

Wachstumsmotor anwerfen

Damit das Marketing die Voraussetzungen für eine möglichst positive Markenbildung schaffen kann, muss es fest in die Unternehmensstrukturen integriert sein. Nur dann ist der Transfer der Ideen und Konzepte bis zum Konsumenten gewährleistet.

DIE MARKE ZU ENTWICKELN und konsequent zu führen, ist eine grundlegende Aufgabe der Unternehmensleitung. Ist die Marke nur als Satellit in der Marketingumlaufbahn des Herstellers angesiedelt, besteht die Gefahr, das Unternehmen ähnlich einer Unwucht auszubremsen oder vom Kurs abzubringen, anstatt es voranzutreiben. Nur wenn die Markenführung als bereichsübergreifende Disziplin in der Organisation im engen und regelhaften Austausch mit Bereichen wie Forschung und Entwicklung, Vertrieb, Einkauf oder IT zusammenarbeitet, kann sich die Marke konform ihres Kerns weiterentwickeln und wachsen. Gerade diese Schnittstellen werden allerdings häufig vernachlässigt, ein interner Informationsaustausch fehlt oft. Wie aber nutzt man den Treibstoff Marke für sein Unternehmen optimal und wo liegen mögliche Wachstumshebel?

Treibstoff Marke: Orientierung und Vertrauen

Für die richtige Wahrnehmung extern sowie intern muss die Unternehmensleitung die Marke einmal richtig definiert haben. Definieren Sie einen eindeutigen Code, der Ihre Marke materiell, aber auch immateriell immer durch drei Werte beschreibbar macht. Welche Werte, Ideale und Assoziationen die Marke auch immer transportiert, Präzision und Klarheit erleichtern die bewusste Wahrnehmung für den Konsumenten und die Entscheidung, ob er sich mit einem Produkt identifiziert und ob er es kauft. Intern geben Sie mit dem Code den Mitarbeitern eine Prüffregel an die Hand, die sie leicht anwenden können.

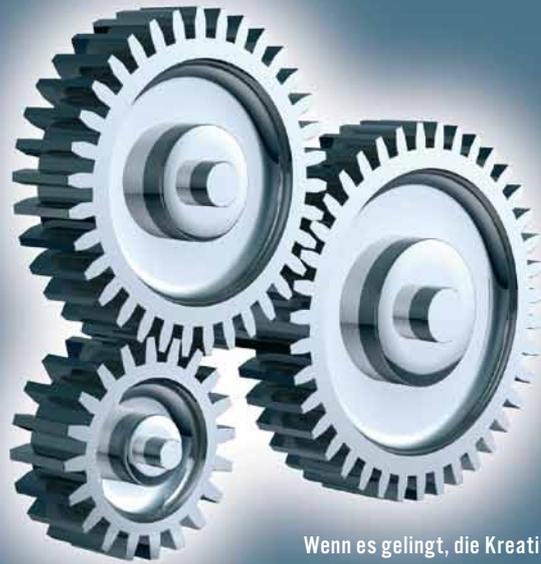
Ferner ist das Marketing hinreichend zu definieren. Damit ist nicht gemeint, ein Sammelsurium an Aufgaben zu beschreiben, sondern festzulegen, welche Resultate jede Stelle verantwortet. Erst, wenn die Verantwortung resultatorientiert beschrieben ist, kann das Marketing auch die Verantwortung für Resultate übernehmen und daran gemessen werden. Auch wenn die Messgrößen nicht eindeutig und überschneidungsfrei sind und von anderen Unternehmensbereichen beeinflusst werden,

bieten sie dennoch Ansatzpunkte, die den Erfolg oder Misserfolg zeigen. Eine gemeinsame Erarbeitung von strategischen, taktischen und operativen Messgrößen macht das Marketing unternehmensweit anfassbar, erhöht die Schnittstellentransparenz und das Standing, da das Marketing faktenbasiert beweisen kann, was es leistet. Besteht die strategische Aufgabe beispielsweise darin, die Kundenbindung zu steigern, messen Sie die Kundenfluktuation. Wollen Sie die Qualität Ihrer Öffentlichkeitsarbeit messen, betrachten Sie, wie sich die Anzahl aktiver Anfragen von Journalisten entwickelt.

Bewegungsenergie erzeugen – in eine Richtung

Das Marketing braucht Kreativität, aber ohne einen absoluten Realisierungswillen bleibt die Kreativität bloß ein theoretischer Nutzen. Wie kann dafür Sorge getragen werden, dass kreative Kompetenz, Durchsetzungscompetenz und Organisationskompetenz im Marketing stattfinden? Bereits der Prozess der Messgrößendefinition hat den ersten Schritt in die richtige Richtung eingeleitet. Erstens sollte eine Aufgabenklarheit herrschen, die sowohl den Zweck der Tätigkeit als auch die erwarteten Ergebnisse beschreibt. Darüber hinaus sollte das Marketing aus einem Team bestehen, das sich gemeinsamen Zielen verpflichtet und die drei Kernelemente Kreativität, Organisationskompetenz und Umsetzungsfähigkeit besetzt. Erst wenn sich diese drei Elemente überschneiden, ist für ein wachstumsförderndes Marketing gesorgt. Außerdem sind idealerweise vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen in das Marketing-Team integriert.

So haben Sie neben einer Kompetenzergänzung wichtige Expertise aus einer anderen Wertschöpfungsstufe als der eigenen gewonnen. Sind Sie beispielsweise in der Bekleidungsbranche tätig, suchen Sie doch nach einem neuen Marketer bei einem Lieferanten oder einem Händler. Sind Sie in der Industrie, versuchen Sie Ihr Marketing-Team durch einen Marketingmitarbeiter aus Ihrer Kundschaft zu verstärken.



Wenn es gelingt, die Kreativitätsleistung mit der nötigen Organisationskompetenz und Umsetzungsfähigkeit zu hinterlegen, wird das unternehmerische Wachstum effizient gefördert

Abschließend achten Sie auf die Arbeitsweise im Marketing und sorgen Sie für Arbeitsteilung. Beziehen Sie die zweite und dritte Ebene mit ein und hängen Sie nicht jede Entscheidung an den Marketingleiter. Wenn die Themen im Team erarbeitet und durchgesetzt werden, können alle Kompetenzen ineinandergreifen.

Reibungsverluste reduzieren

Ist definiert, was das Marketing verantwortet und hat sich ein Team etabliert, sollten die Routinen und Schnittstellenprozesse sauber aufgestellt werden. Häufig wird dem Marketing von anderen Unternehmensbereichen eine Realitätsferne vorgeworfen, die der mangelnden Anbindung an das Tagesgeschäft und einem Mangel an Führung geschuldet sein kann. Lassen Sie das Marketing deshalb mit allen Nachbarbereichen sprechen. Definieren Sie in Projekten klare Aufgaben, die es übernehmen kann. Etwa bei der Schnittstelle zum Vertrieb: In einem Projekt zur Entwicklung einer neuen Vertriebsstrategie muss das Marketing aktiv an der Realisierung mitarbeiten. So könnte es die Teilprojekte Positionierung und Marke sowie Zielgruppen übernehmen. Geht es darum, Absatzkanäle zu gestalten, kann das Marketing die Gestaltung führen und das Teilprojekt Potenzialanalyse übernehmen. Es muss aber auch Logistik, IT und Vertrieb einbinden.

So wird das Marketing stärker in das »Wie« einbe-

zogen, lernt Konsequenzen und Auswirkungen realistisch zu bedenken und fördert die Unternehmensentwicklung. Bei der Schnittstelle zur Forschung und Entwicklung, sollte darauf geachtet werden, dass das Marketing nicht nur die Produkte kennt, sondern auch deren Lebenszyklen und es einen regelmäßigen Austausch über Fortschritte in der Produktverbesserung gibt. In einem Projekt zu Produktinnovationen könnte es exemplarisch das Teilprojekt Marktdaten und Marktanalyse sowie Produktanalyse übernehmen und damit die Entscheidungsgrundlage für oder gegen die Innovation schaffen.

Helfen Sie Ihrer Marketingabteilung an Durchsetzungsstärke und -vermögen zu gewinnen und zwar nicht mit erhobenem Zeigefinger, sondern durch das Zusammenbringen des Marketings mit anderen operativen Bereichen. Wenn ein Projekt in Ihrem Unternehmen aktuell ist, integrieren Sie das Marketing mit klaren Aufgaben. Gleichzeitig sorgen Sie für einen Ausbau der Kompetenzen im Projektmanagement und der Methodikkenntnisse. Durch klar messbare Teilprojekte gewöhnen Sie das Marketing daran, dass es messbar sein muss, denn nur dann kann es ihnen den notwendigen Nutzen bieten auf dem Weg zu einem wachstumsorientierten Unternehmen mit einer starken Marke. **Prof. Dr. Guido Quelle, Linda Vollberg**

Mehr über die Marke als Wachstumsmotor erfahren Sie auf dem 9. Internationalen Marken-Kolloquium am 6./7. September 2012.



Professor Dr. Guido Quelle ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung, Dortmund. Als Honorarprofessor lehrt er an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm/Westfalen. Er ist Autor und Herausgeber von mehr als 100 Fachartikeln und neun Büchern.



Linda Vollberg startete 2011 ihre Karriere als Managementberaterin bei der Mandat Managementberatung. Ihre Bachelor-Thesis schrieb sie über das Thema »Markenbildung von Systemunternehmen am POS als Stellhebel für profitables Wachstum«.