

**Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz**

**Ist die Marketing-Philosophie  
überholt?**

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1994

AP - Nr. 94 / 10

ISBN 3 - 930166 -21 -6

**Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz**  
**Technische Universität Braunschweig**

## **Ist die Marketing-Philosophie überholt?**

<b>Inhalt:</b>	<b>Seite:</b>
A. Der Abschied vom Marketing	1
B. Marketing und Unternehmenserfolg	3
1. Das Marketing als grundlegende Quelle des Unternehmenserfolgs	3
2. Das Marketing als Erfolgsfaktor in der Rezession	4
C. Ratschläge für die Praxis	5
Anmerkungen	7

## 1. Der Abschied vom Marketing

Bis vor kurzem noch konnte man glauben, daß sich immer mehr Unternehmen um eine größere Nähe zum Markt und zum Kunden bemühen und sich dem Marketing als Führungskonzeption stärker zuwenden würden. Dieser Trend ließ sich anhand zahlreicher Beispiele belegen, etwa den entsprechenden Anstrengungen deutscher Unternehmen wie BMW, Buderus, der Deutschen Bank, der Flachglas AG, der Lufthansa und Siemens, aber auch führender ausländischer Firmen wie z.B. Scandinavian Airlines Systems, Ford, Apple Computer, 3 M, Hewlett-Packard, DuPont, Deere, GTE, General Electric, Monsanto und Motorola. Auch die Reorganisation der beiden großen deutschen öffentlichen Unternehmen, der Bundespost und der Bundesbahn, wurde in der Öffentlichkeit immer wieder mit der Notwendigkeit einer stärkeren wettbewerbs- bzw. markt- und kundenorientierten Unternehmensführung begründet.

Dieser Trend zur Übernahme des Marketing als Führungskonzeption scheint inzwischen aber in weiten Bereichen zum Stillstand gekommen zu sein und sich in manchen Fällen sogar in sein Gegenteil verkehrt zu haben. Schon vor einigen Jahren hat der Trendforscher und Managementguru Gerd Gerken vor dem Marketing gewarnt, da dieses Führungskonzept angeblich nicht mehr in der Lage sei, mit der sprunghaften Markt- und Bedarfsentwicklung Schritt zu halten<sup>1</sup>. Den von Gerken geforderten "Abschied vom Marketing" haben einige führende Unternehmen offenbar inzwischen vollzogen:

- So gab es seit dem Abschied von Daniel Goeudevert lange Zeit keinen Vertreter des Vertriebs- bzw. Marketingbereichs mehr im Vorstand des VW-Konzerns. Dies hat sich zwar geändert, doch dürfte in der Führungsspitze nach wie vor produktions- und kostenorientiertes Denken dominieren.
- BMW hat sogar das Vorstandsressort Marketing und Vertrieb ganz abgeschafft. Bernd Pischetsrieder begründet dies damit, daß alle Vorstandsbereiche für den Kunden arbeiten und sich somit jedes der sechs Vorstandsmitglieder mit dem Kunden identifizie-

ren müsse. Für eine kundenorientierte Führung des Unternehmens sei daher ein spezieller Marketing-Vorstand entbehrlich.

- Zum 1. Januar 1994 wurden die Bundesbahn und die Reichsbahn in die Deutsche Bahn AG umgewandelt. Dies geschah nicht zuletzt in der öffentlich vielfach erklärten Absicht, auf der Grundlage der neuen Rechtsform dem Kunden marktgerechte Lösungen auf Dauer anbieten und sich damit im Wettbewerb durchsetzen zu können. Auf die Einrichtung eines Vorstandsressorts Marketing, das sich hauptamtlich dieser Aufgabe hätte annehmen können, wurde aber erstaunlicherweise verzichtet.

Jedoch nicht nur auf der Vorstandsebene führender Großunternehmen läßt sich erkennen, wie es um die Kundenähe der deutschen Wirtschaft bestellt ist. In einem kritischen Bericht über die Qualität der Kundenberatung und des Kundendienstes ("Maul halten, zahlen") kam Deutschlands größtes Nachrichtenmagazin vor kurzem zu folgendem Ergebnis:

"Statt dem Konsumenten mit Rat und Tat zur Seite zu stehen, üben sich viele Service-Kräfte hierzulande lieber in typischen Beamtentugenden: Ignorieren, Vertrösten, Abwimmeln. Der Kunde steht im Mittelpunkt und damit im Wege."<sup>2</sup>

In der soeben überwundenen Rezession ist der geringe Stellenwert, den viele Unternehmen dem Marketing als Führungskonzeption beimessen, besonders deutlich geworden. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, daß Kostenmanagement statt Kundenorientierung die Devise ist, mit der Unternehmen einer rezessiven Wirtschaftsentwicklung begegnen. Einer Studie des Forschungsinstituts für Absatz und Handel der Hochschule St. Gallen zufolge nehmen schweizer Unternehmen vor allem Budgetkürzungen im Marketing, Personalabbau und weitere Rationalisierungsmaßnahmen vor, um die Krise zu meistern<sup>3</sup>. Ähnliches gilt für deutsche Unternehmen: Eine Untersuchung des Instituts für Marketing der Universität Münster ergab, daß 92% der von der schlechten Wirtschaftslage hierzulande betroffenen Unternehmen ebenfalls Kostensenkungs- und Rationalisierungsmaßnahmen die größte Bedeutung für die Bewältigung der Rezession beimessen.

Maßnahmen wie z.B. die Verbesserung des Kundenservice und der Produktqualität treten demgegenüber ebenso in den Hintergrund wie die Innovationstätigkeit und Aktivitäten zur Sicherstellung der Kundenbindung<sup>4</sup>.

Ohne Zweifel sind Kostensenkungsprogramme für die Überwindung einer rezessiven Wirtschaftslage unabdingbar. In Zeiten der Hochkonjunktur bauen Unternehmen vielfach "Slacks" auf, die in der Rezession abgebaut werden müssen. Kosteneinsparungen dürfen aber nicht zu einer grundlegenden Einschränkung der Markt- und Kundenorientierung führen, wollen Unternehmen nicht die Ausschöpfung einer grundlegenden Quelle des Unternehmenserfolgs "einsparen". Unternehmen, die glauben, das für die Markt- und Kundennähe zuständige Marketing als Führungskonzeption einschränken zu können, erliegen einem schwerwiegenden Irrtum; denn sie verkennen die große Bedeutung, die das Marketing für die Sicherstellung des Unternehmenserfolgs gerade auch in Phasen der Rezession hat.

## **B. Marketing und Unternehmenserfolg**

### **1. Das Marketing als grundlegende Quelle des Unternehmenserfolgs**

Das Marketing, verstanden als die Markt- bzw. Kundenorientierung eines Unternehmens, zählt zu den wichtigsten Dimensionen der Unternehmensführung. Sie umfaßt in Ihrem Kern vor allem kunden- und wettbewerbsorientierte Grundwerte und Unternehmensziele (z.B. Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsfähigkeit), Marketing-Strategien (z.B. Marktsegmentierung, am Kundennutzen ausgerichtete Innovations- und Qualitätsstrategien) sowie konkrete Maßnahmen produkt-, preis-, distributions- und kommunikationspolitischer Art, die der Realisierung der Ziele und Strategien dienen.

Wissenschaftliche Untersuchungen amerikanischer Forscher sowie eine eigene, in der westdeutschen Industrie durchgeführte Studie belegen inzwischen auf breiter empirischer Basis, daß die Marktorientierung zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung zählt<sup>5</sup>. Zusammen mit der Mitarbeiter- sowie der Produktions- und Kostenorientierung fällt der Marktorientierung die Schlüsselrolle für

die Erzeugung und Sicherung des Unternehmenserfolgs zu. Daher würde ein "Abschied vom Marketing", wie er von Gerd Gerken propagiert wird, den Unternehmen einen schweren Schaden zufügen. Unternehmen dürfen nicht weniger, sondern sie müssen mehr Marketing betreiben, um langfristig erfolgreich zu sein.

Vor diesem Hintergrund sind alle Maßnahmen, die der Marktorientierung in einem Unternehmen zur vollen Entfaltung verhelfen sollen, grundsätzlich zu begrüßen. Zu diesen Maßnahmen zählt z. B. die Ausstattung der das Marketing repräsentierenden Personen und Abteilungen mit einer entsprechenden Machtfülle im Unternehmen. So muß, ganz im Gegensatz zu der in einigen führenden Großunternehmen heute vorherrschenden Auffassung, insbesondere die Unternehmensleitung mindestens einen mit großem Einfluß versehenen Vertreter des Marketing aufweisen können. Die eigene empirische Studie zeigt nämlich, daß sich dies günstig auf die Entfaltung der Marktorientierung im gesamten Unternehmen auswirkt. Unternehmen, die über einen hochrangigen Marketing-Repräsentanten mit großem unternehmenspolitischen Einfluß verfügen, der konstruktiv mit den anderen Ressorts zusammenwirkt, werden stärker marktorientiert geführt und sind erfolgreicher als Unternehmen, die z.B. auf einen Marketing-Vorstand verzichten zu können glauben<sup>6</sup>.

Angesichts der traditionellen Technikdominanz in deutschen Industrieunternehmen bedarf es heute offenbar immer noch des Gegengewichts durch einen mächtigen Marketing-Manager in der Führungsspitze, um den Marketing-Standpunkt im Unternehmen umfassend zur Geltung zu bringen. Dies sollten Unternehmen wie z. B. VW, BMW und die Deutsche Bahn AG zur Kenntnis nehmen.

## **2. Das Marketing als Erfolgsfaktor in der Rezession**

Das Marketing ist als Führungsphilosophie in einer historischen Situation entstanden, die der soeben abklingenden Rezession durchaus ähnelte. Gemeint ist der Übergang vom Verkäufer- zum Käufermarkt zu Beginn der 60er Jahre in den westlichen Industriegesellschaften, der den Absatzmarkt der meisten Unternehmen zum betrieblichen Engpaß werden ließ. In dieser Situation kam es darauf an, alle Unter-

nehmensaktivitäten konsequent an den Gegebenheiten des Absatzmarktes auszurichten.

Auch die rezessive Wirtschaftsentwicklung zu Beginn der 90er Jahre ist durch enger gewordene Märkte gekennzeichnet, zu deren Überwindung es besonderer Anstrengungen gerade im Marketing bedurft hätte. Statt dessen haben die meisten Unternehmen, wie erwähnt, aber stärker auf Maßnahmen der Rationalisierung und Kosteneinsparung gesetzt, um ihre Lage zu verbessern.

Nun stellt das Kostenmanagement grundsätzlich ebenfalls einen wichtigen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung dar, und die Tatsache, daß sich viele Unternehmen damit aus der Krise manövrieren werden, scheint die Richtigkeit der Maßnahmen zu bestätigen.

In Wahrheit aber dokumentiert die einseitige Betonung kostenorientierter Maßnahmen eine Unterschätzung des Krisenbewältigungspotentials des Marketing und offenbart somit eine unternehmenspolitische Fehleinschätzung zahlreicher Top-Manager. Die erwähnte eigene Untersuchung in der deutschen Industrie zeigt eindeutig, daß in enger werdenden Märkten die Marktorientierung für die Sicherung des Unternehmenserfolgs noch wichtiger ist als die Kostenorientierung. Das Kostenmanagement allein vermag nämlich die in engeren Märkten entstehende Erfolgseinbuße nur zum Teil zu neutralisieren, während eine stärkere Marktorientierung diese Einbuße kompensiert<sup>7</sup>. Daher wäre die Marktorientierung für die meisten Unternehmen der (noch) bessere Ansatzpunkt gewesen, um die Krise zu überwinden.

### **C. Ratschläge für die Praxis**

Um jene Managementfehler zu vermeiden, die sich aus einer Fehleinschätzung des Marketing ergeben können, empfiehlt es sich, in der Praxis folgende Ratschläge zu beachten:

- (1.) Mißtrauen Sie jedem Managementguru, der das Marketing abgeschafft und durch ein anderes Führungskonzept ersetzt wissen will. Da das Marketing zu den wichtigsten Quellen des Unternehmenserfolgs zählt, kann ein "Abschied vom Marketing" nur Schaden stiften.

- (2.) Marketing muß konsequent als marktorientiertes Führungskonzept praktiziert werden. Nehmen Sie daher auch kunden- und wettbewerbsorientierte Prinzipien in den Kreis Ihrer Unternehmensgrundsätze auf. Messen Sie Unternehmenszielen wie Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Wettbewerbsfähigkeit eine erstrangige Bedeutung bei. Verfolgen Sie systematisch Marketing-Strategien wie z.B. die Marktsegmentierung und am Kundennutzen ausgerichtete Qualitäts- und Innovationsstrategien. Richten Sie Ihre produkt-, preis-, distributions- und kommunikationspolitischen Maßnahmen an diesen Zielen und Strategien aus. Planen Sie solche Maßnahmen jedoch nur auf der Basis einer soliden Marktinformation.
- (3.) Passen Sie auch die Organisationsstruktur Ihres Unternehmens den Erfordernissen des Marketing an. Erst wenn es einen Vertreter des Marketing in der Führungsspitze des Unternehmens gibt, der den Marketingstandpunkt konsequent vertritt und zugleich konstruktiv mit seinen Kollegen aus den anderen Ressorts zusammenarbeitet, kann sich das Marketing im Unternehmen voll entfalten. Auf eine solche Persönlichkeit können deutsche Unternehmen einstweilen noch nicht verzichten, wenn sie das Marketing umfassend praktizieren wollen.
- (4.) Setzen Sie in einer rezessiven Wirtschaftsphase nicht einseitig auf Kosteneinsparung und Rationalisierung. Stellen Sie vielmehr marktorientierte Maßnahmen der Krisenbewältigung in den Vordergrund. Konzentrieren Sie sich gerade auch in einer Rezession auf die Schaffung eines den Wettbewerbern überlegenen Kundennutzens, ohne dabei die Kostenkontrolle zu vernachlässigen.
- (5.) Vertrauen Sie auf den Erfolgsfaktor Marketing. Übersehen Sie dabei aber nicht, daß der Unternehmenserfolg auch noch von anderen wichtigen Faktoren abhängt, z. B. guten Mitarbeitern und einer effizienten Produktion. Der volle Erfolg läßt sich langfristig nur durch das harmonische Zusammenspiel dieser Faktoren erzielen. Realisieren Sie daher das Marketing im Rahmen eines umfassenden, integrierten Konzepts der Unternehmensführung.

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> Gerken, G: Abschied vom Marketing, Düsseldorf 1990
- <sup>2</sup> Der Spiegel Nr. 26/1994, S. 68.
- <sup>3</sup> Tomczak, T./Belz, C.: Marketingbudgets in der Rezession, in: Thexis Nr. 5./6./1993, S.17.
- <sup>4</sup> Meffert, H.: Erfolgreiches Marketing in der Rezession, Wien 1994, S. 204.
- <sup>5</sup> Jaworski, B. J./Kohli, A. K.: Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: Journal of Marketing Vol. 57/1993, S. 53-70;  
Fritz, W.: Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart 1992 (2. Aufl. in Vorbereitung).
- <sup>6</sup> Fritz, W., S. 294.
- <sup>7</sup> Fritz, W., S. 320.