

Marketing realisieren



Dr. Christian Belz ist Professor für Marketing an der Universität St. Gallen und leitet das Institut für Marketing und Handel.

V O N C H R I S T I A N B E L Z

Unternehmen orientieren sich an ihren Märkten und schaffen Vorteile für Kunden; so die Theorie. In der Praxis fühlen sich Kunden oft enttäuscht. Zudem setzen viele Anbieter mehr auf neue Technologien, Informatik und Rationalisierung. Solche Strategien wirken für den Kunden zwar nur indirekt, aber sie sind robust.

Problemlösungen und Services für Kunden durch zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind schwierig zu kommunizieren und anspruchsvoll zu verwirklichen. Für Mitarbeiter und Kunden werden neue Fähigkeiten und Verhaltensweisen angestrebt; Missverständnisse, falsche Interpretationen und Rückschläge sind häufig. Kundenorientierung wird damit anfällig und vor allem anstrengend. Interne Projekte sind bereits genügend risikoreich, lassen sich aber bestimmt besser führen, als jene im Markt.

Kundenorientierung ist kein Projekt und niemals optimal erreicht. Ohne Realisierung sind die Marketingkonzepte nur Fantasie. Es ist auch intellektuell anspruchsvoller, Innovationen zu verwirklichen, als sie zu konzipieren. Realisierung steht am Anfang jeder Innovation und nicht erst am Schluss. Wichtige Hinweise zur erfolgreichen Marketingrealisierung sind:

Dynamische Realisierung: Selten treffen wir heute Marketinghandbücher in Unternehmen an, die Marketing umfassend beschreiben. Lösungen entstehen dynamisch in Sitzungen, Workshops, Arbeitspapieren. Es gilt, beweglich die richtigen Akzente zu setzen, zu revidieren, Funktionierendes zu verstärken. Gesamtkonzepte sind zu vielschichtig und träge und deshalb oft nicht wünschbar.

Situative Realisierung: Hinweise zur Realisierung sind oft: bewegliche und flache Organisationen, Servicequalität, Leadership, Know-how-Management und Benchmarking. Diese Ansätze erschöpfen sich rasch, weil sie zu allgemein sind. Wer Marketingrealisierung vertiefen will, muss die kritischen Erfolgsvariablen für wichtige Marketingaufgaben spezifisch, also situativ, bestimmen. Zwischen internationalen Informationssystemen, dezentraler Freundlichkeit und Kompetenz von Mitarbeitern oder der Einführung von Produktinnovationen gilt es zu differenzieren.

Emotionale Realisierung: Welche interne Marketingatmosphäre prägt den Stil der internen und externen Zusammenarbeit? Bedrängnis, Zugeständnisse, Stress, «Schlaumeierei», Misserfolg bei steigendem Aufwand, Schuldzuweisungen und Misstrauen? Oder: Er-

folg, Teamarbeit, Challenge, Schwung, Vertrauen, Grosszügigkeit und Humor? Ängstliche «Rezessionsmitarbeiter», die rund herum nur noch Probleme erkennen, werden auch keine Kunden mit guten Angeboten anstecken. Emotionale Führung ist gefordert. Zudem: Was dem Unternehmen nützt, nützt nicht immer den Mitarbeitern. Mitarbeitervorteile sind für neue Lösungen ebenso wichtig wie Kundenvorteile.

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 unausgegrenzten Innovationen nicht umsetzt und weiter wie bisher vorgeht. Es gilt, auch zufällige Erfolge zu multiplizieren, die in Unternehmen entstehen. Bottom-up-Marketing heisst das Stichwort, es beruht auf engem Kontakt mit Kunden und neuen Lösungen, die mit anspruchsvollen Kunden erprobt wurden.

Manche Manager würden ihre schönen Konzepte am liebsten nur ankündigen und ihrer Organisation und den Mitarbeitern übergeben. Wichtige Veränderungen im Marketing und Management lassen sich aber nicht delegieren. Führungskräfte müssen sich kümmern.