



Fotos: Pixelio

Auf der Suche nach der richtigen Marketing-Logik

Restrukturierte Märkte, Globalisierung, Preiszerfall, auswechselbare Leistungen, unberechenbare Kunden – so seit Jahrzehnten die Einführung zu jedem Thema des Marketings. Solche Herausforderungen begleiten ganz normal den freien Wettbewerb. Zwei Optionen sind wirksam: erstens die Selektion attraktiver Geschäfte und zweitens Innovation. Viele Marketinginnovationen sind möglich, aber nur wenige passen zum Unternehmen. Erst wer die eigene Marketinglogik kennt, setzt richtige Prioritäten und verschwendet keine Budgets im Marketing.



PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
Ordinarius für Marketing an der
Universität St.Gallen und Geschäfts-
führender Direktor des Instituts für
Marketing und Handel.

Die Herausforderungen im Marketing sind zahlreich: Besonders deutlich empfundene Probleme sind Strukturwandel der Branchen, intensive Konkurrenz oder aggressives Kundenverhalten. Die meisten Herausforderungen wiederholen Fachexperten des Marketings seit vielen Jahren, um beliebige Vorschläge zu begründen. Sie sind ja auch selbstverständlicher Teil eines freien Wettbewerbs.

Gelingt es, zwei bis drei wichtige und konkrete Herausforderungen für einen Anbieter zu bestimmen, so wird der Lösungsraum sinnvoll eingegrenzt. Dabei ist es entscheidend, dass die beteiligten Führungskräfte und

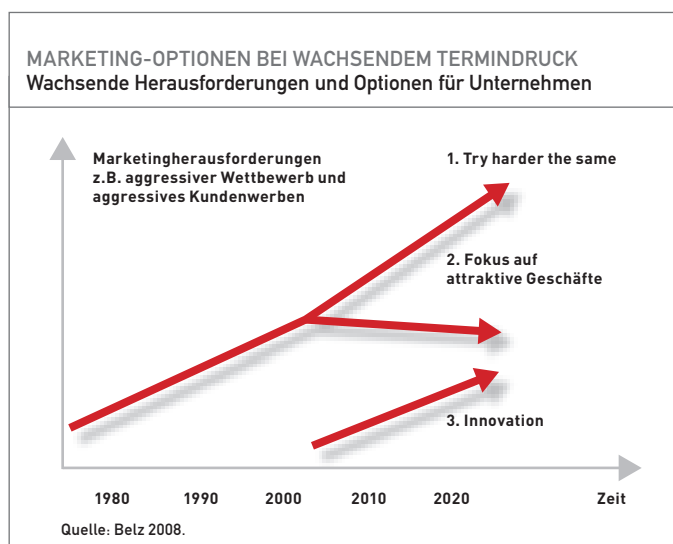
Mitarbeiter in ihrer Analyse der wichtigen Probleme übereinstimmen und damit am gleichen Strick ziehen.

Was können Anbieter tun? Wir erkennen drei Optionen:

1. Try harder the same: Die Probleme in reifen Märkten verschärfen sich laufend. Offenbar gilt es deshalb im Marketing, immer mehr für schmalere Ergebnisse zu leisten. Diese Option ist für die betroffenen Unternehmen wohl nicht besonders attraktiv. Der Wettlauf zwischen Preis- und Kostensenkungen prägt diese Option.

2. Rückzug auf attraktive Geschäfte: Die zweite Möglichkeit der Anbieter besteht darin, sich auf attraktive Kunden und Leistungen zu konzentrieren und „schlechte Geschäfte“ zu vermeiden. Damit lassen sich die Probleme teilweise stabilisieren. Manche Branchen und Unternehmen selektieren ihre Kunden und Leistungen besser oder steigern durch Preiserhöhungen und Leistungsminderung ihre Rentabilität. Manche Anbieter führen beispielsweise bei ihren weniger attraktiven Kundengruppen schrittweise Nachteile ein.

3. Innovation: Nur durch innovative Lösungen in Leistung und Marketing können An-





bieter dem Problemdruck in reifen Märkten ausweichen und treffen wieder auf günstige Bedingungen im frühen Lebenszyklus von Märkten. Der Ruf nach radikalen Innovationen wird deshalb immer dringlicher.

Offensichtlich ist innovatives Marketing attraktiv. Aber täglich wächst das Sortiment an Marketinglösungen. In unseren eigenen Untersuchungen berücksichtigten wir 143 Ansätze. Sie reichen von Community

Marketing, Behavioral Branding, Mobile Marketing, Öko-Marketing für „Alohas“, eBusiness, Cross Media, Value Selling bis zu Marketingkoalitionen mit Ergänzungsanbietern. Welche Ideen lassen sich wirksam auswählen und umsetzen?

Manche Anbieter weiten die Zahl ihrer Ansätze im Marketing rasch aus, sie machen alles oder mindestens viel. Schon früh forderten wir deshalb Leuchttürme

MARKETING-LOGIKEN

TYP 1: RENTABILISIERER	Konzentration auf die Kernkompetenz, Marketingcontrolling, ertragsorientierte Leistungs-/Kunden- und Kanalsteuerung, Kommerzialisierung von Dienstleistungen, Sortiments- und Kundenbereinigung, Kostensenkung, Effizienzsteigerung, kosteneffiziente Marktbearbeitung
TYP 2: KOOPERIERER	Kooperative Leistungssysteme, strategische Partnerschaften, Kooperation Hersteller-Handel, Akquisition von Herstellern mit ergänzenden Leistungen und internationalen Vertriebschwerpunkten, Integration übernommener Unternehmen
TYP 3: INTERNATIONALISIERER	Internationale Märkte erschließen, Schlüsselmärkte fördern, global und local Marketing, Fokus Asien, China, Ausbau europäischer Vertriebsstrukturen, internationaler Know-how-Transfer
TYP 4: ORGANISATOREN	Spagat zwischen Corporate und Client centric Marketing, Marketing als Servicecenter, stärkere Trennung strategisches und operatives Marketing, vereinfachte Organisation und bessere Integration, Zentralisierung und Dezentralisierung, Restrukturierungen, Spartenübergreifende Kooperation, Vernetzung Marketing & Vertrieb/Zentrale und Ländereinheiten, Schlüsselprozesse im Marketing verbessern, neue Spezialisierungen nach Kunden, Kanälen und Produkten
TYP 5: EMPOWERMENT	Engagierte Arbeitsatmosphäre, Mitarbeiterselektion, -entwicklung und -förderung, zukunftsfähiges Mitarbeiterportfolio, Freude an Leistung und Verkauf
TYP 6: INNOVATOREN	Fokus New Business, Innovationsmanagement in Produkt und Marketing, Technologiemarketing, Produktinnovation, Produktdesign, besseres Management von Market-Launches, Speed to Market, Management der Investitionspipeline, Trading up bis Luxus
TYP 7: SOLUTION PROVIDER	Kunden-Nutzen-Optik, Leistungssysteme für attraktive Kunden, Wertangebot, Category Management, Know-how-Entwicklung, Optimierung der Wertschöpfungskette mit Kunden, Outsourcing für Kunden, neue Preisformen (z.B. Risksharing mit Kunden), Multiplikation hochwertiger Dienstleistungen, innovative Services
TYP 8: MARKENMANAGER	Markenmanagement in allen Facetten, neue Positionierungen, globale Kommunikation, Fokus Hauptmarken, Markenfusion, Eigenmarken-Strategien
TYP 9: KUNDENMANAGER MIT CUSTOMER FOCUS UND SEGMENTEN	Kundenorientierung, Kundenintegration und Customer Insight, Orientierung an realen Kundenprozessen, Fokus Kundenbindung, Dialog- und Vertrauensmarketing, Klare Segmentierung und differenzierte Leistungen und Marktbearbeitung, Erschließung neuer Segmente
TYP 10: CUSTOMER-RELATIONSHIP-MANAGER	CRM-Systeme, Kundeninformation, Database-Marketing, Datamining, Nutzung CRM im Unternehmen, Mikro-Marketing, Direkt- und One-to-One-Marketing, „Weltspitze“ im Direct Marketing werden
TYP 11: KOMMUNIKATOREN MIT E-MARKETING UND CROSS MEDIA	Fokus Internet, e-driven Company, breiter Shift in neue Medien, Internethandel, Cross-Media-Lösungen, Multichannel-Management, Eventmarketing, Management persönlicher Geschäftsbeziehungen, emotionales Marketing
TYP 12: VERTRIEBLER	Marketingumsetzung mit dem Außendienst, definierte Akquisitionsprozesse (z.B. Lead-Management), qualifizierte Kundenberatung, Vertriebsentlastung und Optimierung Customer-Facing-Time, Key-Account-Management, Kleinkundenmanagement, Aufbau von Vertriebskooperationen (direkt + indirekt), Sales Training, Cross Selling, aktivere Kundenentwicklung, faktenbasierte Vertriebssteuerung, persönliche statt schriftliche Präsenz.

im Marketing. Es gilt Prioritäten zu setzen und diese über mehrere Jahre zu professionalisieren. Zersplitterung verschwendet nämlich viel Geld.

Logiken des Marketing-Erfolgs

In neuerer Zeit suchen wir nach spezifischen Logiken für den Marketingerfolg in besonderen Märkten und Unternehmen. Die Marketinglogik prägt die Gewichte der Lösungen, die Spielregeln im Unternehmen, die Ressourcen und Budgetprozesse sowie angewendete Erfolgskriterien. Die Erkenntnis: Das Marketing funktioniert bei verschiedenen Anbietern auch sehr unterschiedlich. Die Marketinglogik beeinflusst stark, welche zusätzlichen Lösungen im Marketing zum Unternehmen passen und bestehende Stärken noch mehr fördern. Um verschiedene Logiken im Marketing

zu erkennen, analysierten wir die aktuellen Marketingprojekte von 138 Unternehmen in verschiedenen Branchen. Die zahlreichen Projekte wurden schrittweise in Gruppen verdichtet, um schließlich die zwölf Typen in nebenstehender Abbildung zu erhalten. Offensichtlich wählen Führungskräfte, je nach Unternehmenssituation und auch eigenen Einstellungen und Fähigkeiten, verschiedene Zugänge, um erfolgreich vorzugehen. Kurz: Sie verfolgen ihre eigene Marketinglogik. Diese Logik ist meistens durch bisherige Strategien von Unternehmen nicht erfasst.

Die kurzen Umschreibungen 1 bis 12 zeigen die verschiedenen Logiken des Marketings.

Beispiel: Es ist kaum sinnvoll, die Markenmanager und Vertriebler im gleichen Unternehmen vereinen zu wollen und beide Ansätze zu forcieren.

Die Markenlogik (8) geht von der Informationsflut



KRAFT

Wer überzeugen will, muss alle Sinne ansprechen.
Die Kraft der Marke verlangt mehr als Kommunikation
von der Stange. Damit kraftvolle Botschaften nachhaltig
verstanden werden.



und dem wachsenden „Dichtestress der Märkte“ mit höheren Wirkungsschwellen aus. Eine Antwort ist die Markenbereinigung und das Engagement in wenige globale Marken. Es gilt, Märkte zu gestalten oder gar aufzurollen.

Die Vertriebslogik (12) arbeitet bewusst mit differenzierten Markenportfolios, um das Geschäft bei vielfältigen Kunden und in differenzierten Märkten abzuholen. Die Nutzung von Marktgelegenheiten und die Ausschöpfung des Markts mit verschiedenen Marken steht im Vordergrund. Der Vertrieb ist die Kernkompetenz. Auf der nächsten Ebene kann eine Rolle spielen, ob der Verkauf mit quantitativen Vorgaben geführt und provisionsorientiert entlohnt wird. Hier passen dann qualitative Vorgaben, Förderung der Eigeninitiative und Kreativität weniger.

Verschiedene Logiken können erfolgreich sein. Eine dominante Logik verdrängt aber immer neue Lösungen, die nicht passen. Vielfach werden neue Lösungen zwar von Top-Gremien entschieden, sie greifen aber später nicht; selbst wenn umfangreiche Analysen

gezeigt haben, dass ein Weg für ein Unternehmen wichtig und richtig wäre. So würden sich Markenexponenten in vertriebsdominierten Unternehmen wohl die Zähne ausbeißen, ohne vorwärts zu kommen.

Zwar spielen mehrere Aspekte bei den meisten Anbietern eine Rolle, aber die Gewichte verschieben sich je nach Logik grundsätzlich. Teilweise setzen ganze Branchen gewisse Schwerpunkte. Banken und Versicherer verfolgen oft die dominierende Logik des Customer-Relationship-Management. Es handelt sich dabei um datenreiche Industrien, die sich auf vielfältige Transaktionsdaten mit den Kunden stützen. Es ist erfolgreicher, sich in einer Marketinglogik zu bewegen, wenn Unternehmen mit ihr wachsen können. Stößt das Unternehmen an seine Grenzen, so sind oft neue, getrennte Logiken verlangt. Vermischte Ansätze konkurrenzieren und schwächen sich gegenseitig. Nur wer weiß, wie das Marketing im Unternehmen funktioniert,



INSTITUT FÜR MARKETING UND HANDEL DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit 50 Mitarbeitern befasst sich das Institut für Marketing und Handel der Universität St.Gallen mit folgenden Kompetenzzentren (www.imh.unisg.ch):

1. Marketingplanung und -controlling: z.B. Marketingeffektivität und -effizienz (Prof. Dr. Sven Reinecke)
2. Strategisches Marketing und Marken-Management: z.B. Behavioral Branding, Sponsoring, Geschäftsmodelle im Marketing (Prof. Dr. Torsten Tomczak, Dr. Joachim Kernstock und Dr. Silke Mühlmeier)
3. Business-to-Business-Marketing und Marktbearbeitung: z.B. Key-Account-Management, Small-Account-Management, Customer Value und Leistungssysteme, Vertrieb, Dialogmarketing und Messen (Prof. Dr. Christian Belz, Dr. Dirk Zupancic, Dr. Michael Reinhold und Dr. Christian Schmitz)
4. Kooperation und Distribution: z.B. Multichannel-Management, E-Business, Marketingkooperationen (Prof. Dr. Marcus Schögel)
5. Internationales Handelsmanagement: z.B. internationales Handelsmanagement, Profilierung und Mehrwertkonzepte im Einzelhandel, Customer Confusion (Prof. Dr. Thomas Rudolph)

Übergreifende Themen sind beispielsweise „Innovation driven Marketing“, internationales Marketing, Marketingimplementierung und Marketingorganisation. Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die Fachzeitschrift „Thexis“ (Gabler Verlag) gefördert. Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Weitere Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie und für Business Metrics mit Marketing.

kann übrigens neue Ansätze erfolgreich einbringen. Die Komplexität von Unternehmen und Marketing beschäftigt zunehmend die Beteiligten. Indiz sind zahlreiche Marketingspezialisten und der wachsende Aufwand für eine interne Abstimmung. Unternehmen brauchen die Kraft intern, die sie im Markt einsetzen sollten. So meinen bereits Verkäufer: Es ist schwieriger im Unternehmen als im Markt zu verkaufen. Klare Marketinglogiken vereinfachen die Führung enorm.

Fazit – schlüssige Marketingsysteme

Marketinglösungen
lassen sich nicht
beliebig kombi-

nieren. Angestrebt sind in sich schlüssige und selektive Marketingsysteme und kein additives Marketing, welches jedes neue Buzzword aufgreift. Vollständiges Marketing ist gefährlich; Marketingsysteme und -schwerpunkte sind besser. Dazu brauchen wir aber systemische, in sich geschlossene Marketingansätze und nicht einen reichhaltigen Blumenstrauß von möglichen Einzelinnovationen. Erfolgreiche Unternehmen und Führungskräfte entwickeln eine starke Sensibilität dafür, wie das Marketing bei ihnen funktioniert. Forscher im Marketing brauchen neue Ansätze, die nicht nur sorgfältig ausgeschiedene Teilvariablen erfassen.

von Prof. Dr. Christian Belz

INNOVATION DRIVEN MARKETING – VOM TREND ZUR INNOVATIVEN MARKETINGLÖSUNG

Zahlreiche Entwicklungen im Verhalten der Kunden und in den Märkten fordern Unternehmen ständig heraus. Für Anbieter gilt es, die relevanten Trends in Gesellschaft und Technologie zu erfassen und mit gezielten Lösungen im Marketing zu wachsen. Die Hypothese: Erfolgreiche Unternehmen brauchen eine Forschung & Entwicklung im Marketing. Nur dann lassen sich Marktpotenziale ausschöpfen. Das vorgelegte Buch richtet sich an Professionals im Marketing, die in ihren Unternehmen und Institutionen viel bewegen wollen. Sein Stil: Substanziell, kurzweilig, reichhaltig, konzeptionell und konkret.

Schlüsselworte zum Inhalt: Methoden der Zukunftsarbeit; Fallstricke für Marketing-

Innovationen: inhaltliche Trends in Gesellschaft, Technik und Marketing; spezifische Innovationen von Community Marketing, Inbound Marketing bis Mobile Marketing (Beispiele); Organisation für innovatives Marketing; Mehr Einfluss für das Marketing; Statements von renommierten Zukunftsforschern; Best Practices und Fälle.

Belz, Christian/Schögel, Marcus/Tomczak, Torsten: Innovation Driven Marketing – Vom Trend zur innovativen Marketinglösung, Wiesbaden: Gabler 2007, 489 S., gebunden ISBN 978-3-8349-0282-5; CHF 127,50/Euro 74,90

Bestellungen über www.thexis.ch oder imhhs@unisg.ch.

