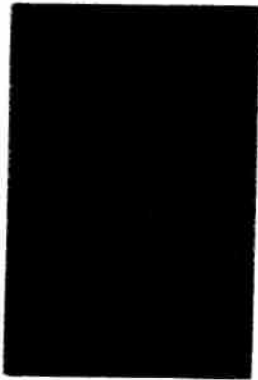


Mit Vielfalt im Marketing umgehen

Von Professor Dr. Christian Belz

Die Vielfalt im Marketing steigt: Mehr Produkte, mehr Services, mehr Kundengruppen, mehr Regionen, mehr Kanäle, mehr interne Spezialisten und mehr Projekte; mehr Druck und mehr Dynamik. Verantwortliche tun gut daran, sich mit den Chancen und Gefahren der Marketingkomplexität auseinanderzusetzen und sie wirksam zu beeinflussen. Denn Vielfalt erleichtert oder verhindert Geschäfte und erhöht den Aufwand.

Dieser Beitrag erfasst die Treiber der Marketing-Komplexität, behandelt das Management der Komplexität im Marketing grundsätzlich und vertieft die Beispiele Marketingorganisation und Verkauf.



Von der Kunst, das Leben zu lieben
Von Michel de Montaigne

Vor über 400 Jahren verfasste Michel de Montaigne seine «Essais» und schuf damit eines der aussergewöhnlichsten Werke der Weltliteratur. Seine Betrachtungen über Liebe, Freundschaft, Essen und Trinken, über Luxus, Geld oder auch die Fähigkeit, lachend die Wahrheit sagen zu können, wirken auch heute noch frisch und lebendig. Ein Buch aus der «anderen Bibliothek» von Eichborn und zugleich eine Hymne an das Leben, was gerade heute besonders gut tut.

Verlag:
 Eichborn AG, D-Frankfurt am Main, 2005
ISBN-Nummer:
 978-3-8218-5766-4



Die Genussformel – kulinarische Physik
Von Werner Gruber

Wie macht man ein perfektes Gulasch? Wie löst man das Wiener-Rosinen-Gugelhupf-Problem? Wie und warum wird das Grillhuhn manchmal so saftig und knusprig? Wie gewinnt man an Ostern jedes Eiertütschen? Wie wird Fleisch richtig angebraten, und warum verbrennt man sich den Mund immer an den Kartoffeln in der Suppe? Werner Gruber schildert auf unterhaltsame Weise, wie wir die Gesetzmässigkeiten der Chemie und Physik zum Kochen nutzen können, und löst dabei eine ganze Reihe der gut gehüteten Küchengeheimnisse, die Oma vielleicht arglistig mit ins Grab genommen hat.

Verlag:
 Ecowin Verlag GmbH, A-Salzburg, 2008
ISBN-Nummer:
 978-3-902404-59-6

I Vielfalt ist Chance und Herausforderung

Vielfalt ist eine Chance. Sie prägt neue Lösungen und Erfolge im Markt. Vielfalt erlaubt es, die Märkte besser auszuschöpfen. Manche Anbieter bewegen sich erfolgreich als multiple Nischenanbieter, und viele kleine und mittlere Unternehmen stützen sich auf ihre Fähigkeiten, um flexibel und individuell auf Kunden einzugehen.

Vielfalt ist eine Herausforderung. Sie kann die Unternehmen und den Markt überfordern und die Kräfte zersplittern. Die Komplexität macht manche Anbieter schwerfällig, denn sie steigert den Aufwand für Koordination und Abwicklung. Komplexe Unternehmen beschäftigen sich zunehmend mit sich selbst, und es gelingt ihnen ungenügend, ihre vielfältige Leistungsfähigkeit für Kunden wirksam zu nutzen. Wohl deshalb ist in den wichtigsten strategischen Grundsätzen von manchen Unternehmen die Forderung nach Einfachheit verankert; praktische Beispiele reichen von Kodak, Heidelberg Druck bis Unilever.

Systeme sind komplex, wenn sie viele Teile einschliessen, die sich gegenseitig stark beeinflussen und viele Zustände ergeben. Gute Lösungen in einem Bereich können sich im Gesamtsystem negativ auswirken. Wichtig ist es, eine angemessene Komplexität zu verwirklichen, die Werte schafft und nicht vernichtet.

Komplexität wirkt sich besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten negativ aus. In komplexen Unternehmen lassen sich keine Kräfte mehr mobilisieren, welche die Situation grundsätzlich verbessern. Die Schauplätze sind zu vielfältig. Das vorgängige Wachstum durch Vielfalt war kraftlos.

Um Vielfalt zu meistern, empfohlen in den letzten Jahren manche Forscher und Praktiker, die grosse Linie zu erkennen: Klare Strategien zu entwickeln, weniger Marken kraftvoll zu führen, integriert zu kommunizieren. Die Unternehmen begegnen damit der Vielfalt durch Integration und Abstraktion. Die Wirkung dieser Ansätze ist begrenzt, denn es ist Aufgabe des Marketings, sehr spezifisch vorzugehen und die Strategien des Unternehmens auf besondere und vielfältige Situationen zwischen Unternehmen und Markt «herunterzubrechen». Jedes Unternehmen bewältigt selbstverständlich eine Vielzahl von einzelnen

Geschäften mit individuellen Kunden in verschiedenen Märkten. Es nützt wenig, Dinge intellektuell zu verbinden, wenn sich jedes konkrete Geschäft von den anderen unterscheidet.

Weitere Forscher und Praktiker verfolgten den Weg der Mass Customization. Vielfalt gilt es zu akzeptieren und mit den Spielregeln der individuellen Massenproduktion zu bewältigen. Es gibt die erfolgreichen Beispiele der Fahrräder von NBIC/Panasonic (mit 8 Mio. möglichen Varianten für Kunden), von Amazon oder der Personal Jeans von Levis', allerdings ist die Kombination zwischen Kunden-, Produktions-, Logistik- und Marketingprozessen sowie den vorausgesetzten Informatiklösungen so anspruchsvoll, dass sich kaum von einem prägenden Trend ausgehen lässt. Die einzelnen Ansätze sind beeindruckend, treffen aber die Situation der meisten Anbieter nicht.

Der geschickte Umgang mit Marketingkomplexität ist für den Erfolg von Unternehmen ein Schlüssel. Es lohnt sich, diese übergreifende Perspektive zum Marketing ernst zu nehmen. Vereinfachung ist nicht die einzige Option. Die Komplexität kann auch Werte für Unternehmen und Kunden schaffen. Positive Ansätze werden auch mit Diversity Marketing, Profileration und Individualisierung bezeichnet.

Und: Die Vielfalt wächst von selbst und bleibt damit eine chronische Herausforderung. «Komplexität managen ist wie Haare schneiden: Der Schnitt passt nur kurze Zeit, und schon wachsen die Haare wieder nach», meinte der Kollege Günther Schuh (Aachen), der sich besonders mit der Komplexität in der Produktion beschäftigt.

II Vielfalt im Marketing ist gegeben

Vielfalt ist die grosse Herausforderung im Marketing. Wo früher 10 Leistungen den Markt abdeckten, stehen heute 1000 Varianten zur Verfügung. Wenige Beispiele zeigt die folgende Tafel.

Beispiele zur Vielfalt

Innerhalb eines Jahres kamen in Deutschland 311 neue Tütensuppen in die Regale, 584 Feinkostsaucen, 1561 Schokoladen und 2505 alkoholfreie Getränke (Die Zeit: 2006).

Orientierung im Fonds-Dschungel: In der Schweiz gibt es zurzeit über alle Asset-Klassen hinweg 4127 ausländische, für den Vertrieb in der Schweiz zugelassene Anlagefonds sowie 1111 Schweizer Investmentfonds. Im Jahr 2005 hat die Eidg. Bankenkommision 256 Anlagefonds nach Schweizer Recht genehmigt – ein Rekord (NZZ: 2007).

Credit Suisse betreibt ihr Schweizer Privatkundengeschäft in 8 Regionen und 41 Marktgebieten mit 184 Geschäftsstellen und 5 Contact Centers. Sie betreut 1,35 Mio. Privatkunden und beschäftigt 2030 Mitarbeiter (2008).

Cablecom business bezeichnet 81 Partnerunternehmen für Lösungen in Informatik und Telekommunikation: Was wir nicht liefern, liefern unsere Partner (Firmendokumentation 2008).

Man stelle sich den verantwortlichen Produktmanager oder Verkäufer vor, der versucht, für sein Getränk Nr. 2465 (von den 2505 erwähnten neuen Getränken) bei Handel und Konsumenten genügend Aufmerksamkeit und Engagement zu verschaffen.

Es brauchen kaum weitere Beispiele ausgewertet zu werden, um die Situation aufzuzeigen. Die Zahl der nötigen Entscheide von Führungskräften, Mitarbeitern und Kunden steigt drastisch, und sie wird durch rasche Veränderungen potenziert.

Der Markt fördert Vielfalt durch differenzierte Kundenbedürfnisse und Angebote von Wettbewerbern. Diversity Marketing stützt sich beispielsweise besonders auf neue Kundensegmente, die

sich rasch verändern und neu zusammensetzen oder trennen. Basis ist die Multioptionsgesellschaft, wie sie der Soziologe Peter Gross bereits 1994 eindrücklich beschrieb. Vielfalt (z. B. riesige Sortimente und zahlreiche Services) kann den Kunden aber auch verwirren und überfordern. Customer Confusion bezeichnet dieses Phänomen (ein Forschungsgebiet meines Kollegen Thomas Rudolph). Häufig reagieren die angesprochenen Kunden einfach nicht mehr und entziehen sich dem Druck der Anbieter.

Einzelne Unternehmen nutzen Vielfalt, um den Markt besser zu erschliessen und dabei den Wert von und für Kunden zu steigern. Gleichzeitig erschwert Vielfalt jeden Vergleich des Kunden zwischen konkurrierenden Angeboten, was Anbieter durchaus anstreben können. Vielfalt steigert aber viele internen Kosten.

Unternehmen oder Marketingabteilungen zu führen, wird dann als komplex empfunden, wenn:

- die Abhängigkeiten vom Umfeld (etwa von Kunden) und von innen (etwa von verschiedenen Entscheidungsgremien) als hoch empfunden werden und demgemäss die Chancen gering sind, selbst zu wählen, zu gestalten und rasch zu reagieren,
- die Zahl der Variablen, Schauplätze und Aufgaben gross ist und sich nicht mit den bereitgestellten Ressourcen bearbeiten lässt.

Generell entgleitet also dem Management mit zunehmender Komplexität die Möglichkeit, zu steuern.

Innere und äussere Komplexität von Unternehmen und Markt beeinflussen sich gegenseitig. Vielfältigen Märkten begegnen Unternehmen mit differenzierten Angeboten. Vereinfachungen für Kunden können aber auch die Anforderungen an die Koordination von Spezialisten im Unternehmen für eine gemeinsame Leistung steigern und umgekehrt.

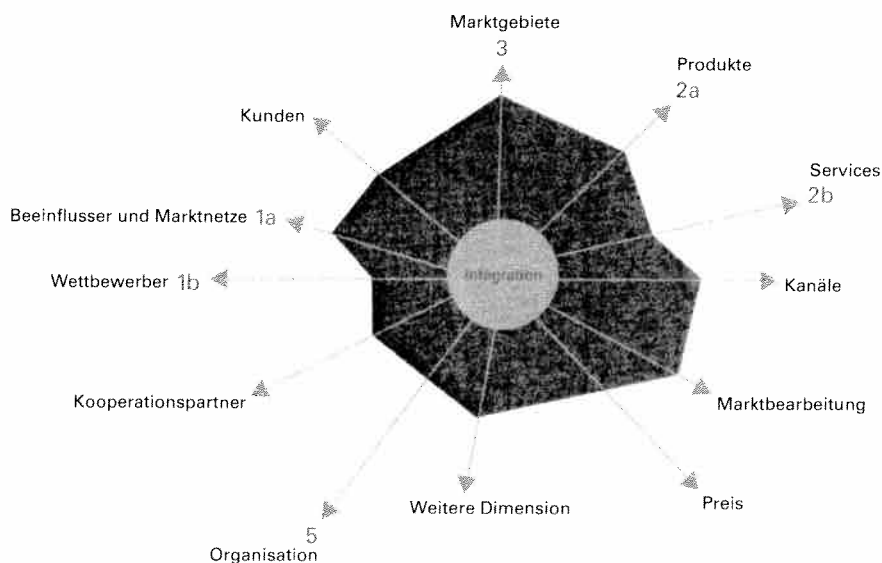
Bei der Diskussion um Komplexität ist immer zu beachten, welche Einheit betrachtet wird. Es gibt mehr oder weniger komplexe Bedingungen für Branchen, Unternehmensgruppen, Unternehmen, Sparten, Ländereinheiten, Abteilungen, Arbeitsteams oder Führungskräfte und einzelne Mitar-

beiter. Es ist dabei interessant, dass Vielfalt und dezentrale Lösungen nur dann in Komplexität und Probleme der Führung münden, wenn diese Vielfalt auf übergeordneter Ebene integriert werden soll. Es lässt sich auch behaupten, dass Komplexitätsreduktion auf übergeordneter Ebene durch globale Lösungen, Standardisierung, Zentralisierung oder einheitliches Controlling auf untergeordneter Ebene die Aufgaben erschwert und damit komplexer macht, weil es gilt, zusätzlich übergeordnete Interessen zu integrieren.

III Dimensionen der Marketingkomplexität

Wie lässt sich die Komplexität im Marketing erfassen? Was treibt die Komplexität? Wir empfehlen eine Dimensionsanalyse, wie sie folgendes Bild in allgemeiner Form zeigt.

Dimensionierung für die Marketingdifferenzierung und -integration



Marktgebiete

z. B. globale Markregionen, Länder, Vertretergebiete

Produkte

z. B. Produktlinien, Sortimente, Relaunches, Neuprodukte, Ersatzteile

Services

z. B. Presales Services, After Sales Services, Finanzierung, Lösungspakete, Contracting

Kanäle

z. B. Direktverkauf (Aussendienst), Erstausrüster, Grosshandel, Einzelhandelstypen, Makler, Vertretungen, Abholzentren, E-Commerce

Marktberatung

z. B. Sponsoring, Werbung, Dialogmarketing, E-Communication, Kundenevents, persönlicher Verkauf

Preis

z. B. Preisdifferenzierung Contracting

Kooperationspartner

z. B. Ergänzungsanbieter, Dienstleister, Outsourcing-Partner

Wettbewerber

z. B. Top-, Nischen-, Volumenanbieter, regionale Wettbewerber

Beeinflusser und Marktnetze

z. B. Communities, Verbände, Ärzte, Architekten, Engineering-Dienstleister, Anspruchsgruppen

Kunden

z. B. B-to-C/B-to-B, Endkunden/Erstausrüster, Key Accounts, Kleinkunden, Kundensegmente/ Zielgruppen, Buying Centers, Kundenprozesse

Organisation

Unternehmen: z. B. zentrale Leistungs- und Kundensparten, Ländereinheiten
Marketing: z. B. Markenmanagement, CRM, Marketingservices, Produktmanagement, Kundendienst, Logistik, Vertrieb

Zwischen den Ausprägungen der Dimensionen ist eine ungeheure Fülle von Kombinationen möglich (angedeutet durch die punktierte Linie in der Abbildung). Eine schweizerische Grossbank definierte beispielsweise 120 Leistungsgruppen für 19 Kundensegmente (dabei werden nur zwei der Dimensionen berücksichtigt). Daraus ergibt sich eine Leistungs-Kunden-Matrix mit 2280 Feldern, die spezifisch angegangen werden sollen (auch wenn sich einige Kombinationen streichen lassen).

Weitere Dimensionen können unternehmens- und branchenspezifisch wichtig sein (z. B. die Deregulierung für Branchen wie Energie, Post und Telekommunikation oder neue Regulierungen für Pharma- und Tabakindustrie oder Call Centers). Übergeordnet können technologische und gesellschaftliche Trends eine bedeutende Rolle spielen (z. B. neue Medien, Medienkonversion oder Überalterung). Schliesslich beschäftigen manche Marketingverantwortliche spezifische Suchfelder und Akzente im innovativen Marketing (von Solution-Providern, Ökomarketing, Inboundmarketing bis zu Community Marketing).

IV Komplexitätsmanagement

Wie gelingt es, mit Vielfalt umzugehen? Das Vorgehen mit der erwähnten Dimensionsanalyse ist dabei wie folgt:

1. Entwicklung und Übersicht

Erfasse die Dimensionen für das Marketing mit ihren spezifischen Ausprägungen für das Unternehmen.

Solche Übersichten sind besonders für Geschäftseinheiten geeignet und erlauben es, rasch die Vielfalt des Marketings zu erkennen und gemeinsam mit den Verantwortlichen zu diskutieren.

Komplexitätsmanagement kann an jeder Dimension spezifisch ansetzen. Typisch ist der Kampf um optimale Kundenstrukturen oder Sortimente von Unternehmen. Gezielte Bereinigungen und Erweiterungen sind eine permanente Herausforderung.

2. Fokus und Marketinglogik

Bestimme die Prioritäten von Dimensionen und einzelnen Ausprägungen sowie Kombinationen.

Es lassen sich nebensächliche, wichtige und prägende Dimensionen bestimmen (z. B. Kunden) oder auch einzelne Schauplätze gewichten (z. B. Kleinkunden). Mit Prioritäten gelingt es, die Schlüsselbereiche des Marketings aus dem laufenden Geschäft herauszuheben und zu bewegen (in der Abbildung angedeutet durch die Dicke der Pfeile und Nummerierung 1a–5), auch wenn alle übrigen Differenzierungen abgedeckt werden müssen. Sie ergeben sich aus einer klaren Strategie und Vorgaben und aus Portfolio-Analysen (der Leistungen, Kundengruppen und Länder). Oft gelingt es den Entscheidungsgremien auch intuitiv, sich auf wichtige Felder für eine Vorwärtsstrategie zu einigen. Vieles ist möglich, und der Konsens der Beteiligten ist ebenso wichtig wie die richtige Wahl.

Die Prioritäten lassen sich auch mit der Reihenfolge der Dimensionen bestimmen. Ein Marketingansatz der von den Kunden ausgeht, dann die Produkte und Services ableitet und schliesslich die geeigneten Kanäle wählt und die richtige Organisation bestimmt, führt zu spezifischen Lösungen. Beginnt ein Unternehmen mit den Kanälen oder mit seiner bestehenden Struktur, entstehen ganz andere Lösungen. Die Reihenfolge prägt die besondere Marketinglogik eines Unternehmens. Schon die Schwerpunkte bei den Marketingfunktionen können das Marketing eines Unternehmens bestimmen. So unterscheidet sich die dominante Markenlogik eines Gebrauchsgüterherstellers von der Logik des Customer Relationship Management (CRM) einer Bank oder Versicherung und der Vertriebslogik eines Geräteherstellers. Erst mit solchen Prioritäten ist es möglich zu beurteilen, welche Marketingaktivitäten zum Unternehmen passen oder nicht. Sie sollen nicht beliebig gemischt werden.

Zwischen zwei wichtigen Dimensionen lässt sich jeweils eine Matrix entwickeln (z. B. Kundensegmente und Länder, Kundensegmente und Produkte, Produkte und Services). Schliesslich ist es oft nützlich, geschlossene Kombinationen für Schwerpunkte zu bestimmen (z. B. spezifische Sortimente und Services für Kleinkunden mit E-Commerce) und damit zu bündeln und zu vereinfachen.

3. Integration und Zentralisierung

Integriere und zentralisiere das Marketing soweit sinnvoll.

Im Spannungsfeld von Integration und Differenzierung gilt es zu bestimmen, was ein Unternehmen zusammenfasst oder trennt. So legen beispielsweise Unternehmen für Kunden fest, was für alle Kunden, für Segmente, für Zielgruppen und für individuelle Kunden getan werden soll.

Grundsätzlich lassen sich Unternehmensmarke, Marketingsysteme (z. B. CRM-Systeme) und Marketingmethoden (z. B. Vorgehen zur Marktevaluation, Planung usw.) und wichtige Marketingprozesse leichter zentralisieren als beispielsweise Distribution und Marktbearbeitung. Gefährlich sind Integrationen von Segmenten, Leistungen, Ländern aber dann, wenn es nichts zu verbinden gibt. Wohl deshalb sind beispielsweise die Fortschritte von Unternehmen mit integrierter Kommunikation recht bescheiden.

Die Informationssysteme der Unternehmen können eine Integration kräftig unterstützen. Auch hier beklagen sich aber noch manche Verantwortlichen, dass sie sich heute noch in 2–4 Systemen mit unterschiedlichen Führungsprozessen bewegen, weil beispielsweise Konzern, Ländereinheiten und Produktparten nicht zusammenpassen.

Einfache Unternehmen oder Einheiten mit wenigen Kundensegmenten, mit wenigen Produkten und Services, mit einem Kanal usw. können naturgemäss ihr Marketing weitgehend zusammenfassen.

4. Spezialisierung

Schaffe überschaubare und führbare Einheiten, die einen professionellen und wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Jede Differenzierung lässt sich vorerst einmal konzeptionell erfassen. Typisch sind beispielsweise Teilkonzepte für besondere Kundensegmente, für die Einführung eines neuen Produkts, für die Erschliessung eines neuen Landes und für das Sponsoring. Schliesslich bestimmt ein Unternehmen, welche Differenzierungen auch in der Struktur berücksichtigt werden sollen. Vielleicht gibt es eine Gruppe von Key-Account-Managern oder eine Abteilung für E-Commerce.

Konzeptionell und organisatorisch ist es anspruchsvoll, die Spezialisierungen zu verbinden (vgl. 3.). Passt beispielsweise das Produktmanagement mit dem regionalen Vertrieb zusammen? Lassen

sich umfassende Werbekonzepte mit den Segmentkonzepten des Unternehmens verknüpfen? Spezialisierung schafft überschaubare Rollen und Aufträge, die Koordination wird aber aufwendig (vgl. das Kapitel 5). Oft spielt auch eine Rolle, dass sich Einheiten des gleichen Anbieters intern und im Markt konkurrenzieren.

Die Spezialisierung kann sich auch auf Module ausrichten, manche Experten schreiben schon euphorisch von der «Lego-Ökonomie». Der Ansatz ist in der Produktion und Informatik verbreitet. Verschiedene Produkte oder Lösungen ergeben sich aus unterschiedlich kombinierten Modulen. Damit lässt sich die Entwicklung und Massenproduktion für die Module bewahren, obschon vielfältige Endprodukte für Kunden bereitgestellt werden. Typisch beispielsweise BMW oder Mercedes, die damit werben, dass kaum zwei gleiche ihrer Autos auf der Strasse zu finden sind. Der Modulan-satz wäre auch im Marketing generell ergiebig. So liessen sich beispielsweise Servicemodule entwickeln oder Intensitätsstufen in der Zusammenarbeit mit Kunden unterscheiden. Voraussetzung für den Erfolg ist die richtige Strukturierung eines Systems in relative unabhängige Einheiten und die Lösung der «Schnittstellen-Problematik». Ein Engpass ist auch oft der Kunde, der die Module nicht selbständig wählen will oder kann.

5. Fähigkeiten im Kundenkontakt

Differenziere nahe beim Kunden und sichere die Kompetenz von Kundenkontaktpersonen, für jede Situation die richtigen Vorschläge einzubringen.

Unternehmen können mit einer grossen Vielfalt umgehen, wenn sie sich auf eine herausragende Kompetenz der Verkäufer stützen können. Ohnehin bewegen sich diese in der ganzen Vielfalt der möglichen Kombinationen: Sie bearbeiten einen spezifischen Kunden, sie sind in einem Gebiet verantwortlich, sie bieten spezifische Produkte und Services an, sie kämpfen gegen ausgewählte Wettbewerber bei diesem Kunden, sie mobilisieren die internen Abteilungen für besondere Offerten oder Projekte. Je später im Prozess der Zusammenarbeit mit Kunden differenziert wird, desto einfacher ist das Vorgehen. Es besteht eine Analogie zum Umgang mit der Produktvielfalt: Wenn erst die fertigen Pullover und nicht die Garne gefärbt werden, so vermindert sich die Komplexität in den vorgehenden Produktionsprozessen.

Allerdings ist die hohe Kompetenz der Kundenkontaktpersonen oft eher ein Anspruch als Realität (vgl. das Kapitel 6 zur Verkaufskomplexität), und dieser Ansatz bewegt sich oft nahe am Chaos.

Für den Anbieter gilt es also zu erfassen, welche Aspekte seine Komplexität erhöhen, die Koordinationskosten steigern und generell mehr Aufwand verursachen, weil gleiche Dinge mehrfach entwickelt und verschieden umgesetzt werden. Gleichzeitig gilt es die Komplexität dort zu akzeptieren und zu erweitern, wo sie mehr Wert schafft. Grundsätzliche Ansätze für das Management sind Fokus, Integration und Spezialisierung.

Folgerungen ergeben sich für Marken-, Sortiments- und Kundenmanagement. Nahezu jede Massnahme bewirkt überdies mehr und weniger Komplexität.

Zwei übergreifende Beispiele vertiefen wir mit Spezialisierung und Marketingorganisation sowie Fähigkeiten im Kundenkontakt und Verkaufskomplexität.

V Spezialisierung – Hinweise zur Marketingorganisation

Spezialisierung erleichtert es, sehr verschiedene Aufgaben professionell zu erfüllen; anspruchsvoll ist es dabei, die Leistung der Spezialisten wieder zu verbinden.

Die Liste der Differenzierungen oder von organisatorischen Einheiten im Marketing ist lang. Für jede Dimension (*Kapitel III*) finden sich Abteilungen. So lassen sich spezielle Verantwortliche für Markenführung, Customer Relationship Management, klassische Werbung, Direktmarketing, Internetmarketing, Vertrieb, Innendienst, Marktforschung, Produkte, Länder, Kundensegmente oder Kanäle (besonders in Konzernen) antreffen. Zudem sind die Zentralen, Sparten oder Ländereinheiten oft nach unterschiedlichen Kriterien organisiert, und es fehlt damit ein Durchgriff der Einheiten nach oben oder zum Markt.

Spezialisierung war für manche Unternehmen eine Lösung, um mit überschaubaren und getrennten Einheiten zu sichern, dass sich Experten intensiv für wichtige Disziplinen des Marketings einsetzen

und sich nicht zersplittern. Spezialisierung ist inzwischen aber ein wachsendes Problem, weil für wichtigere Neuerungen und Verbesserungen der Aufwand für Koordination und Politik in Unternehmen immens zunimmt. Politik bedeutet, dass Verbündete gewonnen werden müssen, vielleicht mit einer Unterstützung bei ihren Vorhaben. Die Zahl der Sitzungen, Projektteams und internen E-Mails steigt ins Unermessliche. Jede Spezialeinheit braucht zudem viel Kraft, um intern zu beweisen, dass sie wichtig ist.

Unternehmen sollten sehr vorsichtig und selektiv neue Spezialeinheiten schaffen, wenn dann auch nicht alle Themen des Marketings bearbeitet werden. Eine klare Ausrichtung des Unternehmens überwiegt oft die Nachteile einer einseitigen Struktur. Die durchgängige Organisation von Zentrale und weiteren Einheiten ermöglicht erst die wirksame Zusammenarbeit von oben nach unten (und umgekehrt). Oft ist es also besser, mit den Nachteilen einer einseitigen Organisationsform umzugehen, statt laufend neue Einheiten für weitere Aspekte zu gründen.

Auch Forscher und Weiterbildungsveranstalter für Manager drehen das Rad der Spezialisierung munter mit. Waren früher Marketingverantwortliche in Seminaren anzutreffen, so beteuern heute Spezialisten für Customer Relationship Management, für Länder, für Key-Accounts- oder Produkt-Manager, dass sie übergreifende oder strategische Innovationen nur am Rande betreffen. Deshalb werden zunehmend für jede Marketinggruppe spezielle Lehrgänge angeboten.

Wir brauchen wieder mehr Generalisten mit Kraft und Saft im Marketing, sonst werden die Unternehmen handlungsunfähig. Es gilt, komplexe Organisationen zu vereinfachen und Spezialisten zusammenzulegen (oder auf sie zu verzichten). Für temporäre Themen ist es besser, externe Ressourcen zu nutzen. Die Weiterbildung muss den Anschluss der Spezialisten an übergreifende Themen sichern und nicht in jeder Spezialdisziplin noch mehr vertiefen.

Es gilt, die übergreifende Aufgabe des Marketings und von Innovationen auch durch Strategien, Planungs- und Budgetprozesse, temporäre Teams sowie Projekte zu stärken. Sie verbinden die Spezialisten wirksam.

Die Differenzierung des Marketings konzentrierte sich weitgehend auf funktionale Spezialisierungen innerhalb der Disziplin des Marketings (also Markenführung, Marktforschung usw., wie erwähnt). Es braucht aber Einheiten, die verschiedene Funktionen integrieren. Ziel ist es, strategische Geschäftseinheiten umfassend zu führen.

Schliesslich gehört die Zukunft mehr und mehr der kundenorientierten Organisation. Kundeneinheiten prägen die Organisation stärker als Funktionen, Produkte und Länder. Ein Unternehmen braucht auch die Dimensionen Produkt, Länder und Funktionen. Der Anteil der Personen, die in Kunden und Segmenten denken und handeln, muss schrittweise grösser werden. Besonders Industrieunternehmen wie beispielsweise ABB oder StarragHeckert haben die Kundenorganisation bereits eingeleitet.

Entscheidend ist es, das Zusammenspiel zwischen Technik, Marketing und Vertrieb zu optimieren. Ziel ist es, die interne Kraft für attraktive Kunden zu mobilisieren. Dazu braucht es Nähe und gegenseitige Akzeptanz und nicht vor allem eine Aufgabenklärung oder organisatorische Richtlinien.

Zusammengefasst: Die gewählte, funktionale Spezialisierung des Marketings hat in vielen Unternehmen die kontraproduktive Komplexität erhöht. Die Trennung in relativ unabhängige, überschaubare und flexible Einheiten muss sich auf strategische Geschäftseinheiten richten. Der eigene Markt- und Kundenzugang ist dabei das wichtigste Kriterium, um wirksame Einheiten zu bilden.

VI Fähigkeiten im Kundenkontakt – Hinweise zur Verkaufskomplexität

Besonders kritisch wirken sich Ausweitungen und höhere Komplexität auf den Vertrieb aus. Die Aufgabe des Verkaufs wächst in den meisten Unternehmen rasant. (Top-)Manager delegieren dem Verkäufer 160 Aufgaben, wenn dieser 100 erfüllen kann. Sie sind dann erstaunt, dass nur 60 wahrgenommen werden. Manchen Anbietern gelingt es immer weniger, ihre Kompetenz über den Vertrieb in die Interaktion mit den Kunden zu bringen. «Das macht dann der Verkauf», lautet die Devise, in Kundengesprächen ist ja viel möglich. Nur ist diese Haltung selten auch realistisch.

Verschiedene Komplexitätstreiber vergrössern die Aufgaben des Vertriebs. Beispiele sind Strategiewechsel und -ergänzung, Leistungsvielfalt, Differenzierung für Kunden, interne Koordination oder ein aufwendiges Berichtswesen (vgl. *die Abbildung mit den Dimensionen zur Marketingkomplexität*). Gleichzeitig sind Unternehmen über ihre hohen Vertriebskosten besorgt und steigern mit Programmen ihre Produktivität. Nicht selten sollen Verkäufer deshalb neue Sortimente mitverkaufen oder mehr Kunden betreuen. Die vielfältigen Vorgaben lassen sich mit den begrenzten Ressourcen kaum mehr in die Interaktion mit Kunden umsetzen, umso mehr, als auch der Kunde den Verkäufer unter massiven (Zeit-)Druck setzt. Die Folge ist fatal: Es gelingt nicht mehr, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zum Kunden zu bringen. Enorme Geschäftschancen gehen verloren.

Auch Verkaufskomplexität ist nicht einfach schlecht. Erst damit ist es möglich, sich mit vielfältigen Angeboten in den dynamischen Märkten zu bewegen und grosse Umsätze zu realisieren. Nur bewirken überforderte Verkäufer zu wenig. Die Ressourcen so knapp wie möglich anzusetzen, führt nicht automatisch zu einem effizienten Vorgehen oder einem ertragreichen Fokus.

In allgemeinen Forschungen und Projekten mit Heidelberg Druck und Schott analysierten wir die Komplexitätstreiber im Vertrieb und entwickelten Lösungen. Die Ergebnisse sind für jedes Unternehmen in seinem Markt sehr spezifisch.

Schott Sales Survey

In einer internationalen Erhebung 2008 befragten wir 223 Verkaufsverantwortliche zum Thema «Challenges and complexity of the sales function». Komplexitätstreiber in der Reihenfolge der Bedeutung sind: 1) Customer requirements, 2) Roles, 3) Markets, 4) Support tools, 5) Goals, 6) Technology, 7) Information flow. Jeder Bereich wurde mit je rund 12–16 Items erfasst. Flankiert wurde diese Treiberanalyse durch eine Zeiterfassung im Verkauf. Der Anteil der «Customer Time» lag bei durchschnittlich 30% mit 57 Arbeitsstunden pro Woche. Zahlreiche Sonderauswertungen zum Vergleich von Niederlassungstypen, Business Units, Ländern bis zu Top- und Durchschnittsverkäufern ergaben spezifische Hinweise für Massnahmen. Herausforderung ist dabei: Schott ist durch ihre 8 Business Units mit gesamthaft rund 200000 Produkten und den weltweiten Vertriebsaktivitäten und Produktionsstätten ein komplexes Unternehmen mit dezentralen und spezifischen Lösungen im Verkauf.

Ist die Problematik vom Management gesetzt, so bewähren sich folgende Schritte, um die Herausforderungen anzugehen:

- 1) Treiberanalyse
- 2) Aufgaben und Zeitanalyse der Verkäufer
- 3) Gewichtung und Prioritäten
- 4) Management der Vertriebskomplexität

So vielfältig mögliche Verbesserungen sind, so lassen sich doch wenige Stossrichtungen erfassen:

1. Verbindung von Strategie und Vertrieb

Mit diesem Ansatz positionieren Unternehmen ihren Vertrieb wirksam, setzen ihre Strategien für und mit dem Verkauf um, integrieren die Vertriebsplanung und verbinden übergeordnete Vorgaben mit den Zielen und Incentives für Verkäufer. Ziele für das Gesamtunternehmen prägen zudem manche Lösungen für mehr Cross Selling.

2. Neue Spezialisierungen

Reorganisationen im Vertrieb wirken stark. So entlasten Spezialeinheiten für kleine Kunden oder das Key Account Management den Verkauf für den Einsatz bei mittleren Kunden. Segmentspezialisten übernehmen evtl. die Erschliessung neuer

Kundengruppen und betreuen diese umfassend. Spezialeinheiten können die Generalisten im Verkauf gezielt bei Zweit- und Drittgesprächen oder Projekten für Kunden unterstützen oder übernehmen. So definieren Unternehmen «Kaskaden» für den Beizug von technischen Spezialisten. In den untersuchten Unternehmen scheinen neue Verkaufsspezialisierungen ein wichtiger Bereich der Gestaltung zu sein. Die Aufteilung der Verantwortlichkeit vermindert die Komplexität.

3. Verkaufsproduktivität

Ziel ist es, die aufwendige Zeit beim Kunden mit qualifizierten Kontakten zu nutzen, also die «customer face time» zu steigern und den Verkauf von weiteren Aufgaben zu entlasten. Stichworte reichen vom Tandem des Innen- und Aussendienstes zur klaren und prozessorientierten Arbeitsteilung von Technik bis Vertrieb, zu präzisen Kommunikationsregeln (inkl. Mails) bis zur Integration und Optimierung der Tools im Verkauf.

4. Know-how-Initiativen

Basis für wirksame Kundenkontakte ist das Know-how der Verkäufer. Stichworte sind beispielsweise Selektions- und Qualifizierungsprogramme für den Aussendienst sowie seine Eigeninitiative für Lernprozesse, proaktive Marktabklärungen (Technologie, Markt, Wettbewerb, Technologie-Know-how und besonders die Kenntnisse über Kunden [Herausforderungen, Prozesse in der Wertschöpfung, Trends im Beschaffungsmanagement, Projektabläufe und Entscheidungsprozesse]).

5. Rückgewinnung der Initiative

Es gilt, die Beziehungen zum Kunden zu gestalten und nicht nur defensiv höhere Preise zu begründen. Ansätze sind neue Einstiegsformen bei Kunden, Agenda Setting für Kunden mit dominanten Innovationsthemen, Erörterung relevanter Themen ohne Auftragsdiskussion, Vernetzung (z.B. Top Management und Techniker bei Kunden), Argumentationslinien ergänzend zu Nutzenkatalogen, intelligentes Vorgehen bei Preiserhöhungen, Spielräume und Arbeitsfreude für Verkäufer. Ergiebig ist auch die Überlegung, wie sich Kontakte zu Kunden einzigartig gestalten lassen. Die Beziehungen zum Kunden müssen offener werden, weil Umwege oft rascher und besser zum Ziel führen.

Verkaufskomplexität ist als Thema unmittelbar auch mit dem Stress von Verkäufern verknüpft. Zwar beeinflusst die objektive Arbeitslast diesen

Stress, viel wichtiger ist aber die empfundene Bestimmung von aussen. Verkäufer, die nur noch «krampfen» und sich zunehmend als Opfer der Kundenansprüche oder von internen Unzulänglichkeiten und Forderungen empfinden, verlieren jede Chance. Neue Spielräume, eigene Gestaltung, Kreativität, Spass und neue Zugänge zum Kunden öffnen wieder neue Möglichkeiten. Die optimierte Verkaufsmaschine zerstört sich selbst.

Unternehmen, die Verkaufsaufgaben und -ressourcen besser aufeinander abstimmen, befassen sich mit einem kraftvollen Ansatz für bessere Ergebnisse. Dazu gehört auch der Fokus des Angebots.

VII Fazit

Marketingvielfalt ist erforderlich, aber gleichzeitig sind manche Auswüchse zu beobachten. Es gilt, die Dimensionen der Marketingkomplexität zu erfassen und besser zu fokussieren, zu integrieren und zu spezialisieren. Oft sind kleine und mittlere Unternehmen im Vorteil. Die einseitige Suche der Anbieter nach Grösse verstrickte Konzerne in zahlreiche Abhängigkeiten, die kaum mehr zu führen sind.

Marketing und Vertrieb sind nicht geschlossene Systeme, wenn wir auch diesen Blickwinkel wählen. Das Thema Komplexität betrifft ebenso Topmanagement, Produktion, Logistik und Beschaffung. Obschon Komplexität positiv wirken kann und erlaubt, die Märkte auszuschöpfen, überwiegt besonders in grossen Unternehmen eine Komplexität, die Werte vernichtet. Hier gilt es anzusetzen.

Der Autor

Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel. Niemand hat die Marketingszene der Schweiz in den letzten Jahren mehr geprägt als Christian Belz mit seinem Team. Eigenständig im Denken, engagiert in der Suche nach neuen Erkenntnissen, differenziert und klar in den Aussagen