marketing durch die neueren Technologien verändert. Diese Entwicklungen können Basis völlig neuer Geschäftssysteme sein. Vertikale Branchenstrukturen werden dabei aufgebrochen und kundengerecht gebündelt.

Marketingtrends lassen sich vorerst vom Marktgeschehen ableiten. Lassen sich Herausforderungen wie Preisverfall, zunehmender Druck der Kunden, auswechselbare Leistungen, Hyperwettbewerb oder Konzentration einfach in die Zukunft extrapolieren? Wird die Marktsituation 2005 einfach noch härter sein als heute? Erstens ist es die Spielregel des freien Wettbewerbs, dass die Konkurrenz die Unterschiede ausgleicht und die Margen auf ein Minimum sinken. Einzig Innovation und Vorsprung sind mögliche Antworten. Zweitens folgt nach der Entwicklung des Verkäufer- zum Käufermarkt in Zukunft der Partnermarkt. Unternehmen konzentrierten sich bisher darauf, in Beschaffung, Technik, Produktion und Logistik flexibel und schnell zu werden. Nur in einem Punkt wurden sie unbeweglicher, in ihrer Abhängigkeit vom Kunden. In Zukunft werden Anbieter sehr genau definieren, wann sich eine Zusammenarbeit mit Kunden lohnt und ihre Agilität auch darauf ausrichten, zu unerwünschten Geschäften Nein sagen zu können. Manche Kunden werden deshalb zukünftig weit mehr bezahlen, wenn sie überhaupt einen Anbieter finden.

Am stärksten bewegen das Marketing die neueren Technologien, beispielsweise in Informatik, Internet, Database-Management oder Call-Centers. Manche Ansätze ermöglichen völlig neue Geschäftssysteme. Bestehende, vertikale Branchenstrukturen werden aufgebrochen

und für Kunden wieder neu gebündelt. Lokale Infrastrukturen verlieren an Bedeutung und Peter Druckers klassische Aussage „es ist wichtiger, einen Markt zu haben als eine Fabrik“, wird aktueller denn je. Tatsächlich verfügen Wirtschaftsinformatiker heute über die klarsten Visionen zur Zukunft von Unternehmen und Management. Zu den weiteren Anwendungen des Marketing finden sich bereits vor zehn bis 15 Jahren ausgezeichnete Beispiele, oft konsequenter und besser ausgestaltet, als es unter dem heutigen Kosten- und Wachstumsdruck möglich ist.

Jedes Unternehmen muss sein Portfolio von Optimierungen und Innovationen sorgfältig abstimmen. In manchen Marketingabteilungen und Führungsgremien verdrängt jedoch die Diskussion um zukünftige Optionen den Einsatz für anstehende Probleme. Die Heftigkeit der Gespräche scheint oft umgekehrt proportional zur Größe der Budgets. Bei Vertriebskosten von 15 bis 25 Prozent lohnt es sich beispielsweise, die Hausaufgaben im internationalen Vertrieb und dem persönlichen Verkauf zu lösen.

DIE EIGENE ZUKUNFT DEFINIEREN UND VORBEREITEN

Marketing hat als Disziplin keine eigene Zukunft, denn es ist Teil der Gesamtleistung eines Anbieters für seine Kunden. Deshalb passen die vielen Vorschläge meist schlecht auf die Prioritäten des einzelnen Unternehmens, außer sie blei-

AUTOR



Realisierung steht am Anfang jeder Innovation und nicht erst am Schluss.

Prof. Dr. Christian Belz

ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG) und leitet das Forschungsinstitut für Absatz und Handel. Institute der HSG werden unternehmerisch geführt. Basis ist eine enge Entwicklungszusammenarbeit mit der Praxis.

„Manche Kunden werden in Zukunft weit mehr bezahlen – wenn sie überhaupt einen Anbieter finden.“

ben allgemein. Kundenorientierung passt beispielsweise meistens. Im positiven Fall unterhalten die Vorschläge zu neuen Erlebniswelten; zur Verschmelzung der Informationstechnologien und Medien; zum Einfluss von Communities im Internet oder zu neuen, von Trendscouts ausgemachten, Jugendszenen. Im negativen Fall lenken die vielen Vorschläge vom Wesentlichen ab und führen zu Hektik statt Dynamik, zu Ankündigungen ohne Leistung, zu Diskussionen ohne Realisierung. Jedes Unternehmen, jede Führungskraft muss die eigene Zukunft definieren und vorbereiten. Diese Aufgabe ist anspruchsvoll, aber notwendig.

Gleichgültig, welche Maßnahmen ein Unternehmen ergreifen will, um seine eigene Zukunft zu gestalten, es muss schneller und grundsätzlicher verändern. Es gilt, besser als bisher zu bewegen und die Marketingideen zu realisieren. Die große Herausforderung lautet: Marketingimplementierung, für Praxis und Forschung.

REALISIERUNG DES MARKETING

Realisierung ist die große Herausforderung für Marketing und Management in Praxis und Forschung. Es ist auch intellektuell anspruchsvoller, Innovationen zu verwirklichen, als sie zu konzipieren. Realisierung steht am Anfang jeder Innovation und nicht erst am Schluss. Die Ansätze zur Förderung der Marketingrealisierung sind in der folgenden Auflistung dargestellt.

DIE BAUSTEINE DER MARKETING-REALISIERUNG

I Dynamische Realisierung

Selten stoßen wir in Unternehmen auf Handbücher, die Marketing umfassend beschreiben. Lösungen entstehen in Sitzungen, Workshops, Arbeitspapieren. Es

gilt, die richtigen Akzente zu setzen, zu revidieren, Funktionierendes zu verstärken. Gesamtkonzepte sind zu vielschichtig und träge und deshalb oft nicht wünschbar. Dynamische Realisierung ist konzentriert, damit nicht vollständig. Stattdessen werden Akzente gesetzt.



Was eine perfekte Vernetzung mit allen Partnern für Ihren Erfolg im elektronischen Handel bedeutet, unter:

www.mehr-chancen.de

LEWIPIN PARTNER. Alle mit „und“ gekennzeichneten Partner sind in der Liste der Partner auf der Website www.mehr-chancen.de aufgeführt.

II Situative Realisierung

Hinweise zur Realisierung sind oft: bewegliche und flache Organisationen, Servicequalität, unternehmerische Mitarbeiter, Know-how-Management und Benchmarking oder Erfolgsmessung. Diese Ansätze erschöpfen sich rasch, weil sie zu allgemein sind.

Wer Marketingrealisierung vertiefen will, muss die kritischen Erfolgsvariablen für wichtige Marketingaufgaben gesondert definieren. Erfolgreiche Realisierung ist

situativ. Sie differenziert zwischen internationalen Informationssystemen, dezentraler Freundlichkeit und Kompetenz von Mitarbeitern oder der Einführung von Produktinnovationen.

III Emotionale Realisierung

Welche interne Marketingatmosphäre prägt das Unternehmen, den Stil der internen und externen Zusammenarbeit? Bedrängnis, Zugeständnisse, Stress, „Schlaumeiere“, Misserfolg bei steigendem Aufwand, Schuldzuweisungen und

Misstrauen? Oder Erfolg, Teamarbeit, Challenge, Schwung, Vertrauen, Großzügigkeit und Humor?

Der Einzelne beeinflusst die Marketingatmosphäre nur teilweise. Ängstliche Hektik lässt sich nicht leicht durchbrechen. Nicht umsonst gewichten wir heute Sozialkompetenz und emotionale Intelligenz viel stärker. Oder diskutieren wir erst darüber?

Was dem Unternehmen nützt, nützt nicht immer den Mitarbeitern. Das Nutzenmanagement für die

Segmente von betroffenen Mitarbeitern ist entscheidend. Marketing nach innen wird zum Schlüssel.

IV Bottom-up-Marketing

Wenige Konzepte sind erfolgreich, die im Schonraum der Zentrale entwickelt werden. Oft ist es ein Glück für das Unternehmen, wenn beispielsweise der Außendienst die unausgegorenen Innovationen nicht umsetzt und weiter wie bisher vorgeht. Es gilt, Erfolge, die im Unternehmen zufällig entstehen, zu nutzen und zu multiplizieren. Bottom-up-Marketing heißt das Stichwort. In datenreichen Unternehmen und Branchen (Banken, Versicherungen, Einzelhandel) verstärken Database-Management und -Mining dieses induktive Marketing. Aus dem realen Verhalten der vielen Einzelkunden lassen sich Konsummuster und deshalb Marketinglösungen erkennen, um „Bottom up vom Kunden ausgehend“ zu optimieren.

V Marketingstandardisierung

Die Diskussion des Marketing konzentriert sich auf Individualisierung. Offenbar ist erfolgreich, wer sich spezifisch auf einzelne Kunden einlässt. Diese Empfehlung ist oft falsch, mindestens gilt es, differenzierter zu urteilen:

Unternehmenslösungen 

Electronic Commerce

- APERTUM**
83205 Gillingen
- AXCENT**
33100 Padborg
- Damgaard**
71034 Bülkingen
- GREAT PLAINS**
22083 Hamburg
- NAVISON®**
software
22607 Hamburg
- 
22767 Hamburg
- netshare**
30165 Hannover
- online**
Marketing Systems AG
69469 Weinheim
- SAP**
69190 Walldorf
- scala**
63067 Offenbach / Main
- StepAhead**
82110 Garming
- webfair**
80537 München

want y?

Microsoft

Literaturhinweise:

Belz, Christian: Akzente im innovativen Marketing (mit 80 Innovationen im Marketing, belegt mit Praxisfällen von ABB bis Züritel), St. Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter 1998.

Belz, Christian und Bussmann, Wolfgang: Vertrieb 2005 - Verkaufen im 21. Jahrhundert, St. Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter 2000.

1. Innovative Standardisierung ist rationell und oft besonders erfolgreich. Massenprodukte bleiben in allen Märkten relevant.

2. Individualisierung hilft sogar sparen, wenn die Standardlösungen unnötige Leistungen für viele Kunden einschließen. Diese Leistungen kosten nämlich ohne zu wirken.

3. Es ist wichtig, genau festzulegen, was ein Unternehmen im Marketing für alle Kunden, für Segmente und einzelne Kunden leisten will.

4. Individualisierung bedeutet für viele Anbieter, dass sie ihre Lösungen ad hoc für Kunden erbringen. Jeder Mitarbeiter erfindet die individuelle Kommunikation oder Leistung für den einzelnen Kunden neu. Individuell vorzugehen ist damit oft nur dilettantisch. Die Zusammenhänge veranschaulicht die Grafik. Der Pfeil zeigt den wirksamen Entwicklungspfad.

Für viele Unternehmen ist die professionelle Standardisierung die nächste Herausforderung. Vorteile sind Wirtschaftlichkeit, Multiplizierbarkeit, Ge-

schwindigkeit und ... Spielräume für eine Individualisierung, dort wo sie wirkt. Es gilt, die Argumentation, die Beratung, verschiedene Dienstleistungen zu standardisieren. Meist sind beispielsweise Dienste nicht fertig entwickelt. Auch gelingt es im Marketing ungenügend, die Aktivitäten hinreichend modular zu gestalten und damit vielfältige Anforderungen der Kunden auch wirtschaftlich zu erfüllen. Eine ähnliche Vorgehensweise ist in Technik und Produktion kaum denkbar.

VI Projektmanagement im Marketing

Manche Unternehmen führen parallel bis zu 140 Projekte. Schlüsselmitarbeiter sind an bis zu 20 Projekten beteiligt. Damit droht ein interner Overkill.

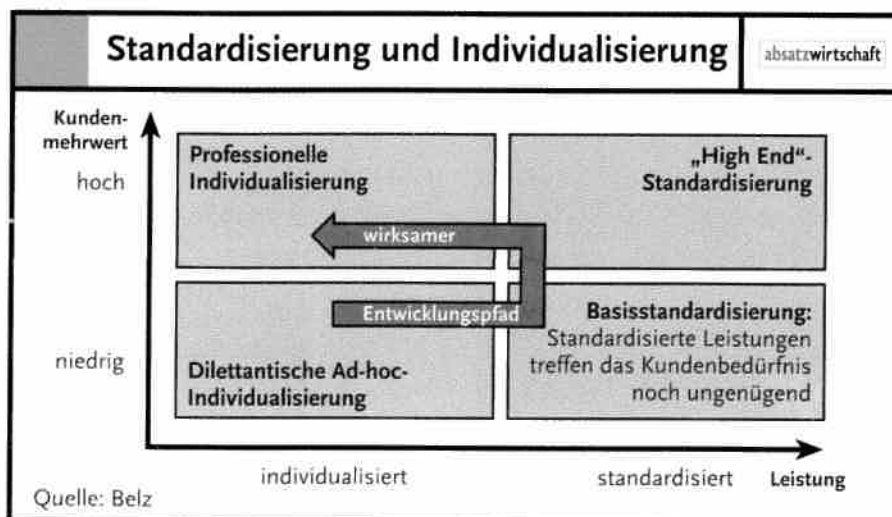
Zwar gibt es Führungskräfte, die auf eine Selbstselektion der Projekte vertrauen, weil sie selbst nicht mehr wissen können, was schließlich erfolgreich wird. Zu bevorzugen sind jedoch Akzente. Jedes Projekt, das von A-K und nicht von A-Z geführt wird, verursacht Unruhe und Verschwendung. Unternehmen und Führungskräfte haben inzwischen gelernt, einzelne Projekte effizient zu führen. Kritisch bleibt, das geeignete Portfolio aller Projekte im Unternehmen zu gestalten. Zudem ist es besonders anspruchsvoll, die Ergebnisse von der Projektgruppe in den Unternehmensalltag mit vielen Betroffenen zu überführen. In den Ansätzen der Prozessorientierung hat Marketing im Vergleich zu Produktion und Logistik viel nachzuholen.

Essentials

- Unvorsichtig sind Unternehmen, die nur noch strategische Würfe und spektakuläre Wachstums-sprünge verfolgen, dabei aber den Mehrwert für ihre Kunden aus den Augen verlieren.
- Im positiven Fall unterhalten die Prognosen zu neuen Erlebniswelten, zum Einfluss von Communities im Internet oder zu neuen Jugendszenen. Im negativen Fall führen die vielen Vorschläge zu Hektik statt Dynamik.
- Jedes Unternehmen und jede Führungskraft muss die eigene Zukunft definieren und vorbereiten.

FAZIT

Heute ist nicht mehr die Hauptfrage: Was wollen wir im Marketing tun? Im Vordergrund steht das Wie. Innovativ ist nicht nur, wer andere Lösungen und Instrumente nutzt als Mitbewerber. Innovation ist zunehmend eine Frage der richtigen Gewichte. Ein Unternehmen sollte sorgfältig abwägen, in welchen Marketinglösungen es lediglich die Standards erfüllt, professionell vorgeht oder selbst die Best Practices definiert. Marketinginnovation ist eine Frage der Inhalte und der Kreativität.



Eine Ad-hoc-Individualisierung für den einzelnen Kunden bindet hohen Ressourceneinsatz bei niedrigem Kundenmehrwert. Über eine Weiterentwicklung in Standards kann Individualisierung effizient gestaltet werden.