

Marketingspezialisierung

Innovationen, neue Strategien und neue Marketingkonzepte scheinen in manchen Unternehmen frei zu schweben. Sie werden zwar von wichtigen Gremien verabschiedet, aber wer erfüllt die Aufgaben? Erkennen und verwirklichen die verschiedenen Führungsebenen, Abteilungen und einzelnen Mitarbeiter die Konsequenzen von Strategien und Konzepten für ihre Aufgabe?

Marketing muss sich mehr damit befassen, welche Organisationseinheiten und Menschen die neuen Lösungen realisieren. Dabei erweist sich die Marketingspezialisierung eher als Herausforderung, denn als Hilfe. Es ist aufwändig und oft langwierig, die Spezialisten für übergreifende Lösungen zu mobilisieren.

Marketingkomplexität

Funktioniert eine Matrixorganisation, die gleichzeitig nach Ländern und Produktparten orientiert wird? Zwei Dimensionen genügen meist nicht, obschon bereits hier Betroffene eine hohe Komplexität beklagen. Unternehmen spezialisieren sich nach mehreren Dimensionen, wie die Abbildung Seite 13 zeigt.

Die Dimensionen der Spezialisierung im Marketing sind: Geographische Einheiten (Länder und Regionen), Funktionen, Kanäle für Distribution und Kommunikation, Kundengruppen und Leistungen (Technologien und Produkte). Wenn Anbieter für spezifische Kunden oder Kundengruppen umfassende Leistungen koordinieren wollen, aber beispielsweise nach Produktgruppen organisiert sind, entstehen komplexe Schnittstellen. Auch arbeiten die Sparten für ihre eigenen Erfolge (und werden daran gemessen und danach entlohnt). Dieser Sparteneffekt wird in schwierigen Märkten und bei schlechten Unternehmensergebnissen gesteigert, weil Verteilungskämpfe zwischen den Sparten zunehmen. Nicht selten wird der interne Wettbewerb intensiver geführt, als jener im Markt.

Obschon die Dimensionen bereits für ein Gesamtunternehmen sehr viele Kombinationen zulassen, wird die Herausforderung noch gesteigert: Unternehmen organisieren ihre Einheiten auf Konzernebene oder in der Zentrale oft nach anderen

Kriterien als in den Tochtergesellschaften. Die Produktion ist meist nach Produkten strukturiert und der Vertrieb nach Regionen und Kunden. Ist beispielsweise das Produktmanagement nur in der Zentrale verankert und findet sich in den Ländereinheiten nicht mehr, so ergeben sich besondere Probleme der Realisierung. Aus dem Blickwinkel des zentralen Produktmanagement wäre es wünschenswert, auf entsprechende Spezialisten in den Ländern zu treffen. Die Problematik trifft auf alle Spezialisten zu, die sich nur auf oberster oder zentraler Ebene bewegen. Ebenso werden Spezialisten, die nur in den dezentralen Einheiten tätig sind, ungenügend von der Zentrale unterstützt. „Top down“ und „Bottom up“ sind manche Abstimmungen erforderlich.

Vielfältige Marketingspezialisten

Welche Marketingaufgaben lassen sich den verschiedenen Dimensionen zuordnen? Dies lässt sich am besten mit einigen Beispielen verdeutlichen:

- **Spezialisierung nach Funktionen:** Ziel der Spezialisierung des Marketing nach Funktionen ist es, das professionelle Know-how in jeder Fachdisziplin des Marketing zu nutzen. Spezielle Funktionen im Marketing sind inzwischen vielfältig und betreffen beispielsweise Marketingservices, Markenführung, Marketinginnovation, CRM, Databasemanagement, Direktmarketing, Telefonmarketing, Eventmarketing, Werbung, Innendienst, Preismanagement, Aussendienst und Marktforschung.
- **Spezialisierung nach geographischen Einheiten:** Ziel einer Spezialisierung für geographische Einheiten ist es, in den vielfältigen Regionen, Ländern und Gebieten spezifisch vorzugehen, örtlich nahe bei den Kunden zu sein und gleichzeitig die Reisezeiten zu minimieren. Dabei werden auch sprachliche und kulturelle Einheiten berücksichtigt. Die Marktorganisationen für Länder sind meistens eine Grundvoraussetzung, um in den entsprechenden Gebieten aktiv zu sein. Typische Spezialisten sind Regionenleiter, Länderverantwortliche und Niederlassungsleiter bis zu Verantwortlichen für Vertretergebiete.
- **Spezialisierung nach Leistungen:** Ziel der Spezialisierung nach Leistungen ist es, die Produktführerschaft von Unternehmen im Markt auszuspielen. Besonders in produzierenden Unternehmen prägen die Produktspezialisierungen der Forschung und Entwicklung sowie der Produktion häufig die Gesamtorganisation. Beispiels-



Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel (IMH)

Dr. Christian Schmitz

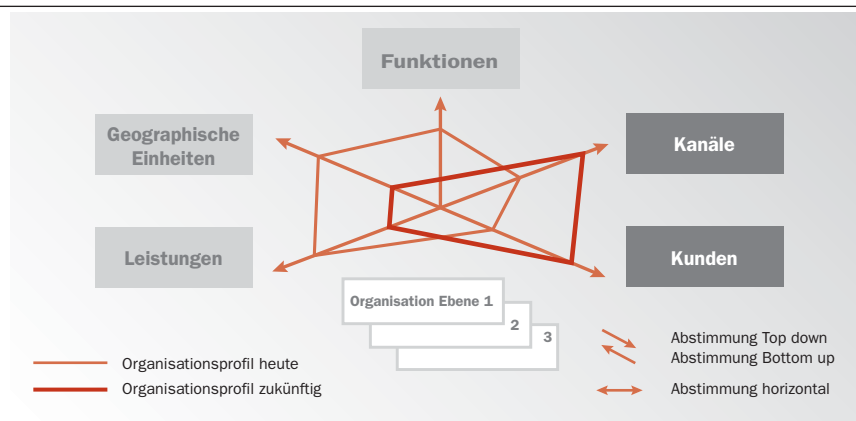
leitet das Kompetenzzentrum BtB-Marketing am IMH und ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen

weise wird dann auch das Rechnungswesen eher an Produkten orientiert. Strategisch unterscheiden manche Unternehmen das Problemlösungs- und standardisierte Volumengeschäft. Typisch sind im Marketing verschiedene Formen des Produktmanagement und der Verantwortlichkeit für Produktmarken anzutreffen. Hersteller mit intensiven Beziehungen zum Handel setzen Category Manager ein. Oft wird auch die Verantwortlichkeit für den Kundenservice organisatorisch abgegrenzt. Der Vertrieb wird häufig nach Sortimentsbereichen sowie weiteren Kriterien differenziert.

- **Spezialisierung nach Kanälen:** Inzwischen bedienen viele Unternehmen ihre Märkte und Kundengruppen über multiple Kanäle. Eine Spezialisierung für Handelsgruppen, Vertretungen und Makler, direkten Aussendienst, für stationäre eigene Handelsformen (z.B. Abholzentren), Internetvertrieb, Telefonverkauf, Katalogverkauf und Direktmarketing usw. soll erlauben, die Spielregeln jedes Kanals optimal zu befolgen. Gleichzeitig soll der Kunde seine bevorzugten Kanäle wählen und kombinieren können.
- **Spezialisierung nach Kundengruppen:** Typisch sind Spezialisierungen nach Branchen, Kundensegmenten, Key Accounts, Major Accounts sowie Smart Accounts und Neukunden. Seit mehreren Jahren lässt sich beobachten, dass

Viele Unternehmen bedienen ihre Märkte und Kunden über multiple Kanäle

Dimensionen der Marketingspezialisierung



Quelle: Universität St. Gallen 2007.



der Aussendienst zuerst nach Kunden differenziert wird. Ziel ist es, die Potenziale des Unternehmens umfassend für die spezifischen Bedürfnisse von Kunden einzusetzen. Spezialisierung fördert die Professionalität innerhalb der abge-

Spezialisierung fördert die Professionalität innerhalb der abgegrenzten Aufgaben

grenzten Aufgaben. Mit der zunehmenden Anzahl von Spezialisten wird es aber immer schwieriger zu koordinieren. Wichtige Aufgaben im Marketing betreffen nämlich immer mehrere Spezialeinheiten. Die Koordination zwischen Spezialisten wird zu einer neuen und wichtigen Herausforderung.

Spezialisierung als Problem

Spezialisierungen und Vielfalt sind zwar im Marketing positiv besetzt. Die Folgen sind jedoch häufig fatal: Zunehmend beschäftigen sich Unternehmen mit sich selbst, weil die erforderliche Koordination selten systematisch gelöst ist. Häufig gelingt es kaum mehr, die Unternehmensleistungen für Kunden wirksam zu verbinden. Die vielfältigen Entscheide werden nicht mehr an der Kontaktstelle zum Kunden getroffen, sondern nach oben delegiert; denn die Komplexität lässt sich nicht mehr durch ein Regelwerk steuern. Ein überlastetes Management engagiert sich mit punktuellen Eingriffen im guten Gefühl, operativ besonders präsent zu sein. Nur verlagert sich damit die Dynamik zu einer Hektik.

Eine übermässige Spezialisierung bewirkt ein Flickwerk im Marketing mit zahlreichen Teillösungen und vielfältigen Initiativen. Es entstehen keine Gesamtlösungen, die sich

weiter führen liessen. Eine Integration ist erschwert, langsam oder gar unmöglich. Zahlreiche Schnittstellen zwischen den Spezialisten steigern den Aufwand für die Koordination. Spezialisten beklagen sich, dass sie für Neuerungen und Lösungen laufend mehr zurückfragen müssen.

Ihr Aufwand, andere Mitarbeiter zu gewinnen und sich zu einigen, steigt laufend. Die hohe Zahl von Projekten und Treffen lähmt ebenso, wie die Flut der internen Mails. „Schnittstelle“ wird im Unternehmen zum Wort des Jahres. Die Reduktion der Komplexität in Unternehmen wird zu einem dominierenden Thema, weil die Vielfalt der Projekte, Aufgaben und Abstimmungen kaum mehr den Ressourcen der Verantwortlichen entsprechen.

Immer kritischer wägen Spezialisten ab, wo sich ihr Einsatz lohnt. Niemand setzt sich für Lösungen ein, die er nur zu 5-10 Prozent beeinflussen und gestalten kann. Zu oft haben Verantwortliche in ihren Betrieben erlebt, dass angekündigte Veränderungen wieder fallen gelassen oder gar ins Gegenteil verkehrt wurden. Die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter laufen Gefahr, an falsche Projekte und Personen angebunden zu werden. Wenn Projekte und Personen scheitern, sind sie selbst in einer schwierigen Situation. Ihr Einsatz kann sich nicht nur als vergeblich erweisen, sondern sogar kontraproduktiv auswirken. Bestimmte Personen werden dann mit gescheiterten Projekten in Verbindung gebracht. Deshalb entwickeln Sachbearbeiter und Manager ein feines Gespür dafür, welche Initiativen risikoreich sind und sie betreuen ein sorgfältig abgestimmtes Engagementportfolio, um die eigenen Ziele in- und auch ausserhalb des Unternehmens erreichen zu können.

Zudem ist es in komplexeren Unternehmen permanent wichtig, die eigene Abteilung und den eigenen Beitrag intern gekonnt zu positionieren. Schliesslich werden manche Mit-

arbeiter durch den internen Abstimmungsaufwand frustriert. Ihre Kraft wird intern absorbiert, anstatt sie im Markt und bei Kunden einzusetzen.

Spezialisten kämpfen für ihre Disziplin und um ihre Budgets. Häufig gewinnen in diesem Prozess jene, die bereits etabliert sind. Budgets werden dort gesenkt, wo weniger Widerstand erwartet wird. Etablierte grosse Budgetpositionen sind oft rasch akzeptiert, während neue kleine aber wichtige Budgets mühsam ausgehandelt werden. Aus diesem Kampf ergibt sich selten eine optimale Budgetallokation und Arbeitsteilung.

Keine Standardlösungen, aber Teillösungen

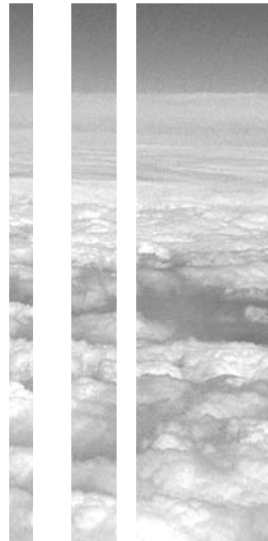
Selbstverständlich gibt es keine Standardlösungen, wie sich ein Unternehmen spezialisieren und integrieren soll. Allerdings haben wir verschiedene Teillösungen angetroffen, die es zu prüfen gilt:

- **Priorität in den Dimensionen:** Ein Unternehmen hat festzulegen, welche Dimension oder welche Kriterien die Struktur prägen sollen und damit die umfassende Spezialisierung, Führung und Kultur bestimmen. Verschiedene Anbieter restrukturieren sich zu Kundenorganisationen, d. h. sie berücksichtigen zwar verschiedene Organisationsdimensionen, steigern aber den Anteil der Wertschöpfung, der spezialisiert für Kundengruppen erbracht wird. So sind beispielsweise frühere Produktspezialisten heute auf Kundengruppen orientiert. Entsprechende Initiativen wurden beispielsweise von ABB oder Ciba Spezialitätenchemie umgesetzt. Zusammenfassend meinen wir, dass Kundenorganisationen zunehmend an Bedeutung gewinnen.
- **Ressourcen:** Um die Spezialisierungen zu gewichten, lassen sich die Einheiten klein oder gross einrichten. Zählt beispielsweise das internationale Marketing in der Zentrale eines Konzerns nur gerade 5 Mitarbeiter, so können diese kaum 40-60 Ländereinheiten führen. Sie konzentrieren sich lediglich auf das „trouble shooting“. Konflikte entstehen erst, wenn für die gleichen Aufgaben grosse Kapazitäten in unterschiedlichen Abteilungen des Unternehmens eingesetzt werden. So geraten starke Zentraleinheiten des internationalen Marketing in einen mehr oder weniger produktiven Konflikt mit den Ländern, weil sie laufend entwickeln, fordern und kontrollieren. Die Zentralisierung wird verstärkt. Es gilt die Ressourcen sorgfältig auf die Philosophie eines Unternehmens (z.B. dezentrale Schlagkraft) und Strategien (z.B. lokales und differenziertes Mar-

keting) abzustimmen. Kurz: Neben den Strukturen ist gleichzeitig das Mengengerüst zu beachten.

- **Vorsichtige Spezialisierung:** Falls Unternehmen neue Spezialisierungen erproben wollen, gilt es, die Spezialisten zuerst für wenige Kunden, Projekte, Produkte usw. einzusetzen, die sie wirksam betreuen können. Werden erste Spezialisten für das gesamte Geschäft eingesetzt, so erreichen sie ihre Wirkungsschwelle nicht und können nicht beweisen, ob die Spezialisierung ergiebig ist. Indiz für eine Überlastung ist auch, wenn verschiedene einzelne Verkäufer mit ähnlichen Vorgaben völlig verschiedene Aufgaben wahrnehmen und verschiedene Erfolge ausweisen. So realisieren beispielsweise Verkäufer oft völlig unterschiedliche Umsatzanteile der Produkte, obschon sich die Markt- und Kundenpotenziale entsprechen.
- **Prozesse:** Für wichtige Spezialisierungen, die nicht strukturell verankert werden, gilt es, geeignete Koordinationsansätze zu bestimmen. Typische Lösungen liegen im Bereich der Projekt- und Teamorientierung, in Informationssystemen und in definierten Prozessen, welche die Leistungen der Organisationseinheiten effizient verbinden. Unternehmen orientieren sich heute stärker an Prozessen als an Strukturen. Sie wollen die Zusammenarbeit für Kernprozesse fördern und damit die Schnittstellenprobleme zwischen den spezialisierten Einheiten lösen. Die Informatik kann Prozesse wirksam unterstützen. Generell orientiert sich Marketing bisher weniger an Prozessen, als die Technik und Logistik. Prozesse in Marketing und Vertrieb konzentrieren sich dabei auf Produkt- und Kundenmanagement. Beispiele für Produkte sind Prozesse für Produkteinführungen, Sortimentsreduktion, Cross Selling, Kundenlösungen oder Serviceeinsatz. Beispiele für Kunden sind Prozesse für Ausschreibungen und „pitches“, Akquisition oder Kundenbindung sowie die Mobilisierung von Vertretungen. Auch für die Erschließung und den Ausbau von Ländern lassen sich geeignete Prozesse festlegen.
- **Planungs- und Budgetprozedere:** Es gilt, die Ziel-, Planungs- und Budgetierungsprozesse so zu organisieren, dass Gesamtlösungen ermöglicht werden und nicht nur die Suboptima der vielen Abteilungen entstehen. Dazu sind klare Visionen, definierte Geschäftsmodelle und Strategien eine wichtige Grundlage. Auch Ansätze der Markenführung helfen, die Spezialisten zu verbinden. Es gilt, die übergeordneten Ziele des Marketing zu klären, bevor die Anteile für Instrumente bestimmt werden. Manchmal ist auch die Denkweise des „zero-base-budgeting“ heilsam: bestehende Budgets werden nicht einfach weitergeführt und etwas ge-

Unternehmen orientieren sich heute stärker an Prozessen als an Strukturen





senkt oder gesteigert, sondern in jedem Planungszyklus neu begründet. Grundsätzlich braucht es relevante Lösungen für Kunden. Wenn die tragfähige Idee fehlt, nützen auch akribisch ausgearbeitete Konzepte wenig, um zu koordinieren.

- Entwicklung zu Generalisten und Mitarbeitervorteile: Neue Lösungen sollen nicht nur Vorteile für das Unternehmen und die Kunden bringen. Wichtige Voraussetzung sind auch besonders die Vorteile der Mitarbeiter. Marketing nach innen und Nutzenmanagement für Mitarbeiter wirken enorm. Zudem brauchen Mitarbeiter eigene und in sich geschlossene Aufgaben und Spielräume. Dazu gilt es, auch ihre Fähigkeiten als Generalisten zu entwickeln. In der Marketingweiterbildung in Unternehmen ist beispielsweise meistens der Zugang zum Gesamtmarketing wichtiger, als eine Vertiefung der speziellen Fähigkeiten für jede Funktion.
- Kultur der Akzeptanz: Spezialisten arbeiten gerne und effizient zusammen, wenn sie sich gegenseitig schätzen. Es gilt die Kultur der gegenseitigen Akzeptanz zu fördern.

Fazit – Spezialisierung ist Fortschritt und Fluch

Spezialisierung ist zugleich Fortschritt und Fluch. Unternehmen müssen wieder flexibler werden. Kleine und überschaubare Einheiten mit umfassender Verantwortung sind dazu geeignet. Der Impact der Spezialisten wirkt nur dann erfolgreich, wenn es gelingt ihren Einsatz auf gemeinsame Unternehmens- und Marketingziele zu orientieren. Überall sind die Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg. Technokraten verschlimmern die Situation, während engagierte und mutige Spezialisten auch im komplexen Umfeld viel bewegen.

Prof. Dr. Christian Belz, Dr. Christian Schmitz ■

Institut für Marketing und Handel



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 Zupan-cic, 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 Institutes 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.