

Zusammenfassung

E-Marketing revolutioniert derzeit unsere Wirtschaftsstrukturen. Dies kann nach Marketingauffassung sowohl als Chance (Opportunity) oder aber auch als Gefahr (Threat) gedeutet werden. Wichtig erscheint, dass diese Veränderungen erkannt und im Rahmen eines strategischen Marketing-Managements nachhaltig für die Kernzielgruppe und die Kernkompetenz des Unternehmens umgesetzt werden kann. Strategische Management-Tools, wie die SWOT-Analyse, Porter's five forces, das Mc Kinsey- oder das Boston-Consulting-Group-Portfolio, können in wunderbarer Weise in diese Marktveränderungen integriert werden. Diese Werkzeuge dienen der Visualisierung der aktuellen Situation. Mit einer Produkt-Markt-Matrix können Prioritäten gebildet werden. Im Rahmen des Cockpit-Ansatzes geht das Marketingverständnis so weit, dass Marketingkampagnen auf die jeweilige Effizienz hin untersucht werden. Es werden Beispiele für Unternehmen gegeben, die ein exzellentes Marketing realisieren konnten, weit bevor der Begriff „Marketing Excellence“ unseren Wirtschaftsraum erreichte. Diese Unternehmen haben sich dem Markt angepasst. Sie haben sich an die Marktevolution (Bedarfsveränderung, Veränderung der Einkaufsgewohnheiten, Wettbewerbsveränderung, Markttransparenz) angepasst und damit eine eigentlich unmögliche Situation erfolgreich überstanden.

Marketing ist so grundlegend, dass man es nicht als separate betriebliche Funktion sehen darf. Marketing umfasst das gesamte Unternehmen, und zwar vom Endergebnis her betrachtet – d. h. vom Standpunkt des Kunden. Peter F. Drucker [1].

Nicht alle Zitate machen derart Spaß und liefern gleichzeitig eine derartig komprimierte Information wie das oben genannte des Management-Gurus Peter F. Drucker. Damit könnte man auch ein Seminar oder ein Buch über Customer Relationship Management

einleiten. Der Kunde und die geäußerten Kundenbedarfe nach Zielgruppe stehen im Fokus der betriebswirtschaftlichen Betrachtung. Leider wird heutzutage viel zu oft ein „Silodenken“ in den Unternehmen gelebt – d. h., es wird zu stark zwischen Einkauf, Vertrieb, Marketing, Produktion, Logistik und anderen betrieblichen Funktionen unterschieden. Dies ist leider allzu häufig mit Grabenkämpfen zwischen den Silos bzw. zwischen den Abteilungen verbunden. Versuchen Sie bitte, diese innerbetrieblichen Machtansprüche zu reduzieren und gemeinsam in einem engen Schulterschluss den Kunden nachhaltig eine optimale Ware oder Dienstleistung anzubieten. Vertrieb kann ohne Marketing keinen Erfolg haben und das Marketing sollte eng mit dem Vertrieb, mit dem Key-Account-Management zusammenarbeiten, um die Aktionen zielgruppen- und vor allem A-Kunden-fokussiert anbieten zu können. Ein Seminarteilnehmer erzählte mir einmal, dass er eine internetbasierte Umfrage an die Key Accounts geleitet habe. Die Rücklaufquote war relativ bescheiden. Dies ist eine typische Aktion des Marketings. Kooperieren Sie mit Ihren Key-Account-Managern und leiten Sie die Umfrage über den KAM an Ihren A-Kunden. Sie werden erstaunt sein, welche Auswirkungen diese Organisation auf Ihre Rücklaufquote der Kundenbefragung haben wird.

Das Unternehmen Metabo, uns bestens bekannt als Anbieter hochwertiger Bohr- und Schrauberwerkzeuge, hat erkannt, dass das Marketing bis zu einem gewissen Zeitpunkt nicht der Definition von Peter F. Drucker entsprochen hat (vgl. [2]). Die Produktentwicklung war unternehmensspezifisch fokussiert. Die Forschung und Entwicklung hat neue Produkte, neue Maschinen, neue Komponenten entworfen und über das Marketing-Management zu vermarkten versucht. Die Komplexität des Produktprogramms war schon bald nicht mehr zu überblicken und hat sich von den ausgesprochenen Kernkompetenzen entfernt. Man stellte den Kunden nach dieser Erkenntnis wieder in den Mittelpunkt des Marketings und der Produktentwicklung. Unter dem Motto „work don't play“ fokussiert Metabo Profis am Bau und beobachtet deren Produktnutzung so weit, dass man Kenntnisse daraus in die Produktentwicklung einfließen lassen kann.

Marketing-Management ist der Planungs- und Durchführungsprozess der Konzipierung, Preisfindung, Förderung und Verbreitung von Ideen, Waren und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zur Zufriedenstellung *individueller* und *organisationeller* Ziele herbeizuführen. [1]

Für mich ist an dieser Stelle die Unterscheidung in:

1. individuelle und
2. organisationelle Ziele

von Interesse. Man könnte nun davon ausgehen, dass es sich bei individuellen Zielen um klassisches B2C (Business-to-Consumer-Marketing) und bei organisationellen Zielen um B2B (Business-to-Business) handelt. Im Bereich der organisationellen Ziele spricht man auch von Buying Center. Es wird aber immer auch so sein, dass in einer Organisation und

in einem Buying Center Ziele und damit eine potenzielle Kaufentscheidung auch von individuellen Zielen beeinflusst werden. Sich diese Informationen zu erarbeiten ist ein Stück weit die Herausforderung des Marketings und des Vertriebsmanagements.

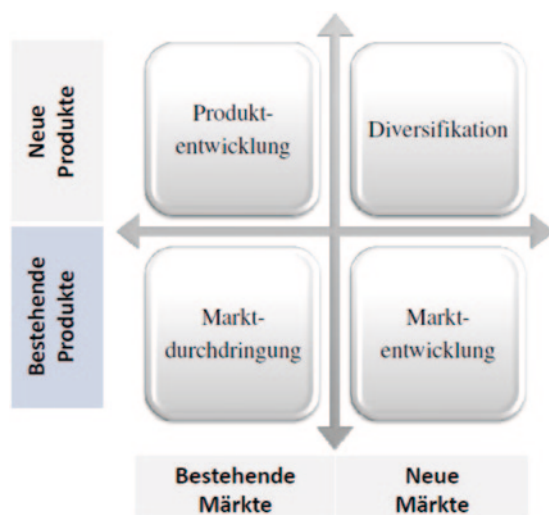
Um ein näheres Verständnis der Komplexität des Marketings zu erlangen, möchte ich an dieser Stelle Marketing in zwei zeitlich-differenzierte Bereiche einteilen:

1. Strategisches Marketing-Management (langjährige strategische Planung)
2. Operatives Marketing (mittel- und kurzfristige Umsetzung der strategischen Planung mit dem Ziel, die Sollwert bezüglich Renditeerwartungen auch zu erfüllen)

Die Produkt-Markt-Matrix (vgl. [3]) wurde von Ansoff 1966 entwickelt und ist somit zumindest nicht das neuste Element des strategischen Marketing-Managements (vgl. Abb. 2.1). Dennoch kann man in dieser übersichtlichen Matrix alle wichtigen Informationen des Unternehmens und der verbundenen Marketingstrategie ableiten und zusammenfassen. Alle Quadranten der Matrix sollten einem wiederkehrenden Marktscreening, einer wiederkehrenden Marktbeobachtung unterzogen werden. Denken Sie bitte immer daran, dass die Märkte und die Bedarfsanforderungen Ihrer Konsumenten oder Ihrer Firmenkunden stetigem Wandel unterzogen sind. Im weiteren Verlauf des Buches werden wir im Controllingbereich erneut auf die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff stoßen.

Im operativen Marketingbereich sind die 4 Ps, *Product*, *Price*, *Place* und *Promotion* hinreichend bekannt. Meine Bitte wäre an dieser Stelle eine Erweiterung der 4 Ps auf 5 Ps und den *Process* mit in die Betrachtung zu integrieren, denn gerade die Prozessqualität kann einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ausmachen.

Abb. 2.1 Ansoff-Produkt-Markt-Matrix. (Eigene Darstellung)



Distanziert betrachtet kann man also sagen, Marketing ist die Summe der Tätigkeiten, die dazu beiträgt, ein Unternehmen überlebensfähig am Markt zu positionieren und dort auch zu halten.

Ein schönes Beispiel für ein Unternehmen, dem diese Art der sanften unternehmerischen Evolution sehr gut gelang, ist die Firma Wurlitzer. „1856 gründete Rudolf Wurlitzer THE WURLITZER COMPANY. Er importierte zunächst Musikinstrumente und eröffnete Verkaufsgeschäfte in allen großen Städten. 1880 begann er mit der Produktion von Klavieren in Amerika. 1896 kam das Tonophone auf den Markt, das erste münzbetätigte Klavier ...“ [4]. Nun kennen wir alle, durch den früheren Gang in die Discothek, die Jukebox. Man wirft eine Münze ein, drückt die Tastenkombination E27 und der neueste Song wird abgespielt. Der Markt und die Kundennachfrage haben sich, in Zeiten von MP3-Formaten, rasant verändert. Um nicht nur einen Nischenmarkt für junggebliebene Liebhaber der Musicbox zu bearbeiten, entschloss sich Wurlitzer, den Bereich der Snackautomaten zu entwickeln. Sie drücken auch hier noch die Tastenkombination E27, nur ertönt dann nicht mehr der neueste Song, sondern Sie erhalten ein Twix oder ein Mars, eine Zeitschrift oder eine Tasse Kaffee. Der Markt und der Bedarf sind groß. Unternehmen, Bahnhöfe, Flughäfen, Busstationen – überall entsteht Bedarf an Snackautomaten.

Ein weiteres Beispiel ist die Firma Vorwerk. Uns allen bestens bekannt als namhafter Anbieter von hochwertigen Staubsaugern, die im Direktvertrieb vermarktet werden. 1883 gründeten Carl und Adolf Vorwerk die „Barmer Teppichfabrik Vorwerk & Co“ in Wuppertal. Bereits in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts kam die Produktion von Grammophonen hinzu. 1929 kommt der Markt der Grammophone durch die neue Radiotechnologie zu erliegen. Vorwerk sucht nach neuen Produkten und neuen Absatzkanälen und entwirft den Staubsauger „Kobald“, der mit einem Grammophonmotor läuft.

Leider läuft dieser Prozess der sanften unternehmerischen Evolution nicht immer so geradlinig. Dann kann das Unternehmen in wirtschaftliche Schieflage geraten. Ein Turn-around kann das Unternehmen aber wieder in sicheres Fahrwasser leiten.

In den folgenden Tabellen (Tab. 2.1 und 2.2) ist ein Vergleich zwischen Unternehmen einiger Branchen gemacht worden:

- Automotive
- Chemie
- Elektrotechnik
- Energie
- Stahl
- Bau

In der Wirtschaftspresse wird häufig die Umsatzrendite oder die Umsatzrentabilität kommuniziert (vgl. Abb. 2.2 und 2.3). Dies ist eine wichtige Kennzahl, die man im Unternehmen in jedem Fall aufnehmen sollte. Eine weitere Fragestellung sollte sich damit befassen,

Tab. 2.1 Extra-Branchenvergleich, 2011

Unternehmen	Umsatz in Mio. €	Gewinn in Mio. € nach Steuern	Bilanzsumme in Mio. €	Umsatzrentabilität (%)	Kapitalumschlag	ROI (%)
VW	159.337	15.766	253.626	9,89	0,6282	6,22
Daimler	106.540	6.029	148.132	5,66	0,7192	4,07
BMW	68.821	4.907	108.867	7,13	0,6322	4,51
BASF	73.497	6.603	61.175	8,98	1,2014	10,79
Bayer	36.528	2.472	52.765	6,77	0,6923	4,68
K&S	5.151	657	6.057	12,75	0,8504	10,85
Siemens	73.515	7.011	104.243	9,54	0,7052	6,73
Schneider	22.387	1.876	35.886	8,38	0,6238	5,23
Legrand	4.250	479	6.656	11,27	0,6385	7,20
RWE	51.686	2.170	92.656	4,20	0,5578	2,34
EON	115.046	-1.875	152.872	-1,63	0,7526	-1,23
EnBW	19.757	-816	35.821	-4,13	0,5515	-2,28
Thyssen Krupp	43.356	-954	43.603	-2,20	0,9943	-2,19
Arcelor-Mittal	93.973	1.798	261.000	1,91	0,3600	0,69
Voestalpine	10.954	595	13.076	5,43	0,8377	4,55
Bilfinger	8.209	222	7.720	2,70	1,0633	2,88
Hochtief	23.282	-168	15.796	-0,72	1,4739	-1,06
ACS	28.472	1.063	47.987	3,73	0,5933	2,22

Tab. 2.2 Extra-Branchenvergleich, 2012

Unternehmen	Umsatz in Mio. €	Gewinn in Mio. € nach Steuern	Bilanzsumme in Mio. €	Umsatzrentabilität (%)	Kapitalumschlag	ROI (%)
VW	192.676	21.884	309.644	11,36	0,6223	7,07
Daimler	114.297	6.495	162.978	5,68	0,7013	3,99
BMW	76.848	5.122	123.429	6,67	0,6226	4,15
BASF	78.729	5.222	64.327	6,63	1,2239	8,12
Bayer	39.760	2.496	51.336	6,28	0,7745	4,86
K&S	3.935	568	6.639	14,43	0,5927	8,56
Siemens	78.296	5.184	108.282	6,62	0,7231	4,79
Schneider	23.946	1.893	36.156	7,91	0,6623	5,24
Legrand	4.467	507	6.732	11,35	0,6635	7,53
RWE	53.227	1.704	88.202	3,20	0,6035	1,93
EON	133.997	2.604	140.426	1,94	0,9542	1,85
EnBW	20.131	535	36.770	2,66	0,5475	1,45

Tab. 2.2 (Fortsetzung)

Unternehmen	Umsatz in Mio. €	Gewinn in Mio. € nach Steuern	Bilanzsumme in Mio. €	Umsatzrentabilität (%)	Kapitalumschlag	ROI (%)
Thyssen Krupp	40.124	-112	38.284	-0,28	1,0481	-0,29
Arcelor-Mittal	84.213	-3.844	245.000	-4,56	0,3437	-1,57
Voestalpine	12.058	413	12.612	3,43	0,9561	3,27
Bilfinger	8.509	277	6.850	3,26	1,2422	4,04
Hochtief	25.528	386	16.962	1,51	1,5050	2,28
ACS	38.396	-1.512	41.563	-3,94	0,9238	-3,64

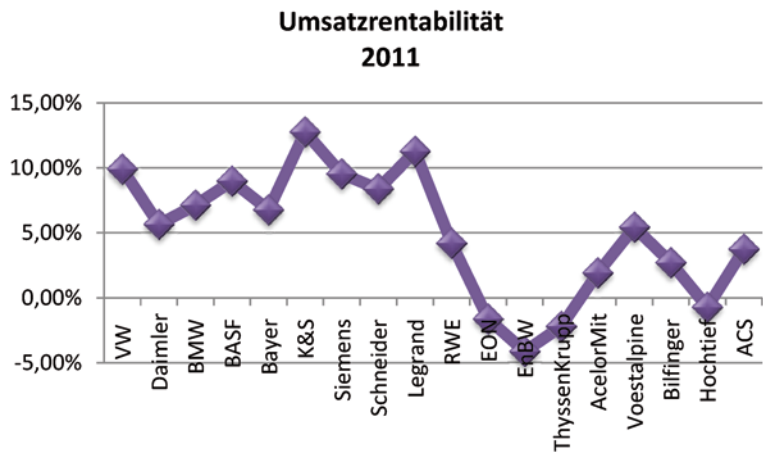


Abb. 2.2 Extra-Branchenvergleich, Umsatzrentabilität 2011

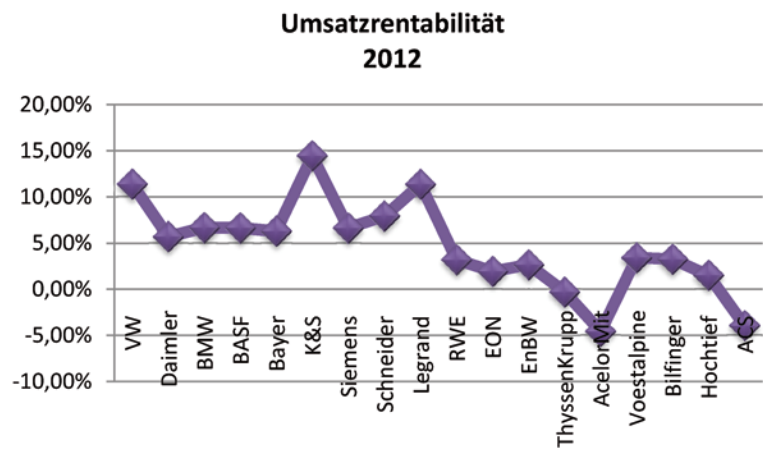


Abb. 2.3 Extra-Branchenvergleich, Umsatzrentabilität 2012

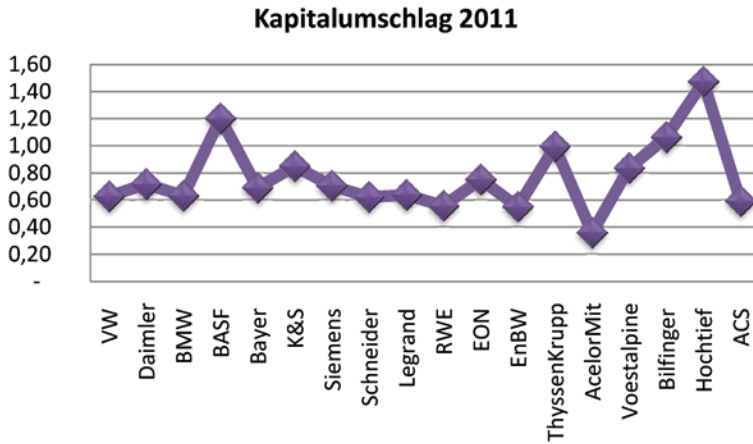


Abb. 2.4 Extra-Branchenvergleich, Kapitalumschlag 2011

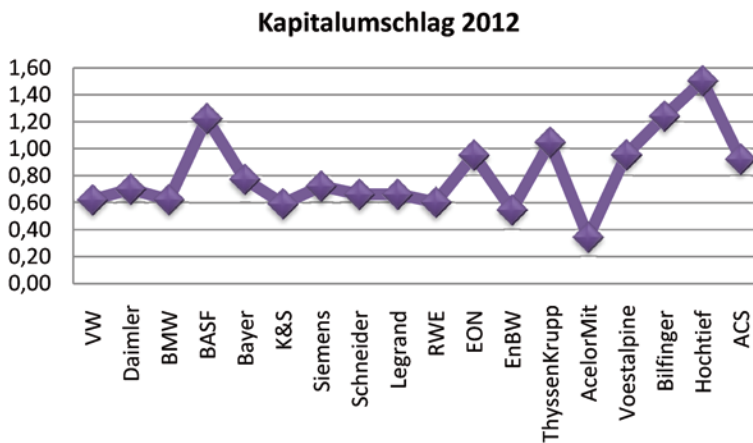


Abb. 2.5 Extra-Branchenvergleich, Kapitalumschlag 2012

mit welchem Kapitaleinsatz der Umsatz, der Gewinn erwirtschaftet werden konnte (vgl. Abb. 2.4 und 2.5). Die Bilanzsumme (Anlagevermögen plus Umlaufvermögen) liefert uns diese Information. Die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff sollte also in enger Verbindung mit einer Performanceanalyse nach Branche gesehen und analysiert werden (vgl. Abb. 2.6 und 2.7).

Neben der Performanceinformation sollten noch mindestens drei weitere Faktoren in die strategische Betrachtung eingehen:

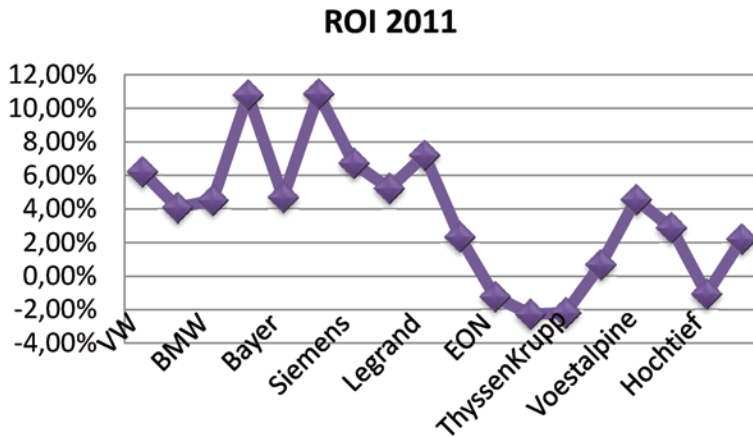


Abb. 2.6 Extra-Branchenvergleich, ROI 2011

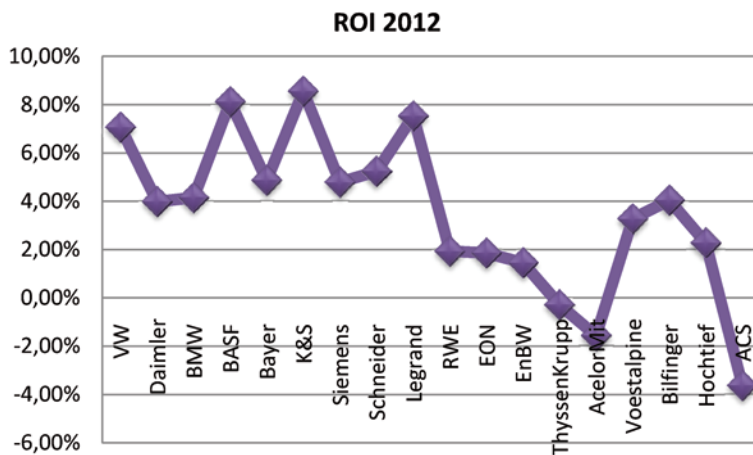


Abb. 2.7 Extra-Branchenvergleich, ROI 2012

1. Das Marktwachstum

Wir kennen diese Größe als Teil des strategischen Marketinginstrumentes der Bosten-Consulting-Group. Das Marktwachstum kann aber auch konstant bleiben oder sogar sinken, der Markteintritt kann aber trotzdem von großem Interesse sein, wenn das aktuelle Marktvolumen so hoch ist, dass man einen Markteintritt in Erwägung ziehen kann oder sollte.

2. Der Branchenlebenszyklus.

3. Besondere Gefahren oder besondere Chancen in diesem speziellen Markt.

Literatur

1. Bennet P (1995) Dictionary of Marketing Terms. Chicago
2. Schmalholz C G (2011) Zurück zum Blaumann. Financial Times Deutschland 05: Beilage
3. Meffert H (1998) Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Gabler, Wiesbaden
4. <http://wurlitzer.de/de/tradition/>. Zugriffen: 29.01.2013

Nachhaltiges Vertriebscontrolling für Elektrotechniker
Integrationsmöglichkeiten von BSC und Management
Cockpit in die Vertriebs- und Marketingsteuerung

Capone, R.

2015, VIII, 178 S. 127 Abb., 12 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-8348-1944-4