

Wie verändert sich das Marketing? Was verändert das Marketing? Zahlreiche Vorschläge erfassen Trends in den Märkten, beschreiben ein neues Verhalten der Kunden und zeigen innovative, unternehmerische Lösungen. Was ist davon wichtig? Was ist einfach falsch?



Prof. Dr. Christian Belz*

■ GESTÜTZT AUF RUND 40 GESPRÄCHE mit Top-Managern, lotete das Institutsleiterteam des Instituts für Marketing der Universität St.Gallen die relevanten Entwicklungen im Marketing aus (siehe auch Buchhinweis «Marketing Change»). Inhaltlich konzentrierten sich die Expertengespräche auf Trends, interne Herausforderungen, Marketingprojekte, veränderte Marketingarbeit und Forschungsbedarf. Im Folgenden die Thesen zu Herausforderungen und Trends im Marketing.

Erfolg durch Marketing

Return on Marketing:

Marketing ist nicht unbestrittene Grundlage für den Erfolg von Unternehmen. Rationalisierung, Fusion und Technologie scheinen den Unternehmenswert viel direkter zu beeinflussen als die Nähe zum Kunden. Marketing braucht daher klare Erfolgsausweise.

Marketing Cockpit:

«Was wir brauchen, bekommen wir nicht. Was wir bekommen, verstehen wir nicht. Was wir verstehen, erhalten wir nicht.» Marketingführungskräfte klagen zunehmend über Informationsarmut in der Informationsflut. Sie fordern ein Cockpit – eine Instrumententafel mit jenen Kenngrössen, die für die Realisierung der eigenen Marketingstrategie zentral sind.

Reality Marketing:

Marketing braucht Visionen, die Kunden und Mitarbeiter motivieren. Allzu oft entstehen aber zwischen vorgegebenen Wünschen und der Realität unüberwindliche Diskrepanzen. Falsche Visionen sind nur ein Alibi, weil Ideen fehlen und echte Führungspersönlichkeiten mit klaren Aussagen rar bleiben. Ein grassierender Opportunismus verhindert Visionen.

Herausforderung

Future Screening:

Das Umfeld von Unternehmen verändert sich rasant und die Unternehmen selbst bewegen sich schnell. Lässt sich dieses Umfeld richtig beobachten, interpretieren und mit den eigenen Stärken und Ressourcen der Anbieter verknüpfen? Manches, was sich Prognose nennt, ist lediglich Unterhaltung. Echtes «Future Screening» im Marketing erfordert die Arbeit an Szenarien.

Try Harder:

Wettbewerbsintensität, Stagnation oder Sättigung prägen viele Diskussionen im Marketing. Unternehmen werden lernen, im Markt die attraktiven Kunden und Geschäfte zu selektionieren. Sie werden ihre Flexibilität steigern, um unattraktive Geschäfte ablehnen zu können, und gekonnt Effizienzsteigerung und Innovation kombinieren.

High Speed Marketing:

Geschwindigkeit und steigende Kadenz sind für den Erfolg entscheidend und verändern das Marketing grundlegend. Kritisch ist die Balance zur Kontinuität.

Wachstum

Big is beautiful:

Müssen sich Unternehmen vergrössern, um erfolgreich im globalen Wettbewerb bestehen zu können? In Zukunft wird die Frage nach der kritischen Unternehmensgrösse differenziert beurteilt. Es gibt Vorteile der Grösse. In der Praxis gelingt es aber häufig nicht, sie wirklich zu nutzen und wo nötig die Vorteile der Nische und Kleinheit zu bewahren. Fusionen sollen in Zukunft Marketingvorteile nicht mehr zerstören.

Globalisierung:

Stagnierende Heimmärkte und hohe Wachstumserwartungen der Shareholder treiben Unternehmen in die Internationalisierung. Schnell wird das Ziel eines globalen, weltwagierenden Konzerns ausgelobt, der standardisierte Prozesse, einheitliche Managementprinzipien und international ähnliche Marketingkonzepte anstrebt. Dadurch entstehen immer «grössere» Unternehmensgebilde, deren Pro und Kons aus Kundensicht vielfach diffus wird.

Wachstumstreiber:

Um den Unternehmenswert zu steigern, bedarf es eines expliziten und integrierten Managements der vier Marketingkernaufgaben: Kundenakquisition und -bindung sowie Leistungsinnovation und -pflege. Nur so lassen sich alle Wachstums- und Gewinnchancen nutzen.

Neue Technologien im Marketing

Geschäftsmodelle:

Bedürfnisse unterschiedlicher Kundengruppen, Mehrkanalsysteme in der Distribution und komplexe Leistungskombinationen zwingen die Unternehmen dazu, sich in unterschiedlichen Geschäftsmodellen auf einen gewandelten Wettbewerb um die Gunst des Kunden einzustellen.

E-Commerce:

Electronic Commerce ist in aller Munde. Betrachtet man die Situation jedoch kritisch, muss man gerade aus Sicht des Marketings die Frage stellen, ob der Kunde durch das Internet wirklich einen echten Nutzen erhält oder ein Technology Push ausreicht, um uns in ein neues Zeitalter zu befördern...

Kommunikation

Kreative Markenzerstörung:

Die Marke rückt (wieder) in den Mittelpunkt von Management-Entscheidungen. Während lange Zeit in vielen Unternehmen die Markenführung in Unterabteilungen des Marketings hinabdelegiert wurde und oftmals auf dem Schreibtisch des Graphic-Designers landete, wird jetzt das Brand Management zunehmend als echte Führungsaufgabe begriffen. Nicht zuletzt die steigende Zahl von Fusionen und Unternehmenszusammenschlüssen gibt der Frage nach der Marke neuen Schub. Aber auch im E-Business wird das Brand Management zum Schlüsselfaktor.

Communication Performance:

Kommunikation in Verkauf, Werbung oder Internet vermittelt nicht nur zwischen Unternehmen und Kunden, sie wird selbst zu einem immer wichtigeren Teil der Leistung und schafft Kundenvorteile. Kommunikation ist unser Zugang zur Wirklichkeit; wir haben keinen anderen. Kommunikation verhindert, verlangsamt oder beschleunigt den Fortschritt. Deshalb muss in Zukunft die Kommunikation von Unternehmen massgeblich aufgewertet werden.

Leistung

Hightech Marketing:

Die Globalisierung, Forschungsnetzwerke und die schnelle Verbreitung naturwissenschaftlicher Erkenntnisse sorgen für die rasche Diffusion innovativer Technologien, wie der Gen- und Informationstechnologie, in neue Produkte und Dienstleistungen. Das aktuelle Beispiel der Nanotechnologie vermittelt Einblicke in zukünftige Entwicklungen des Hightech Marketings.

Performance Marketing:

Die Leistung für den Kunden steht im Mittelpunkt des Marketings. Der Kundenvorteil liegt aber in vielen Märkten nicht im Produkt, sondern im Mehrwert durch Kommunikation, durch Dienstleistungen oder gesamte Leistungssysteme.

Kooperationen:

Nur noch wenige Unternehmen sind heute in der Lage, ihre eigenen Leistungen alleine, ohne Partner, im Markt anzubieten. Kundenprobleme treffen auf schlanke Strukturen und müssen in Kooperationen mit anderen Anbietern gelöst werden.

Individualisierung

Mass Customization:

Mass Customization wird zur Herausforderung für jeden Massenanbieter. Die Informations- und Kommunikationstechnologie wird die Entwicklung in der Zukunft noch dramatischer vorantreiben.

Standardisierung im Marketing:

Standardisierung und Modularisierung lauten die grossen Herausforderungen im Marketing. Erst auf dieser Basis wirkt auch die Individualisierung. Was Unternehmen heute individuell leisten, ist oft spontan, aber nicht professionell.

Kunde

Account Management:

Zunehmend organisieren sich Unternehmen nicht mehr nach Ländern und Regionen, sondern orientieren sich global und spezialisieren sich für Kundengruppen. Sie bewegen sich im Spannungsfeld von Gross- und Kleinkunden, von Low-Cost- und High-End-Strukturen.

High touch Marketing:

Emotionen und persönliche Beziehungen entscheiden zunehmend im Wettbewerb. Von ihnen hängt es ab, ob es gelingt, interne Höchstleistungen zu erbringen.

Intuition und Marketing

Intuition:

In komplexer und dynamischer werdenden Märkten wird die Fähigkeit zu intuitiver Entscheidungsfindung zu einem immer bedeutenderen Erfolgsfaktor. Nur Marketingmanager, die schnell richtig entscheiden, werden den Wettbewerb der Zukunft gewinnen.

Simplicity:

Einfachheit entwickelt im gesamten Marketing eine enorme Kraft. «Simplicity» ist der wichtigste Trend, um die gewaltige, noch nie dagewesene Informationsflut, die auf die Konsumenten einstürzt, zu bewältigen.

Realisierung

Marketingimplementierung:

Implementierung lautet die grosse Herausforderung für das Marketing. Zu viel wird konzipiert und diskutiert und zu wenig verändert. Bessere Realisierer sind erfolgreicher, denn sachlich gute Lösungen führen kaum je in einen Engpass. Es ist auch intellektuell anspruchsvoller, Innovationen zu verwirklichen, als sie zu konzipieren. Die Realisierung steht am Anfang jeder Innovation und nicht erst am Schluss.

Minimalmarketing:

Marketing beschäftigt sich meist mit zahlreichen Möglichkeiten und Chancen. Zukünftig ist in vielen Unternehmens- und Marktsituationen jedoch ein effizientes Minimalmarketing nötig. Schlüsselfrage ist dabei, welche minimalen Aktivitäten im Marketing es erlauben, Gelegenheiten und Chancen im Markt aufzugreifen.

Lernprozess Marketing:

Im Marketing gilt es, rascher zu lernen und zu professionalisieren als die Konkurrenz. Früher gaben Autoritäten in Wissenschaft und Praxis vor, was im Marketing neu und relevant ist. Heute müssen Marktverantwortliche ihre Lernprozesse selbst definieren und mit einem eigenen Paket von Massnahmen verfolgen. ■

*Prof. Dr. Christian Belz, Professor für Marketing an der Universität St.Gallen und geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel.

Marketing Change

Das Forschungsteam des Instituts für Marketing und Handel lotet die relevanten Fragen und Trends im Marketing aus. Die Autoren beschreiben, interpretieren und provozieren in ihren Beiträgen gestützt auf 40 Gespräche mit Top-Managern sowie zahlreiche Marketingprojekte in Unternehmen und in der Forschung. Sie regen den Leser zu eigenen Antworten und Lösungen an.

Das Buch enthält Begründungen, Fragen zur Praxis, Statements von Führungskräften, Hinweise zur Literatur oder Fragen, um den Handlungsbedarf in der Praxis zu bestimmen. Die drei Top-Themen sind E-Commerce, Customized Marketing und Return on Marketing. Kurz: Marketing bleibt faszinierend.

Christian Belz, Joachim Kernstock, Sven Reinecke, Michael Reinhold, Thomas Rudolph, Marcus Schögel, Christoph Senn, Torsten Tomczak: **Marketing Change – Tipps und Reflexionen zur Entwicklung des Marketings**, St.Gallen: Thexis 2000; CHF 43.-; 116 Seiten, 4 farbig mit zahlreichen Kinderzeichnungen; zu bestellen bei: IMH-HSG, Bodanstr. 8, 9000 St.Gallen (Telefon 071 224 28 45); www.thexis.ch

