



Das Ende marktorientierter Unternehmensführung?

Von Franz-Rudolf Esch

Es wird verkauft, was produziert wird, und wenn es zu Sonderpreisen in den Markt gedrückt wird. Denn vielfach dominiert der Vertrieb das Marketing. Das Marketing dient lediglich zur Verkaufsunterstützung. Von marktorientierter Unternehmensführung kann bei vielen Unternehmen mit bekannten Marken kaum die Rede sein. Der Autor gibt im vorliegenden Beitrag sechs mögliche Handlungsalternativen, damit es eine Rückkehr zu einer fast vergessenen Wahrheit gibt: Unternehmen leben von ihren Kunden und müssen daher zwei zentrale Funktionen erfüllen: Marketing und Innovation.

ten. Es sind weniger die reinen Effizienzmaße, wie eine erfolgreiche Absatzförderung durch POS-Displays, im Fokus, sondern Effektivitätsmaße zur Marke, die um markenkonforme Effizienzmaße zu ergänzen sind. Zur Steuerung bedarf es eines Markenkontroll-Cockpits, das sich an der Identität der Marke und an den Ansprüchen der Anspruchsgruppen orientiert. So ist es zwar kosteneffizient, in einem Jaguar Schalter eines Ford einzubauen. Doch ist dies im Sinne der Marke auch effektiv, oder führt dies langfristig

„Marktorientierte Unternehmensführung ist nicht reaktiv, sondern aktiv.“

zu einer Verwässerung dieser exklusiven Marke? Markenbezogene Controllingmaßnahmen können solche Fehlgriffe aufdecken, die kurzfristig effizient sein mögen, aber langfristig schaden.

- Kurzfristmaßnahmen sind in den Kontext der langfristigen Markenführung zu integrieren und mit Blick auf die Markenstärkung und die bessere Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu evaluieren.
- Marktorientierte Unternehmensführung ist nicht reaktiv, sondern aktiv. Man folgt nicht den üblichen Trends, man ergibt sich nicht der Rezession und paßt seine Marketingbudgets nach unten an, sondern richtet diese an den Markenzielen aus. Die Regel ist anders: Geht es der Wirtschaft schlecht, werden die Kommunikationsbudgets reflexartig zusammengestrichen. Die Logik eines solchen Vorgehens ist unreal, man zäumt das Pferd von hinten auf. Dabei ist bekannt und belegt, daß es sich gerade in rezessiven Zeiten lohnt, mehr in Kommunikation zu investieren. Unternehmen, die dies markenkonform tun, gehen gestärkt aus dem Wettbewerb hervor.
- Bestimmte Zukunftserwartungen lassen sich nicht mit harten Zahlen untermauern. Die Zukunft ist unsicher. Marketingexperten müssen dann in der Lage sein, durch theoretisch fundierte Argumente Vorteile von Maßnahmen zu vertreten, die schwer rechenbar sind, und realisti-

Die Zahlungsbereitschaft eines Kunden für ein Produkt oder eine Dienstleistung „wandelt wirtschaftliche Ressourcen in Wohlstand“, meinte der Management-Guru Peter F. Drucker in seinem Klassiker „Marketing und Innovation“ (1974). Unternehmen leben von ihren Kunden und müssen zwei zentrale Funktionen erfüllen: Marketing und Innovation. Dabei ist das Marketing auf die Marke auszurichten, da viele Kunden keine Produkte, sondern Marken kaufen. Die Frage „Was möchte der Kunde kaufen?“ ist um die Frage „Warum soll ein Kunde meine Marke kaufen?“ zu erweitern.

Nicht zuletzt deshalb wurde die marktorientierte Unternehmensführung Managern in ihr Gebetbuch geschrieben. Das Marketing und die Idee des Marketings im Zentrum der Unternehmensführung – ein beglückendes Gefühl für jeden Marketer. Doch wie sieht es in der Praxis aus? Wird diese Idee auch tatsächlich gelebt? Welchen Einfluß haben Marketingmanager heutzutage in Unternehmen?

Zwar läßt sich hier kein generelles Bild zeichnen, jedoch belegen erste Indikatoren, daß wir heute weiter von der Idee der marktorientierten Unternehmensführung entfernt sind als noch in den achtziger und neunziger Jahren.

Die Zahl der Marketingvorstände in den Unternehmen hat in den letzten Jahren drastisch abgenommen. Häufig nehmen Vertriebsvorstände auch am Rande Marketingaufgaben wahr, obwohl sie von ihrer Ausbildung und Denkweise primär verkaufsorientiert sind. Vor allem im Dienstleistungs- und Industriegüterbereich ist dies auffällig. Nun könnte man argumentieren, daß in der Zwischenzeit die Idee der marktorientierten Unternehmensführung die Unternehmen so durchdrungen hat, daß jeder Vorstand sie lebt. Erfahrungen widerlegen dies jedoch: Vorstände, die mit einer Marke lediglich den Namen und eine schöne Kommunikation nach außen verbinden, leben dieses Prinzip nicht. Sie verkennen, daß eine markenorientierte Denkweise sowohl nach innen als auch über das komplette Marketinginstrumentarium nach außen wirkt. Haben die Mitarbeiter der Deutschen Bank kein Commitment zu ihrer Marke, werden sie wohl kaum „Leistung aus Leidenschaft“ gegenüber ihren Kunden leben. Wenn schon bei diesem für die Unternehmen wichtigen zentralen immateriellen

Asset Marke solche Fehlinterpretationen trotz gebetsmühlenartigen Betons der Wichtigkeit der Marke auftreten, wie muß dies dann erst in den anderen Bereichen aussehen?

Die Ausführungen in den Einführungskapiteln der Marketingbücher werden ebenfalls ad absurdum geführt. Hier kann man die einzelnen Orientierungsphasen nachlesen: vom Engpaß in der Produktion hin zum Verkauf, was produziert wird, bis zur Phase des Käufermarktes und der Orientierung an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden, um mit bedarfsorientierten Angeboten die Kunden langfristig zufriedenzustellen und zu binden. Bei näherem Blick in die Praxis stecken viele Unternehmen noch in der zweiten Phase des Verkäufermarktes: Es wird verkauft, was produziert wird. Der Vertrieb dominiert vielfach das Marketing. Das Marketing dient lediglich zur Verkaufunterstützung. Von marktorientierter Unternehmensführung kann kaum die Rede sein.

Indikatoren dafür sind die wachsenden Ausgaben für kurzfristige Verkaufsmaßnahmen, die dramatischen Preisnachlässe über alle Branchen hinweg, welche nur zum Ziel haben, die produzierte Ware in den Markt zu drücken. Die Idee dahinter ist einfach: Die Produktionsanlagen müssen zur Sicherung einer entsprechenden kosteneffizienten Auslastung und der daran geknüpften Arbeitsplätze laufen. Der Vertrieb enthält entsprechende Vorgaben zum Verkauf. Die Marketers liefern dazu die bunten Pappen, die den Verkauf fördern sollen. Offensichtlich kennen die Unternehmen nur noch Volumenziele. Die Gier nach mehr Umsatz und Marktanteil treibt selbst klar profilierte Marken in Märkte hinein, bei denen die Spätfolgen auf das Markenimage und die Erzielung von Premiumpreisen heute noch nicht absehbar sind. Einem echten Marketingmann muß dies Tränen in die Augen treiben, aber in vielen Märkten ist dies die nackte Realität. Braucht Mercedes-Benz wirklich die A-Klasse?

Teilweise geben Marketingmanager auch dem situativen Druck nach und ziehen Kurzfristmaßnahmen gegenüber Langfristmaßnahmen vor. Dies ist der einfachere Weg, weil man sich nicht intensiv mit anderen Abteilungen und der Unternehmensführung auseinandersetzen und seinen anderen Standpunkt vertreten muß, sondern opportunistisch handeln kann. Das System

fördert zudem die Kurzfristigkeit. Befördert wird, wer schnell Erfolge aufweist. Zudem will man den Forderungen der Wirkungsbelege der getätigten Investitionen nachkommen und „Erfolge“ vorweisen. Da dies wesentlich einfacher bei kurzfristigen als bei langfristigen Maßnahmen möglich ist und auch Kosteneinsparungen als konforme Maßnahmen verkauft werden können, bleiben Aspekte der marktorientierten Unternehmensführung zwangsläufig auf der Strecke.

Die daraus resultierenden Konsequenzen sind dramatisch. Durch das Anwachsen von Promotions, von Rabattierungen und von Bonussystemen verlieren Unternehmen gleichermaßen Renditen auf hohem Niveau, ohne dadurch die gewünschten Zuwächse zu erzielen. Zudem werden die Kun-

Es gibt die Chance einer Renaissance der marktorientierten Unternehmensführung, denn die Folgen einer einseitig auf eine kosten- und entwicklungsgetriebene Unternehmensführung werden bereits seit längerem sichtbar.

den erzogen: Dumm ist, wer regulär kauft, schlau ist, wer auf Schnäppchen wartet. Deshalb wächst die Zahl der System Beaters oder Smart Shoppers, die mit ihrem Kauf so lange warten, bis ihre präferierten Marken im Sonderangebot offeriert werden. Das Preispremium aus der Marke wird dadurch nicht ausgeschöpft.

Ist dies das Ende der marktorientierten Unternehmensführung? Nein, im Gegenteil: Es ist die Chance einer Renaissance marktorientierter Unternehmensführung, denn die Folgen einer einseitig auf eine kosten- und entwicklungsgetriebene Unternehmensführung werden bereits seit längerem sichtbar. Bei den Kosten sei nur auf Herrn López verwiesen, den „Heilsbringer“ der Kosteneinsparung, von dem heute keiner mehr spricht. Ob man bei Opel den Kosteneinsparungen auch die daraus erwachsenden höheren Folgekosten durch vermehrte „uneffiziente“ Werkstattbesuche und den Verlust des Symbols der Zuverlässigkeit (ein Nutzen, der heute von Toyo-

ta erfolgreich erfüllt wird) entgegengerechnet hat, ist fraglich.

Entwicklungsgetrieben steht außer Frage, daß man für ein Automodell unendlich viele verschiedene Motorvarianten produzieren kann, ob diese dann aber auch im Markt gebraucht werden, ist eine andere Frage. Man kann auch die Autos mit Technik überladen, ob man dadurch jedoch als Kunde ein besseres oder komfortableres Fahrverhalten empfindet, sei dahingestellt. Baut man jedoch solche Autos, bei denen nur ein sensibles Hinterteil wie das von Michael Schumacher die Fahrunterschiede merkt, produziert man am Markt vorbei und schafft sich möglicherweise Probleme: in diesem Fall durch zu hohe Kosten und durch daraus resultierende negative Konsequenzen. Daß deutsche Automobile an Zuverlässigkeit zunehmend leiden und schlechter beurteilt werden als beispielsweise japanische Autos, liegt auch an dem hohen Maße richtungsweisender, aber hochgradig anfälliger Technik.

Dabei hat schon Schumpeter gefordert, Innovationen auf den Markt zu bringen, aber nur dann, wenn sie den Kunden einen echten und wahrnehmbaren Nutzen liefern. Daß dies möglich ist, belegen zahlreiche Beispiele: Die Rügenwalder Mühle hat die Wurst zur Marke gemacht und durch konsequente Markenführung mit verschiedenen Wurstsorten erhebliche Marktanteile gewonnen, und dies bei einem beachtlichen Preispremium. Procter & Gamble hat mit der neuen Marke Kandoo den Markt der drei- bis siebenjährigen Kleinkinder erschlossen und gibt ihnen das Gefühl, sich auf der Toilette mit diesem bedarfsgerechten Toilettenpapier wie ein König zu fühlen, zur Freude ihrer Mütter, die dank Kandoo weniger Problemwäusche säubern müssen. Die sensationellen Marktanteilsgewinne und die hohen Wiederkaufsraten bei Erzielung eines beachtlichen Preispremiums sprechen für sich. Mit dem i-Pod fasziniert Apple eine ganze Generation mit dem spezifischen Apple-Feeling. Die Community wächst, obgleich dieser MP3-Player sicherlich nicht besser ist als andere, jedoch ein faszinierendes Design aufweist. Die Konsequenzen liegen auf der Hand:

□ Es bedarf einer Sensibilisierung für eine marken- und kundenbezogene marktorientierte Unternehmensführung. Entsprechend sind alle marktbezogenen Tätigkeiten und Entwicklungen daran auszurich-

Vorteile von Maßnahmen zu vertreten, die schwer rechenbar sind, und realistische Szenarien zeichnen, anstatt sich auf das glatte Parkett zu begeben, jede Maßnahme statistisch genau belegen zu wollen. Dadurch werden große Würfe oft erst möglich.

□ Kosteneinsparungen sind (qualitativ und quantitativ) auf einem Zeitstrahl die möglichen negativen Folgen für Marken und Kunden gegenüberzustellen. So kann man sicherlich bei Verpackungen Kosten einsparen. Allerdings spielt gerade bei hochwertigen Marken die Ästhetik der Verpackung eine wichtige Rolle, die neben emotionalen Aspekten wie Modernität und Gefallen auch durch Praktikabilität gekennzeichnet ist. Wenn ein Hersteller seine Marken im Kühlregal nun dahin gehend „optimiert“, daß die Verpackung günstiger produziert werden kann, diese dadurch jedoch schneller die Feuchtigkeit aufsaugt und dadurch schmutzig wirkt, erweist man sich damit langfristig einen Bärendienst. Dies um so mehr, als auch die Handelsmarken immer professioneller werden. Manche Aldi-Verpackungen stellen schon heute Herstellerpackungen in den Schatten. Womit ist dann noch ein Preispremium zu rechtfertigen? Diese Denke ist bei uns jedoch leider hoffig geworden. Man ärgert sich etwa bei Opel darüber, daß wegen der unterschiedlichen Platzierung zweier zentraler Anbringungs-schrauben bei Opel und Saab letzterer nicht auf der gleichen Produktionsanlage produziert werden kann. Müßte man hier „leider“ oder vielleicht besser „Gott sei Dank“ sagen? Dies ist sicher eine Frage der Perspektive. Marken haben jedoch nur dann eine Existenzberechtigung, wenn sie sich klar von anderen Marken unterscheiden und den Kunden deshalb einen relevanten Kundennutzen bieten.

□ Die Ausbildung von Managern und künftigen Entscheidungsträgern an den Hochschulen muß den Anforderungen einer marktorientierten Unternehmensführung gerecht werden. Der Blick für das Ganze und die grundlegenden Zusammenhänge darf durch die bloße Vermittlung von Detailwissen in Spezialbereichen nicht verstellt werden. Dieses ist zwar notwendig, aber nicht hinreichend.

Der Autor ist Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Direktor des dortigen Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung.