

«Marketing reloaded» – Marketingparadigmen auf dem Prüfstand



Prof. Dr. Christian Belz
Professor für Marketing
an der Universität
St. Gallen, Geschäfts-
führender Direktor des
Instituts für Marketing
und Handel (IMH-HSG)
sowie Mitherausgeber
der Marketingfachzeit-
schrift Thexis,
CH-St. Gallen

Marketingforscher und Praktiker stellen sich vor, wie modernes Marketing funktionieren muss. Paradigmen sind solche Denkmuster und übergreifende Anschauungen, die die Sicht der Wirklichkeit in einer Zeit prägen. Vereinfachende Zugänge zum Marketing sind wichtig, sie sollten sich aber nicht auf gegenseitig bestätigte Vorurteile der so genannten Fachleute stützen, die ihre Aussagen mit der Realität verwechseln. Manche breit akzeptierten Vorschläge für das Marketing fördern Fehler. Auch scheint sich die Marketinggemeinde nicht besonders daran zu stossen, dass sich manche Ansätze widersprechen, obschon sie parallel propagiert werden. Es lohnt sich daher, die Paradigmen im Marketing kritisch zu durchleuchten. Marketingmanagement bedeutet, sich in Spannungsfeldern und zwischen Widersprüchlichkeiten zu bewegen.

Paradigma 1: Kundenorientierung schlägt Produktorientierung. Kundenbegeisterung ist das relevante Ziel.

Das Marketing geht davon aus, dass die Wünsche des Kunden befriedigt werden. Der Kunde wird damit scheinbar ein Teil des Unternehmenssystems, weil das Unternehmen ja selbst von den Bedürfnissen des Kunden ausgeht. Der Kunde steht aber ausserhalb des Unternehmens, er verfolgt eigene Ziele, spielt eine eigene Rolle und Konflikte mit dem Unternehmen sind natürlich. Selbstverständlich ist diese Einsicht recht banal. Marketingkommunikation will aber häufig die Gegensätze überdecken. Nicht selten treffen wir dann Kampagnen zur Kundenorientierung an, aber die Unternehmen sind nicht gewillt, die aufwändigen Leistungen für Kunden noch zu erbringen, weil sich das einfach nicht lohnt.

Manche Marketingfachleute fordern nicht nur Kundenzufriedenheit, sondern Kundenbegeisterung. Natürlich ist es möglich, sich für bestimmte Produkte oder Leistungen zu begeistern. Es handelt sich dabei aber wahrscheinlich um Ausnahmen. Wie soll ein Kunde

wohl für so profane Dinge wie Autos, Hotelzimmer, Flugreisen oder Joghurts Begeisterung empfinden? Im Geschäftsverkehr begegnen sich Menschen, allenfalls kann sich ein Kunde über ein solches Treffen freuen, vielleicht gerade weil eine Sympathie oder ein freundlicher Austausch neben dem Geschäftlichen entsteht. In der Regel brauchen aber Anbieter ihre Kunden nicht zu begeistern. Es würde in vielen Fällen genügen, wenn sie ihre Aufgabe zuverlässig erfüllen.

Schliesslich konstruieren sich auch Führungskräfte im Marketing (wie jeder Mensch) ihre eigenen Wirklichkeiten. Sie treffen gewisse Annahmen, was im Markt und für den Kunden wichtig ist oder wie der Kunde im Informations- und Kaufprozess vorgeht. Besonders anfällig für Konstruktionen, die weder Märkte neu gestalten noch der Realität entsprechen, sind Konzepte, die top-down entwickelt werden. Das obere Management denkt sie aus und beschliesst über Ziele und Budgets. Diese Vorschläge wirken intern oft plausibel, nur führen sie dazu, dass Geld und Massnahmen dort eingesetzt werden, wo sie nichts bringen. Interessanterweise fördert die verbreitete Befragungs-Marktforschung viele Vor- und Fehlteile.

Erstens, weil die Fragen so gestellt werden, dass erwartete Antworten folgen. Zweitens, weil der befragte Kunde selbst im erwünschten Sinn rationalisiert und versucht, ein logisch-konsistentes Verhalten anzugeben. Wer sich nicht eng am echten Kundenverhalten orientiert, wird zum Geisterfahrer im Marketing.

Positive Wirkungen des Paradigmas sind kundenorientierte Vorgehensweisen von Unternehmen und das konsequente Einbeziehen der Sichtweise des Kunden. Kundenvorteile sind Bezug für die Leistung und die Erwartungen des Kunden sind gleichzeitig eine Herausforderung zu Bestleistungen.

Negative Wirkungen sind dabei aber vernachlässigte Unternehmensvorteile und -fähigkeiten. Unternehmen zersplittern sich aufgrund von Kundenwünschen und stützen sich auf Marktforschungsergebnisse, anstatt für eine klare Leistung zu stehen. Die Kommunikation greift Kundenwünsche auf, die anschliessend nicht befriedigt werden. Die Kundenorientierung muss sich auch gleichzeitig auf den Wert des Kunden für den Anbieter stützen, sonst schiesst sie am Ziel vorbei. Eine Folge der geforderten Kundenorientierung ist auch häufig ein unehrliches Marketing, das Nachteile für den Kunden laufend

attraktiv zu verpacken sucht oder zu viel Leistung verspricht. Enttäuschte Kundenerwartungen sind die logische Konsequenz. Ein typisches Beispiel dafür sind die Kampagnen von Anbietern für Klein- und Mittelunternehmen (etwa von Informatikunternehmen, Telekommunikationsanbietern, Versicherungen usw.). KMU werden als Rückgrat der Wirtschaft gepriesen und in Kampagnen wird versucht, die besonderen Leistungen für diese Kundengruppen zu propagieren. In der Realität stellen dann KMU als Kunden fest, dass die Anbieter nicht gewillt sind, Sonderleistungen für sie zu erbringen. Ihre Nachfrage ist im Vergleich zum Aufwand rasch zu gering. Typische Aussage eines Geschäftsführers eines Kleinbetriebs: «Wir wollen nicht wie Hausfrauen behandelt werden, unsere Ansprüche sind professionell.»

Zusammenfassend lautet deshalb die Empfehlung, Unternehmens- und Kundenrolle ehrlich zu trennen und die Aufgabe für Kunden zu erfüllen, statt Illusionen zu pflegen. Wichtig ist es, das reale Kundenverhalten zu erfassen und das Marketing (bottom-up) darauf auszurichten.

Paradigma 2: Geschwindigkeit ist alles – der Schnelle frisst den Langsamen.

Unbestritten beschleunigen sich die Prozesse in den Märkten.

Positiv wirkt die im Paradigma genannte Sichtweise, weil sie Flexibilität und ein rasches Vorgehen unterstützt. Schnelligkeit fördert auch die Treffsicherheit und ein effizientes Vorgehen des Marketing.

Negativ wirkt diese Sichtweise, wenn sie ein einseitiges «Kurzfrist-» oder «Instant-Marketing» mit schnellen Massnahmen fördert, Hektik statt Dynamik unterstützt oder wenn sich die Konkurrenz lediglich gegenseitig aufschauelt und sich oberflächliche Lösungen der verschiedenen Anbieter laufend rascher ablösen.

Die Empfehlung lautet deshalb, nachhaltiges Marketing stärker zu gewichten und langsame Instrumente des Marke-

ting (etwa in der Marktleistung, im persönlichen Verkauf oder in der Distribution) flexibel einzusetzen. Unternehmen, die die langsamen Instrumente flexibler nutzen können, verschaffen sich auch langfristige Wettbewerbsvorteile. Preise und Konditionen kann jeder Anbieter innerhalb von Minuten anpassen. Nachhaltiges Marketing bedeutet aber auch, das Vertrauen der Kunden ernst zu nehmen. Vertrauen ist rasch verspielt, lässt sich aber nur schrittweise und längerfristig wieder aufbauen.

Fatal wirkt es sich aus, wenn Führungskräfte nicht mehr an die Zukunft glauben und sie bereits in der nächsten Woche alles erwarten. Vielleicht müssen sie Lösungen, die sie während der letzten Jahre vertraten, plötzlich umstürzen und das Gegenteil behaupten. Die Verkürzung des Zeithorizonts verhindert den Aufbau von tragfähigen Marketinglösungen. Unter Druck können Führungskräfte heute häufig nicht auf Dinge verzichten, um einen Erfolg in zwei bis drei Jahren vorzubereiten.

Paradigma 3: One-to-One-Marketing schlägt Massenmarketing.

Friedhelm Lammoth (Direct Marketing-Spezialist von St. Gallen) formulierte: «Wenn von den Chancen in der Agenda des 21. Jahrhunderts die Rede ist, spricht man vor allem vom Phänomen der Individualisierung als vielleicht letzter intakter Utopie der Menschheit.» One-to-One-Marketing und Individualisierung sind positiv besetzt. Positive Kundenwirkungen sind auch Kunden-nähe, Differenzierung durch individuelle Lösungen für Kunden sowie wirtschaftliche Individualisierungslösungen durch Mass Customization.

Allerdings stellt dieses Paradigma die Geschäftsprinzipien auf den Kopf. Es bleibt für die meisten Unternehmen attraktiver, ein Produkt für viele Kunden anzubieten als viele Leistungen für wenige Kunden zu erbringen. Negative Wirkungen sind etwa mehr Aufwand für weniger Kunden sowie ein ungenügender Mehrwert für das Unternehmen selbst und auch für den Kunden. Indivi-

dualisierung fordert nämlich die Eigenleistung des Kunden.

Unsere Empfehlung lautet deshalb, Massenmarketing wieder positiv zu besetzen und ernst zu nehmen sowie die Standardisierung als zentrale Herausforderung für Unternehmen anzunehmen. Die meisten Unternehmen haben die Standardisierung noch nicht genügend vorangetrieben, um auf diesen Grundlagen mit einer professionellen Individualisierung aufsetzen zu können. Zudem sollte die Arbeitsteilung zwischen individuellem, segmentiertem und generellem Marketing sehr sorgfältig bestimmt werden. Nicht zuletzt sollten Anbieter auch in diesem Bereich ehrlich vorgehen und nicht von Individualisierung reden, wenn sie gleichzeitig laufend die persönliche Kundenbetreuung abbauen und den Kunden stärker mit Eigenleistungen belasten.

Paradigma 4: Integrierte Kommunikation gewinnt. Marken entscheiden im Wettbewerb.

Integrierte Kommunikation und Markenführung fassen zusammen, geben nach innen und aussen eine Orientierung. Damit schafft dieses Paradigma einen Gegenpol zur Differenzierung und Individualisierung. Orientierungen werden in einer komplexen Welt wichtiger; stark strukturierte Konzerne werden unüberschaubar und tun gut daran, ihre Aktivitäten und ihre Kommunikation zu integrieren. Trotz einer langen Tradition der Diskussion um integrierte Kommunikation sind aber die Fortschritte bescheiden. In vielen Unternehmen gibt es nichts mehr zu integrieren, weil sich die Aktivitäten und Sparten zu stark voneinander weg bewegt haben oder von vornherein gar nichts miteinander zu tun hatten.

Positive Wirkungen dieses Paradigmas sind: Verwirklichung von gemeinsamen Werten und Botschaften in komplexen Unternehmen, ausgeschöpfte Synergien, Verdichtung und Vereinfachung und somit Orientierung nach innen und aussen.

Mögliche negative Wirkungen sind eine banale Integration, weil Integration

immer auch die Abstraktion fördert. Der kleinste gemeinsame Nenner in einem Unternehmen ist oft nicht tragfähig und damit auswechselbar. Gefährlich ist dieser Ansatz auch, wenn eher unwirksame Instrumente des Marketing stark gewichtet werden, weil beispielsweise Markenführung als Image- und Massenkommunikation interpretiert wird und die vielfältigen interaktiven Begegnungen mit den Kunden nicht genügend berücksichtigt und gestaltet werden.

Wir empfehlen, die Schlagkraft in Bezug auf Instrumente oder spezifische Leistungs-/Markteinheiten zuerst zu entwickeln und nicht durch Integration zu verlieren. In der Markenführung sollen das Bottom-up-Marketing und das Below-the-line-Marketing stärker gewichtet werden. Die konkreten Prozesse des Kunden sind der wichtigste Bezugspunkt. Dabei kann der Parkplatz bei einem Händler oder der bekannte Weg zur Kasse für den Kunden wichtiger sein als aufwändige Imagekampagnen. Integrierte Kommunikation muss als Führungsaufgabe nach innen verstanden werden. Es gilt, gemeinsam mit den Mitarbeitern tragfähige Werte zu bestimmen, die in vielfältiger Weise als Grundlage für Marketingaktivitäten und persönliche Verhaltensweisen dienen. Markenführung bedeutet damit nicht nur, enge Spielregeln für eine weltweite und konsequente Durchsetzung der Corporate Identity aufzustellen und gute Marken zu schaffen. Gleichzeitig soll sie eine Plattform für kreative und individuelle Engagements bieten. Klare Spielregeln sind also ebenso eine Voraussetzung wie das Vorhandensein von Spielräumen.

Ein Unternehmen bedient viele Kunden und Länder mit vielfältigen Leistungen und über verschiedene Kanäle. Zudem spielen sämtliche Anspruchsgruppen eine Rolle, also auch Geldgeber, Umweltverbände, Mitarbeiter oder Bürger. Mit allen Gruppen gleich zu kommunizieren, wäre falsch. Der Slogan «Freude am Fahren» ist ein schlechter Aufhänger für Umweltaktivisten. Nur in Unternehmen, die Massenmarketing betreiben (beispielsweise Nike), dominiert die Kommunikation mit den Endkunden so stark, dass dieses Bild auch bei an-

deren Anspruchsgruppen vorherrscht (und dadurch verletzlich wird).

Paradigma 5: Kundenbindung schlägt Kundenakquisition. Beziehungsmarketing schlägt Transaktionsmarketing.

Zahlreich sind die Untersuchungen, die belegen, dass es erfolgreicher ist, bestehende Kunden zu binden und die Zusammenarbeit mit ihnen zu erweitern, als neue Kunden zu gewinnen. Diese Empfehlung lässt sich aber nur situativ berücksichtigen. Manche Unternehmen sind darauf angewiesen, ihren Kundenstamm laufend zu erneuern. So liegt es beispielsweise im Geschäftssystem einer Zeitschrift für Jugendliche von 10 bis 14 Jahren begründet, dass jedes Jahr rund 20 Prozent der Kunden wegfallen und ersetzt werden müssen.

Eine positive Wirkung der Sichtweise des angeführten Paradigmas ist es, dass Unternehmen ihre Beziehungen zu bestehenden Kunden pflegen und erweitern. Der zufriedene Kundenstamm hat auch eine positive Wirkung auf die Kundenakquisition, weil er die Weiterempfehlung zwischen Kunden fördert. Zudem werden Beziehungen im Geschäft immer wichtiger, weil sie schlechter werden. Kunden sind weniger treu, im Business-to-Business-Marketing wechseln die Bezugspersonen immer rascher, generell konzentrieren sich die Kunden auf ihre klaren Vorteile, die in manchen Märkten nur noch in einer Preisdifferenz liegen.

Negativ wirkt sich dieses Paradigma aus, weil der Aufwand für Kundenbindung laufend zunimmt und die Erträge durch den Kundenstamm abnehmen. Die Erfolgsausweise der vielfältigen Aktivitäten zur Kundenbindung, einschliesslich der verschiedenen Lösungen für Customer Relationship Management, scheinen bisher gering. Natürlich liegt das auch am Wettbewerb. Weil sämtliche Anbieter versuchen, die Kundenbindung zu steigern, sind die daraus resultierenden positiven Aspekte für das einzelne Unternehmen marginal: Es

gelingt lediglich, die Konkurrenzaktivitäten auszugleichen.

Wir empfehlen, eine bewusste Balance zwischen Kundenbindung und -akquisition anzustreben und auch die Akquisition wieder stärker zu gewichten. Für sämtliche Aktivitäten der Kundenbindung sollten kritische Kosten-/Wirkungsanalysen durchgeführt werden, um die Ressourcen richtig einsetzen zu können.

Paradigma 6: Überraschung schlägt Kontinuität.

Überraschungen fördern die Aufmerksamkeit der internen und externen Beteiligten, sie unterstützen den Spass an der Arbeit, sie bringen Bewegung in den Markt.

Allerdings fördert die Überraschung auch die Konfusion des Kunden. Viele Gags verpuffen und Geld wird verschwendet. Unternehmen betreiben kein wirksames, sondern ein gefälliges und beliebiges Marketing.

Unsere Empfehlung lautet deshalb, zum unternehmerischen Marketing zurückzukommen. Es prüft sehr kritisch, welche Aktivitäten zum Anbieter passen oder nicht. Es gilt, von einer beliebigen, einseitig assoziativen Kommunikation wegzukommen, die lediglich auf spielerische Weise Aufmerksamkeit des Kunden erreicht, aber nicht durchschlägt. Es ist wichtig, den eigenen Erfolg zu definieren. In einer unüberschaubaren, rasch wechselnden Marketingwelt, in der es immer schwieriger wird, Kundensegmente zu erreichen, kommen wir wieder zurück zum angebotsorientierten Marketing. Klare Angebote erleichtern die Wahl von angestrebten Kunden. Es braucht wieder relevantes Marketing und wichtige Leistungen für den Kunden und nicht nur Geschwätz und Lärm. Diese Zusammenhänge sind auch eng verknüpft mit Paradigma 2.

Paradigma 7: Emotion schlägt Sache.

Franz-Rudolf Esch (Universität Gießen) formulierte: «Kommunikation er-

fordert das Denken in Bildern. Die zentrale Frage ist nach dem Big Picture für Ihre Marke: Nur wer weiss, wie seine Marke in zehn oder zwanzig Jahren in den Köpfen der Konsumenten platziert sein soll, kann auch seine Kommunikation effizient gestalten. Die Kommunikation der Zukunft muss dem Strickmuster der Bildkommunikation folgen und einfach, simpel, aufreizend, unterhaltsam und fesselnd sein.»

Ohne Zweifel sind klare Emotionsprofile und Positionen als Ergebnis des Marketing erwünscht. Die Kunden werden durch wenige, kontrollierte Emotionen stärker beeinflusst. Allerdings sind mit dieser Sichtweise auch verschiedene Gefahren verbunden. Esch fordert Langfristigkeit und Emotion. Häufig entfernen sich aber Emotionen und Erlebnisse von der angebotenen Sache; die Kunden identifizieren sich zwar mit Emotionswelten, dies genügt aber für den Kauf noch nicht. Unversehens ist ein Unternehmen damit parallel im Unterhaltungs- und Produktmarkt tätig und die Gefahr besteht darin, dass sich diese beiden Felder voneinander ablösen.

Unsere Empfehlung lautet deshalb: Emotion braucht Sache und Sache braucht Emotion. Sachliche Differenzierungen und Argumente sind im Prozess des Kunden an bestimmten Stellen sehr bedeutend. Der Erklärungswettbewerb für komplexe Leistungen nimmt zu. Deshalb gilt es auch hier, die realen Kundenprozesse ernst zu nehmen, zu untersuchen, welche kritischen Schlüsselstellen bestehen, die dazu führen, dass Kaufprozesse weiterverfolgt oder abgebrochen werden. Der Unternehmer Gustav Werder definierte Vertrauen als Produkt von Kompetenz und Sympathie. Es gelingt einem Unternehmen nicht, erfolgreich vorzugehen, wenn es nur sympathisch oder nur kompetent ist.

Kommunikation ist nicht der Schlüssel für ein Marketing mit auswechselbaren Produkten in umkämpften Märkten. Marketing stützt sich auf das Dreieck Leistungen, Kunden und Kommunikation. Alle unausgewogenen Marketingansätze scheitern langfristig oder kosten mindestens zu viel.

Marketing gehört vermehrt in die

Linie und Marketingservices sind nur ein kleiner Teil davon.

■ Paradigma 8: Umfassende Konzepte schlagen Aktionen.

Langfristige Konzepte fördern nachhaltiges Marketing und den Unternehmen gelingt es, die Kunden zu beeinflussen und Märkte zu gestalten (falls die Konzepte greifen). Damit ist eine negative Konsequenz bereits angesprochen: Konzepte fördern oft die Fantasie statt die Orientierung an der Realität und unterstützen Analysen und umfassende Power-Point-Präsentationen statt Taten.

Konzept- oder Alltagslastigkeit – beide Vorgehensweisen sind reaktiv. Konzepte entziehen sich der Wirklichkeit. Alltagsaktionen sind lediglich opportunistisch.

Unsere Empfehlung: Verwirklichen Sie die Balance zwischen Konzept und Tat. Ein professionelles Top-down-Marketing sollte mit einem stärkeren Bottom-up-Marketing verbunden werden. Was sich im Alltag oft zufällig bewährt, kann die Grundlage für eine erfolgreiche Strategie sein.

Das Paradigma liesse sich aber ergänzen durch die Aussage: In Zeiten der Rezession sparen Unternehmen am Marketing und damit an ihrer Zukunft.

Das Spannungsfeld von Gegenwart und Zukunft beschäftigt das Management und Marketing seit jeher. Zukunftslösungen sind aber oft zu grosszügig und illusionär. Manche mit viel Geld verbundenen Lösungsmodelle bewirken wenig, obschon sie einfach zu realisieren sind. Werbekampagnen sind immer bequemer als Verkaufsgespräche. Die Rezession oder Einbrüche mobilisieren Kräfte, sie werden zum Schrittmacher für effizientes Marketing. «Reduce to the Max» ist ein heilsamer Ansatz.

Zusätzlich lässt sich wieder Emotion ins Spiel bringen. Professionalität genügt nicht, es braucht Enthusiasmus und Überzeugung. Leadership entsteht nicht bei einzelnen Menschen, sondern erst durch ihre Fähigkeit, mit anderen etwas zu bewegen. Dazu braucht es den springenden Funken und die gegenseitige Unterstützung. Immer mehr Kon-

zepte kommen professionell daher, aber niemand wird davon überzeugt oder gar begeistert. Der Enthusiasmus ist aber nicht mit einem schrillen Optimismus zu verwechseln. Etwas wichtig und richtig zu finden und sich aktiv dafür einzusetzen, muss keinesfalls laut daherkommen.

■ Paradigma 9: Breites Marketing schlägt Spitzenleistungen.

Kürzlich äusserte sich ein Marketingmanager: «Unsere Marketingbudgets sind seit langer Zeit in Prozent vom Umsatz gleich geblieben. Nur verteilen wir laufend unsere Budgets auf mehr Aktivitäten und Instrumente.»

Ein umfassendes Marketing bewegt sich im Durchschnitt. Es erfüllt die Hygieneanforderungen für Kunden und damit gelingt es einem Anbieter, sich im Entscheidungsraum des Kunden zu bewegen.

Eine negative Auswirkung dieses Ansatzes ist allerdings, dass die Lösungen im umfassenden Marketing immer mittelmässig und auswechselbar sind. Durch die Vielfalt von Aktivitäten wird oft die Wirkungsschwelle nicht erreicht und Geld verschwendet.

Die Empfehlung lautet deshalb, im Marketing vermehrt Akzente zu setzen und die effiziente Ausstrahlung von Spitzenleistungen zu nutzen. Spitzenleistungen sind im Verhältnis immer unvernünftig. Wir sollten jedoch die Ausstrahlungseffekte solcher herausragender Lösungen für das Gesamtmarketing nicht unterschätzen. Leider wird das Argument der Ausstrahlung häufig nur defensiv genutzt, wenn es gilt, zu unwändige Vorschläge in Entscheidungsgremien zu begründen. Zusammenfassend: Wir brauchen Leuchttürme im Marketing und professionelle Begründungen dafür.

■ Paradigma 10: Innovationen schlagen Hausaufgaben im Marketing.

Innovationen sind positiv besetzt, sie machen auch für Führungskräfte und

Mitarbeiter die Beschäftigung mit Marketing attraktiv. Die Beteiligten konzentrieren sich dabei auf die Veränderungen und nicht auf die Pflege von bestehenden Ansätzen. Dies führt auch zu negativen Wirkungen des Paradigmas. Unternehmen betreiben eine regelrechte «Innovationitis» und brechen ihre Neuerungen oft ab, bevor sie nach sachkundiger Beurteilung überhaupt bewertet werden können. Gleichzeitig neigen Anbieter dazu, Nebenschauplätze im Marketing intensiv zu diskutieren und zu gewichten.

Die wichtigsten Marketingbudgets sind quer über alle Branchen: 1) Persönlicher Verkauf und Aussendienst, 2) Prospekte, Dokumentationen und Kataloge, 3) Verkaufsförderung, 4) Verkaufsinendienst und 5) Direktmarketing. Ansätze zu Medienwerbung, Messen, Specials der Kommunikation, Internet und Multimedia, Sponsoring usw. folgen erst später. Wer im Marketing nachhaltig und grundsätzlich einiges bewegen will, sollte sich mit dem Einsatz der grossen Budgets beschäftigen und sich nicht vermeintlichen Trends und den täglich neuen Marketinginnovationen widmen.

Kritisch ist dabei auch, wie Unternehmen ihre Marketingaufgaben definieren und organisatorisch abgrenzen. Allzu oft befasst sich die Abteilung Marketing mehrheitlich mit den erwähnten Nebenschauplätzen und es gelingt ihr zu wenig, die wichtigen Aufgaben zu integrieren. Marketing ist nicht nur Wer-

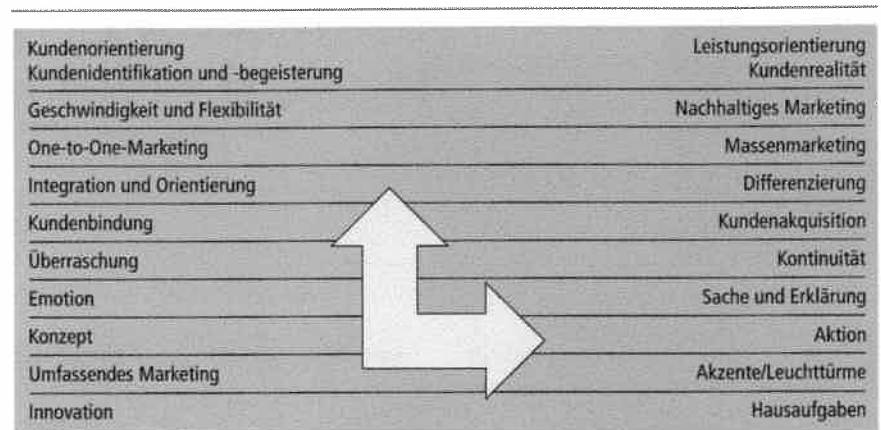


Abb.: Spannungsfelder managen

bung oder Sponsoring. Die Marketing-services von Unternehmen interpretieren das Marketing oft viel zu eng.

Wir empfehlen deshalb, die zentralen Hausaufgaben im Marketing stärker zu gewichten als grosse Würfe und Marketinginnovationen. Dabei ist Innovation innerhalb der Hausaufgaben durchaus erwünscht, weil es gilt, die wichtigen Marketingbudgets richtig zu nutzen. Marketingaufgaben gilt es auch in die Organisationsstruktur, die eingesetzten Teams und die Kernprozesse zu integrieren. Oft sind die Personen ausserhalb der Marketingabteilung für das Marketing wichtiger als jene innerhalb.

Breit akzeptierte Paradigmen des Marketing führen zu falschen Gewichtungen. Gekonntes und professionelles Marketing differenziert stärker. Es bewegt sich in den aufgezeigten Span-

nungsfeldern, statt zu stark zu vereinfachen. Natürlich gewichten Werber, Direct-Marketer, Verkaufsverantwortliche usw. die Ansätze unterschiedlich. Jede Disziplin sollte aber auch in der Lage sein, den Gesamtzusammenhang zu berücksichtigen und nicht nur für die eigene Aufgabe zu argumentieren.

Die Abbildung zeigt die verschiedenen Spannungsfelder im Überblick. Es ist kaum möglich, nur eine Ausprägung der jeweiligen Spannungsfelder im Marketing zu berücksichtigen. Vorgehensweisen des «Sowohl-als-auch», die geschickte Kombination sind gefordert.

Es ist eine anspruchsvolle und gleichzeitig spannende Aufgabe des Marketing, sich in diesen gegensätzlichen Ausrichtungen wirksam zu bewegen.

T

THEXIS

www.thexis.ch oder www.thexis.com



St.Gallen: Thexis 2003, 104 S., gebunden, ISBN 3-908545-87-0 CHF 43.-/EUR 27.50 (zzgl. Versandkosten)

Belz, Christian/Schmitz, Christian/Zupancic, Dirk

Marketing im Gegenwind

Selbst in Wachstumsphasen einer Branche können die Umsätze und Erträge einzelner Unternehmen einbrechen. Schwierigkeiten gehören selbstverständlich zum Geschäft; erst recht in der Rezession. Manager suchen nach Wegen, die Krisen richtig anzugehen. Vielen Unternehmen gelingt dies auch. Nur werden diese Meldungen häufig nicht so deutlich gehört wie die Misserfolge.

Die empirische Untersuchung 2003 «Marketing im Gegenwind» erfasst, was Unternehmen in schwierigen Zeiten bewegt und welche Marketingakzente sie in dieser besonderen Situation setzen. Akzente finden sich in der Budgetierung ebenso wie in konkreten Massnahmen des Marketing.

Die Autoren unterscheiden Überlebens-, Optimierungs- und Zukunftsprogramme. Fallbeispiele und Praktikerstatements geben konkrete Impulse für das Marketing in schwierigen Zeiten.

Einige Antworten folgen aus der empirischen Untersuchung, die das Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen im Februar durchgeführt hat. Die Ergebnisse sind eine wichtige Basis dieser Publikation. Ähnliche Forschungen führte das Institut bereits 1994, 1998 und 2001 durch. Sofern ausreichend, werden auch Quervergleiche hergestellt.

Das Buch können Sie bei karin.halder@unisg.ch bestellen!