

Mit Licht durch den Nebel steuern: Je schlechter die Accountability (Verantwortlichkeit bzw. Zurechnungsfähigkeit) des Marketings ist, umso ausgeprägter wird der Blindflug einer Firma – besonders in schwierigen Zeiten.

Marktorientierung anstatt im Blindflug

UNTERNEHMENSFÜHRUNG Wird eine Firma marktorientiert geführt, ist sie erfolgreicher – auch in Krisenzeiten. Dies belegt eine aktuelle Studie.

PATRICK PFÄFFLI UND LARS LÄNGAUER

Die erste landesweite Studie der Beratungsfirma Input und der Universität Bern zeigt, dass marktorientiert geführte Unternehmen erfolgreicher sind als andere und dass sich den meisten Schweizer Unternehmen erhebliche Potenziale bieten, wenn sie sich mehr Markt-, Kunden- und Absatzwissen aneignen, ihre Reaktionsfähigkeit erhöhen und in ihre marktorientierte Denkhaltung investieren (siehe Kasten).

Zwang zu Investitionskürzungen

In der aktuell schwierigen Zeit scheinen viele Firmen jedoch genau das Gegenteil zu machen. Weil viele im kundengerichteten Risikomanagement versagt haben – die vorausschauende Interpretation von Markt- und Kundendaten also vernachlässigten –, sind sie nun, ausgelöst durch den Kostendruck,

gezwungen, relativ blind zu Kürzungen wertvoller Ressourcen zu greifen. Lineare Sparmassnahmen zerstören innerbetriebliches Know-how, Innovationen werden gestoppt, nutzenstiftende Projekte fallen dem Rotstift zum Opfer. Je schlechter die Accountability des Marketings, umso ausgeprägter der Blindflug. Diese Ausdünnung der Organisation führt letztlich zu

einer Abnahme der marktorientierten Ausrichtung sämtlicher Funktionen, der Reaktionsfähigkeit und der Gewinnorientierung, die hier ja im Sinne von intelligentem, marktorientiertem Informationssystem auch die zentral wichtige Markt-, Absatz- und Kundenforschung umfasst.

Die Organisation, welche die jetzige Krise überlebt, wird sich

nicht an die Gründe der letzten Krise erinnern und wird auch nur schwer der Versuchung widerstehen können, die Folgen der Krise nachträglich positiv zu interpretieren («reinigendes Gewitter»).

Intelligente Budgetanpassungen

Was sollen Unternehmen also in der aktuellen Situation tun? Sie sollten versuchen, ihre langfristige

Marktorientierung im Auge zu behalten. Dazu gehören primär:

- Die Hausaufgaben wie selbstverständlich erledigen: Intelligente sparen auf operativer Ebene sollte eine permanente Aufgabe sein und nicht reaktiv erfolgen. Wissen über Kunden, Konkurrenten und Absatzmärkte aufzubauen und zu nutzen, hilft zu Beginn der Krise, aber besonders auch jetzt zu Beginn des Aufschwungs. Die Planung und Verfolgung langfristiger Ziele sollte die kurzfristige Resultatkosmetik dominieren.

Kunden interessante Preise und Vertrauensbildung bleiben vor allem zu Beginn des Aufschwungs zentral, dessen Anzeichen schnell zu antizipieren sind.

Nicht nur wissen, sondern es tun

Auf Basis eines vertieften Wissens über die Marktelemente planen erfolgreiche Unternehmen einfacher und zielgenauer ihre marktgerichteten Aktivitäten und können deren Wertbeitrag genauer beziffern und prognostizieren.

Sie realisieren die Massnahmen schneller und professioneller aufgrund geeigneter Ressourcen, die sich in schwierigen Zeiten nicht als ausgedünnt, sondern als schlagkräftig und flexibel erweisen müssen. Damit sind sie auch hervorragend aufgestellt, wenn der erhoffte Aufschwung naht.

- Intelligente Kürzungen vornehmen: Kosten und Wirkung abwägen. In schwierigen Zeiten geht es darum, das Kunden- und Produktportfolio zu straffen (anstatt überall 10% weniger zu investieren) und dadurch ebenfalls in der Kommunikation die unteren Wirkungsschwellen zu überschreiten.

- Die sich auch jetzt bietenden Chancen packen: Leistungspflege und Leistungsinnovation. Für die

TIPPS

Wissen bewahren

- Markt- und Kundenwissen von einzelnen Köpfen trennen und der ganzen Unternehmung verfügbar machen.
- Markt- und Kundenverhalten explizit im Kontext der Krise beobachten und interpretieren.
- Konkurrenten ständig beobachten und Schwächen nutzen.
- Accountability des Marketings als zentrale Aufgabe verstehen.

Intelligent kürzen

- Intelligente sparen auf operativer Ebene als permanente Aufgabe, nicht reaktiv.
- Marketingeffizienz steigern durch Fokussierung; vor allem im Kunden-, Produkt- und Markenportfolio.
- Imagebildende Marketingmassnahmen wie Sponsoring konsequent auf ihre strategische Wirksamkeit ausrichten.
- Ausmerzen von schädlichen Verhaltensmustern – Werte präzisieren und Identität fördern.
- Minderqualität, aber auch teure Überqualität abbauen.

Chancen nutzen

- Schlummernde Ertragspotenziale dank Value Pricing erschliessen.
- Intelligente investieren auf strategischer Ebene und Innovationsprozess unbedingt am Laufen halten.
- Stärkung der Unternehmenskultur durch Appell an die gemeinsame Verantwortung.
- Rekrutierung marktorientierter Spitzenleute.
- Gezielte Produkterweiterungen durch Zukauf.
- Vertrauensbildende Massnahmen weiterführen.

QUELLE: INPUT

ANZEIGE

GfM-Marketingpreis 2009

Die Schweizerische Gesellschaft für Marketing GfM gratuliert der Mammut Sports Group AG zum Marketingpreis 2009. Die Firma hat sich durch herausragende unternehmerische Leistung und Marketing-Exzellenz ausgezeichnet.

