

Unterbewertet, unwichtig, unterentwickelt, unausgeschöpft?

MARKETING 2010 Marketer sind derzeit wie kaum je zuvor herausgefordert und angehalten, mit tendenziell weniger Ressourcen und Mitteln mehr messbare und relevante Effekte zu erzielen («doing more with less»). Allerdings sind sie mit zu wenig Verantwortlichkeit ausgestattet, um die Steigerung von Effizienz und Effektivität tatsächlich treiben und steuern zu können.

VON CHRISTIAN KLEINER*

■ Branchenübergreifend kämpfen Unternehmen in ihren Märkten mit starkem Wettbewerbsdruck, der durch die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise noch verschärft wurde. Bezüglich der strategischen Ausrichtung der Unternehmen dominieren derzeit Programme zur Effektivitäts-/Qualitäts- und Ertragssteigerung. Dies mit Überhang gegenüber reinen Kostensenkungsprogrammen. Dabei wird versucht, die vielfach vitale Thematik der Leistungsinnovation nicht zu sehr zu vernachlässigen.

Als hochgradig wettbewerbsrelevant werden derzeit eindeutig die unmittelbar absatzorientierten Prozesse eingestuft (Kundengewinnung und Kundenbindung). Vor diesem Hintergrund müssen Entscheider aus Marketing, Kommunikation und Vertrieb heute überwiegend in sehr intensiver Form den Effizienz-/Effektivitätsnachweis (auch Marketing ROI) erbringen. Insgesamt sind die Anforderungen an Messbarkeit und Transparenz im Marketing innerhalb der letzten drei Jahre stark gestiegen.

Deshalb stehen Fragen nach Effizienz und Effektivität des Marketings derzeit besonders hoch im Kurs. Diese Thematik wurde im Rahmen einer unabhängigen «Marketing Efficiency Survey»** bei 200 Mittelstands- und Grossunternehmen aus der Schweiz und Deutschland untersucht.

** In der Studie «Marketing Efficiency Survey» wurden 200 Entscheider aus Marketing, Verkauf und Kommunikation in der Schweiz und Deutschland zu Voraussetzungen und Prioritäten im Zusammenhang mit der Steigerung von Marketing-Effizienz und -Effektivität befragt. Weiterführende Informationen zum Studienprodukt gibt es bei marketinghub AG. Das Research- und Beratungsunternehmen unterstützt Unternehmen dabei, Effizienz und Effektivität ihrer Marketing- und Verkaufsaktivitäten nachhaltig zu steigern. → info@marketinghub.ch



Kernaufgaben und Verantwortlichkeiten im Marketing

Eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Marketingkernaufgaben zeigt, dass «das Marketing» in erster Linie für Kommunikationsaufgaben («Promotion») verantwortlich zeichnet. Dabei ist allerdings das wichtigste und in vielen Fällen das teuerste Instrument, der Verkauf, ausgeklammert. Mit der Beschaffung von Marketing Services bei Dienstleistern rangiert erstaunlicherweise eine Aufgabe zuoberst, für welche Marketer de facto gar nicht wirklich ausgebildet sind. Die eigentliche Verantwortlichkeit des Marketings beschränkt sich in den meisten Fällen auf die Bewirtschaftung bzw. Einhaltung des Kommunikationsbudgets.

Im Umkehrschluss erstaunt der geringe Grad an Autonomie bzw. der hohe Einfluss von anderen Unternehmensbereichen auf strategische und eigentliche Kernaufgaben im Marketing. Von einer Gesamtverantwortung des Marketings für alle vier Ps des klassischen Marketingmix – Product, Price, Place, Promotion – kann bei Weitem nicht die Rede sein: Primär autonom handeln in Produkt-/Sortimentspolitik, Distributionspolitik und Preis-/Konditionenpolitik durchschnittlich nur 10 bis maximal 20 Pro-

zent der Marketer. Ein weiteres ernüchterndes Ergebnis der Studie: Am wenigsten Einfluss hat das Marketing auf Umsatz, Absatz und Deckungsbeiträge.

Das offensichtliche Dilemma besteht also darin, dass Marketingverantwortliche mit zu wenig Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für eigentliche Kernaufgaben ausgestattet sind, um die Steigerung von Effizienz und Effektivität tatsächlich treiben und steuern zu können.

Dieses Dilemma ist zumindest von den Marketern klar erkannt. Sie versuchen, dieser Situation proaktiv zu begegnen, etwa durch

- die Verbesserung der Informations- und Datenbasis im Marketing
- die Entwicklung von Marketing-Kennzahlensystemen
- vermehrte Prozessorientierung
- eine verbesserte Koordination und Synchronisation mit dem Verkauf und
- durch eine intensivere Nutzung von intelligenten Marketing-Informationssystemen.

Fazit

Die meisten Unternehmen proklamieren zwar eine marktorientierte Ausrichtung als übergeordnetes Prinzip der Unternehmensführung. Um die Umsetzung und Be-

herzigung dieses Prinzips, etwa im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation des Marketing-, Kommunikations- und Verkaufsbereichs, ist es aber schlecht bestellt. Insofern ist in der Integration und (Ziel-)Synchronisation der verschiedenen Marketing-, Kommunikations- und Verkaufsaufgaben ein zentrales Handlungsfeld zur Verbesserung von Marketing-Effizienz und -Effektivität zu sehen (= unausgeschöpfte Effizienz-/Effektivitäts-Reserve). Dazu gehören auch eine vermehrte Prozessorientierung sowie die Schaffung von zweckmässigen Marketing-Kennzahlensystemen.

Diese Anknüpfungspunkte sind deshalb sehr attraktiv, weil zur Erschliessung der vorhandenen Potenziale grundsätzlich keine zusätzlichen Ressourcen oder Investitionen notwendig sind. Veränderungsbereitschaft, die Verabschiedung von bestehenden Macht- und Abteilungsstrukturen und konsequente Unterstützung durch das Topmanagement sind allerdings nicht zu unterschätzen und als kritische Erfolgsfaktoren zu betrachten. ■



* Christian Kleiner
ist Gründer und Geschäftsführer
der marketinghub AG.