

Marketing-Prozesse wirksam einbinden

# Motor der Unternehmensstrategie

Weshalb hat der Schweizerische Eishockeyverband nach gründlicher Analyse und Beurteilung entschieden, in den Aufbau einer eigenen Marketing-Struktur zu investieren? Um seine Vermarktungsstärke zu steigern.

■ Von Peter Meierhofer

Marketing-Abteilungen haben in der Vergangenheit einen Grossteil ihrer Energie und ihres Budgets dazu verwendet, das zu verkaufen, was das Unternehmen beschlossen hat, herzustellen. Dabei wurden sie zu Werbeabteilungen, was die Bedeutung des Marketings sehr geschmälert hat.

Heute ist Marketing wieder auf dem Weg, das zu werden, was es sein sollte: der Motor der Unternehmensstrategie. Jede Unternehmensstrategie beginnt schliesslich mit dem Markt. Und wer versteht den Markt besser als das Marketing? Das Marketing analysiert die

Erkenntnisse der Marktforschung und versteht daher am besten das Verhalten der Kunden und Geschäftspartner.

### Vom Produkt zum Kunden

Unternehmenschefs vollziehen zurzeit den Schritt vom produktzentrierten zum kundenzentrierten Marketing. Sie machen aus der Spezialdisziplin Marketing ein unternehmensweites Marketing und setzen in ihrer Vermarktung auf konsequente Kundenorientierung.

So kündigte beispielsweise der Schweizerische Eishockeyverband (SEHV) in seiner Medienmitteilung vom 3. Mai 2006 an, dass er ab Beginn der Saison 2007/08 sein Marketing und seine Vermarktungsaufgaben, die bisher über eine Vermarktungsagentur abgewickelt wurden, selber planen und umsetzen will.

### Was ist zu tun?

Wer sein Unternehmen kundenzentriert führen will, kann den folgenden bewährten Weg einschlagen:

1. Der CEO des Unternehmens muss das höhere Management auf eine marktgerechte Unternehmensführung verpflichten.
2. Ein Marketing-Talent muss als Marketing-Chef eingestellt werden. Dies wurde beim Schweizerischen Eishockeyverband bereits im Oktober 2004 mit der Verpflichtung eines Leiters Marketing verwirklicht.
3. Das Bewertungs- und Belohnungssystem der Mitarbeitenden im Unternehmen muss geändert werden.

4. Im gesamten Unternehmen sind Marketing-Trainingsprogramme umzusetzen.

5. Ein modernes Marketing-Planungssystem muss installiert werden, das auch eine alljährliche Beurteilung der Marketing-Leistung beinhaltet.

6. Die Mitarbeitenden müssen sich weniger auf ihre Abteilung und mehr auf das Prozessergebnis konzentrieren.

7. Das Unternehmen muss die Lernfähigkeit und -bereitschaft seiner Mitarbeitenden nutzen.

8. Gezielte Hilfe und Ratschläge von aussen sind einzuholen.

### Von der Einzelfertigkeit zum Spielhandeln

Wenn Mitarbeitende im Unternehmen kundenzentriert arbeiten, verändern sich die Aufgaben der Marketing-Abteilung:

- Sie stellt die Marketing-Spezialisten (in den Bereichen Marketing-Forschung, Direkt-Marketing, Preis, Vertriebsentwicklung usw.) ein, beschäftigt sie, bildet sie aus und bewertet sie.
- Sie ist für die Entwicklung der Marketing-Strategie verantwortlich.
- Sie ist für die Integration aller Kräfte zuständig, die auf die Kunden einwirken, damit die Angebote, Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens den Kunden schlüssig präsentiert werden. Vergleichbar dem Eishockeyspiel gilt es, Einzelfertigkeiten methodisch geschickt zu einem perfekten Spielhandeln zu verdichten.

Im organisatorischen Sinn kommt die Ausrichtung des Leis-

tungsprogramms auf Kunden bzw. Kundengruppen dem «Ideal» des Marketings am nächsten, da eine spezielle Ausrichtung der Marketing-Instrumente auf spezifische Unternehmenswünsche erfolgen kann.

### Vom Produkt- zum Kundenmanager

Die organisatorische Konsequenz der Ausrichtung des Leistungsprogramms auf ein Kundensegment ist die Bestellung eines «Kundenmanagers», der je nach Aufgabenspektrum, Zielsetzung und beabsichtigtem Kompetenzumfang am besten als Linieninstanz in die Organisation eingegliedert wird. Dieser Kundenmanager ist somit für alle Marketing-Entscheidungen, die seinen Kundenkreis betreffen, verantwortlich. Er hat alle Aktivitäten zu koordinieren und kann daher auch die entsprechende Verantwortung übertragen bekommen. Damit erschliessen sich viele Vorteile:

- Der Kundenmanager kann seine Kernkunden individuell betreuen.
- Das Absatzpotenzial lässt sich besser ausschöpfen.
- Individuelle Kundenwünsche können berücksichtigt werden.
- Neue Erkenntnisse über Entwicklungen bei Kunden und Marktpartnern werden gewonnen.

Für den Schweizerischen Eishockeyverband (SEHV) eröffnet sich mit der Übernahme der gesamten Verantwortung für Marketing und Vermarktung die Aussicht auf:

Wie im Spiel der Könige: Auch in der Marketing-Organisation gilt es, einzelne Figuren geschickt zu perfektem Spielhandeln zu entwickeln.



- Direkte persönliche Kontakte zu Partnern und Sponsoren.
- Effiziente Einflussnahme in Konzeptionierung und Umsetzung.
- Mehr Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit.
- Interne Synergien im Sinn einer Vermarktung auf verschiedenen Ebenen.
- Ausbau des Kundenbeziehungsnetzwerks.

Auf der anderen Seite gehören, wie Alain Kappeler, Marketing-Manager beim SEHV, ausführt, zu diesem Entscheid auch der Aufbau von internem Know-how und eine gezielte Zusammenarbeit mit externen Spezialisten, vor allem in spezifischen Bereichen wie Media-Analysen und Marktforschung.

### Neues Organisationsdenken

Traditionell werden Unternehmen nach Funktionen organisiert. Dies hat zur Folge, dass jede Abteilung in ihrem Interesse handelt, nicht aber im Gesamtinteresse der Firma. Die Mauern zwischen den Abteilungen behindern eine gemeinsame Planung. Darüber hinaus haben Studien gezeigt, dass viele Effektivitäts- und die meisten Effizienzprobleme ihre Ursachen in mangelhaft beherrschten Geschäftsprozessen haben. Durch Geschäftsprozessmanagement lassen sie sich deutlich reduzieren.

Aus diesen Gründen haben Unternehmen in jüngster Zeit begonnen, ihre Schlüsselprozesse zu identifizieren und umzustrukturieren, damit sie schneller

und effizienter werden. Die organisatorische Einbindung von Marketing-Prozessen in Organisationen wird deshalb immer stärker vom Prozessdenken beeinflusst, welches die Orientierung am Kunden als zentrales Kriterium definiert.

### Reiche Ernte

Die Prozessorganisation mit dem Ziel, den Kunden zufriedenzustellen, bietet gegenüber der Funktionsorganisation entscheidende Vorteile:

- Sie ist horizontal statt vertikal ausgerichtet.
- Sie betreibt Arbeitsintegration statt Arbeitsteilung.
- Sie bearbeitet Objekte und orientiert sich weniger an Einrichtungen.

- Sie ermöglicht flache gegenüber tiefen Hierarchien.
- Prozessziele kommen vor Abteilungszielen.
- Sie stellt Produktivität (Kundenzufriedenheit) vor Kosteneffizienz.
- Sie bevorzugt dezentrales Selbst-Controlling gegenüber zentralem Fremd-Controlling.
- Sie konzentriert sich auf Wertschöpfung und reduziert Redundanzen.
- Sie ermöglicht Transparenz und reduziert Komplexität.

Sind Kunden- und Kompetenzorientierung die strategischen Parameter in einer Organisation, so ist die prozessorientierte Sicht die richtige operative Antwort. Die prozessorientierte Organisa-

### Checkliste: Ist unser Marketing einfach und effizient?

Eine weitestmögliche Vereinfachung von interner Organisation und von Aussenbeziehungen macht das Unternehmen effektiver und effizienter:

#### 1 Interne Organisation

- Dezentrale Kundenorganisation mit hoher Eigenverantwortlichkeit.
- Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten.
- Ersetzen aufwendiger Kontrollaufgaben durch eine vertrauensorientierte Unternehmenskultur (Zielsetzungen).
- Verzicht auf nicht notwendige Tätigkeiten und Verwaltungsaufgaben.
- Räumliche Nähe von Marketing-Abteilung und Prozessverantwortlichen.
- Reduzierung der Anzahl interner Schnittstellen.
- Optimale Nutzung des internen Marketing-Know-how.
- Marketing-Mix muss aus einem Guss sein: inspiriert von dem unverwechselbaren Wert, der die Bedürfnisse einer bestimmten Kundengruppe in überlegener Weise erfüllt.
- Regelmässige Überprüfung der Wirksamkeit von Marketing-Programmen und entsprechende Budgetanpassungen.
- Kluge Nutzung von Möglichkeiten des Outsourcing & Insourcing.
- Empowerment der Marketing-Mitarbeitenden durch Weiterbildung.

#### 2 Aussenbeziehungen

Konzentrieren wir uns:

- Auf die Bearbeitung und Betreuung von Kernkunden?
- Auf eine intensivere Vernetzung der Leistungsträger mit Kernkunden?
- Auf die für den Kundennutzen und den Markterfolg wesentlichsten Leistungsmerkmale der eigenen Marktleistungen?
- Auf die wirksamsten Marketing-Aktivitäten?
- Auf den optimalen Einsatz bestehender Werbemittel?
- Auf enge Kooperation mit wenigen leistungsfähigen Marketing-Spezialisten?
- Auf Marketing-Kooperationen mit geeigneten Unternehmen?



tion ermöglicht, flexibel auf Kundenwünsche zu reagieren.

#### Neuausrichtung muss sein

Doch aufgepasst: Wer seine Kunden wirklich kennenlernen und aus diesem Wissen den grösstmöglichen Gewinn ziehen will, muss dafür sein Unternehmen neu ausrichten. Ein anstrengender Weg, den zu gehen sich jedoch auszahlt. Grössere Kundennähe zu erreichen, ist weniger ein Problem der IT- oder der Marketing-Abteilung – vielmehr muss sich das ganze Unternehmen entwickeln, um seine Kunden besser kennenzulernen und zu verstehen.

Dazu nachfolgend einige Erkenntnisse von Unternehmen, die diesen Weg mit Erfolg zurückgelegt haben.

#### 1 Worauf es ankommt

Ein Unternehmen vollständig auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten, erfordert neue Erkenntnisse, einen hohen Koordinationsaufwand und eine gute Planung. Ein umfassendes Profil der gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnisse von Kernkunden ist ein erster Meilenstein. Diese Profile sind aber wertlos, wenn die Mitarbeitenden dieses Wissen nicht teilen können oder wollen. Genauso wertlos sind sie, wenn

die gewonnenen Erkenntnisse nicht in die Entscheidungen über Produkte und Dienstleistungen und in die Planung der grundlegenden Strategie und Unternehmenskultur einfließen können.

#### 2 Neue Formen der Zusammenarbeit

Laut Studien gehen Unternehmen, denen es gelingt, ihre Kundennähe zu optimieren, folgenden Weg:

**1.** Vorerst schaffen sie eine *zentralisierte Datenbasis* für Kundeninformationen: Umfassende Kundenprofile ermöglichen Cross-Selling, decken Fehler bei der Kundenbetreuung auf und weisen den Weg zu Kostensenkungen.

**2.** In einem zweiten Schritt ziehen sie *Rückschlüsse aus den Kundeninformationen*. Die Kundendaten werden zur Planung von Verkaufs- und Marketing-Aktivitäten, aber auch zur Analyse von Geschäftsprozessen in anderen Unternehmenstätigkeiten genutzt. Dabei werden auch Schwachstellen bei den Mitarbeitenden sichtbar.

**3.** In einem dritten Schritt beginnen Unternehmen, die *Zukunft vorzusehen und zu gestalten*. Evaluiert wird beispielsweise durch Praxistests, welche Kunden in Zukunft wahrscheinlich zu einem neuen Produkt oder einer neuen Dienstleistung wechseln werden. Um die nötigen Verbindungen unter den Abteilungen zu knüpfen, organisieren zahlreiche Unternehmenschefs ihr Unternehmen neu nach Kundensegmenten und geben ihren Kundenmanagern bei den kundenbezogenen Budgetentscheidungen das letzte Wort.

**4.** Im letzten Schritt konzentrieren sich die Unternehmen wieder auf die Gegenwart. Sie lassen ihr neues Kundenverständnis *in den laufenden Geschäftsbetrieb einfließen*. Die Kundenorientierung beginnt jetzt, alle Bereiche des Unternehmens zu durch-

dringen. An der Kundenfront erhalten die Mitarbeitenden die nötige Unabhängigkeit und Freiheit, um sich bei praktisch allen Handlungen auf den Kunden zu konzentrieren.

Jeder Mitarbeitende muss sich letztlich zu einem kundenorientierten Ansatz bekennen. Dieser Einstellungswandel kann nicht erzwungen werden. Er kann aber durch kluge organisatorische Massnahmen und Anregungen erleichtert werden. Von hartnäckigen Verweigerern muss man sich trennen.

#### 3 Organisatorische Anforderungen

Für eine effiziente und effektive Marketing-Organisation gelten folgende Gestaltungskriterien:

■ *Optimale Nutzung der vorhandenen Ressourcen:* Die vorhandenen Ressourcen materieller wie immaterieller Art sind nach dem ökonomischen Prinzip einzusetzen, dass sich eine Ausgewogenheit von Zweck (Erfüllung der Aufgabe) und Mittel (Ressourceneinsatz) einstellt.

■ *Integration der Marketing-Funktion:* Es muss gewährleistet werden, dass die nach aussen und innen gerichteten Marketing-Aktivitäten untereinander effizient koordiniert sind und über die Schnittstellen zu den anderen Bereichen des Unternehmens (z.B. Produktion, Beschaffung, Forschung & Entwicklung, Finanzierung) in das Gesamtsystem der Unternehmensprozesse integriert werden.

■ *Ausgewogenheit zwischen Stabilität und Flexibilität:* Es sind Strukturen zu schaffen, die einerseits die Koordinierbarkeit der Gesamtheit der Aktivitäten gewährleisten, andererseits aber auch schnelles und flexibles Reagieren zulassen.

■ *Fähigkeit zur Innovation:* Der organisatorische Rahmen muss gewährleisten, dass Innovationsprozesse schnell in Gang kom-

men und durchgesetzt werden können, um gegenüber dem Wettbewerb am Markt rechtzeitig in Erscheinung treten zu können.

■ **Sinnvolle Spezialisierung:** Mitarbeitende eines Unternehmens sollen sich sinnvoll spezialisieren. Hier ist eine Umverlagerung der Spezialisierung von der Funktion auf den Prozess, das heisst auf das Management aller mit einem speziellen Kundenauftrag verbundenen Aktivitäten, angezeigt.

#### 4 Schlank und schnell

Schlanke Strukturen und schnelle Prozesse erleichtern die Erarbeitung von Wettbewerbsvorteilen bezüglich Geschwindigkeit, Kosten, Qualität oder Rentabilität. Auch im Marketing lassen sich durch Vereinfachung die Effektivität und die Effizienz deutlich verbessern (siehe Kasten).

Bei allen Bemühungen, wirksame Marketing-Strukturen aufzubauen, darf man nie vergessen, dass der Erfolg sich nur einstellen kann, wenn es gelingt, die Mitarbeitenden für das Unternehmen zu motivieren. Mitarbeitende Menschen sind letztlich die entscheidenden Innovationsmotoren eines Unternehmens.

■ Bei 3M beispielsweise verbringen Mitarbeitende einen gewissen Prozentsatz ihrer Arbeitszeit damit, eigene Ideen zu verfolgen und in Form von Innovationen für das Unternehmen fruchtbar zu machen.

Mitarbeitenden kommt deshalb der Status von Kunden (internen Kunden) zu. Wie soll jemand, der selber keine Begeisterung verspürt, Kunden und Geschäftspartner begeistern können?

■ Marketing muss sich deshalb auch nach innen richten, auf den internen Markt: Mitarbeitende sind zu erkunden, zu bedienen und zu begeistern.

#### 5 Auf Empowerment setzen

Unternehmen sollten die (teils verborgenen) Marketing-Talente und Weiterbildungsbedürfnisse ihrer Mitarbeitenden erkennen und nutzen – durch Inhouse-Weiterbildungen, beispielsweise in folgenden Bereichen: Management von Kundenbeziehungen und Datenbanken, Data Mining, Bemessung der Kundenprofitabilität, Public Relations, Emotionaler Verkauf (auch am Telefon), Eventmanagement, Erlebnis-, Er-

laubnis- und Empfehlungsmarketing, Direkt-Marketing usw.

■ Wird die Weiterbildung auf das eigene Unternehmen ausgerichtet, gewinnt sie an Kraft, da das Gelernte sofort umgesetzt werden kann.

#### Erfolg direkt beeinflussen

Gelingt es, die richtigen Mitarbeitenden in diesem Sinn weiterzubilden, kann ein Motivations-schub beobachtet und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden nachhaltig gesteigert werden. Wird diese Weiterbildung «on the job» gemacht, verbessert sie direkt auch die Ergebnisse von Marketing-Programmen.

Wie Mitarbeitende zu einem vertieften Kundenverständnis, höherer Motivation und mehr Leistung motiviert werden können, enthüllt unser Beitrag «Internes Marketing-Trainings» in der nächsten Ausgabe des ORGANISATOR (Heft 07-08/2006 vom 21. Juli 2006).

**Neu: Golfurlaub mit Privatseminar.** Peter Meierhofer bietet Unternehmern und Führungskräften an der Costa Blanca in Spanien erstmals Golf- und Badeferien mit integriertem One-to-One-Seminar «Wie kann ich meine Firma im Markt besser aufstel-

len?» oder «Wie kann ich zur Spitzenklasse im Marketing aufsteigen?». Interessenten informieren sich unter [www.freizeitseminar.com](http://www.freizeitseminar.com). Der Autor gibt gerne auch telefonisch Auskunft.

#### AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist seit 1994 als Strategie- und Marketing-Berater tätig. Sein in über 40 Publikationen veröffentlichtes Wissen geht über die funktionsorientierte Betriebswirtschaftslehre hinaus. Er vermittelt erfolgsentscheidende Impulse für Marketing und marktgerechte Unternehmensführung.

Tel. 0034 96 679 18 29  
[pmeierhofer@netmarketing.ch](mailto:pmeierhofer@netmarketing.ch)

Ende März 2006 hat Peter Meierhofer zusammen mit Roger Eric Gisi das Buch «Die Kunst des Überlebens – Der Praxisratgeber für die marktgerechte Unternehmensführung» herausgegeben. Der Start war sehr erfolgreich. 185 Seiten. CHF 39.50. Verlag: Gellius academy. Bezug möglich über: [www.bams.ch](http://www.bams.ch) oder [www.freizeitseminar.com](http://www.freizeitseminar.com)

#### ONLINE

[www.netmarketing.ch](http://www.netmarketing.ch)  
[www.freizeitseminar.com](http://www.freizeitseminar.com)  
[www.el-limohero.com](http://www.el-limohero.com)