

EDITION ■ GABLERS MAGAZIN

Lutz Becker/Andreas Lukas (Hrsg.)

Effizienz im Marketing

Marketingprozesse optimieren
statt Leistungspotentiale vergeuden

GABLER

MANAGEMENT

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Effizienz im Marketing : Marketingprozesse optimieren statt Leistungspotentiale vergeuden / Lutz Becker ; Andreas Lukas (Hrsg.). – Wiesbaden : Gabler, 1994
(Edition Gabler's Magazin)
(Gabler Management)
ISBN-13: 978-3-409-18775-6 e-ISBN-13: 978-3-322-82682-4
DOI: 10.1007/978-3-322-82682-4
NE: Becker, Lutz [Hrsg.]

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen
der Bertelsmann Fachinformation.
Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1994
Chefredaktion: Dr. Andreas Lukas



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN-13: 978-3-409-18775-6

Vorwort

Trotz erster Lichtstrahlen am Konjunkturhimmel befindet sich das Marketing in der Krise. Herkömmliche Strategien und Instrumente sind angesichts strukturell belasteter Märkte nicht mehr in der Lage, die Absatzziele der Unternehmen langfristig zu verwirklichen. Sich auflösende Marktstrukturen fordern ihren Tribut: Es wird immer schwerer, Produkte und Dienstleistungen am Markt zu platzieren. Gesättigte und stagnierende Märkte, enormer internationaler Wettbewerbsdruck, immer unkalkulierbarere Abnehmer und auch der dramatisch verfallende Grenznutzen der Kommunikation lassen herkömmliche Marketingstrategien immer öfter im Sande verlaufen.

Da nun aber jedes Unternehmen von seinem Markt lebt, ist eine Krise des Marketing immer auch eine Krise des Unternehmens: Die rapide voranschreitende Komplexität und Dynamik der Rahmenbedingungen (beschleunigte Diffusionsprozesse, Internationalisierung usw.), die zunehmende Differenzierung und Fragmentierung der Absatzmärkte (Szenenmärkte, europäische Regionalisierung usw.), scheinbar unkalkulierbar werdende Veränderungen im Nachfrageverhalten (hybride und invariante Verbraucher, Trendbrüche bei der Beschaffung von Investitionsgütern etc.) sowie stetig schneller werdende Zyklen für Produkt- und Verfahrensinnovationen (bei Informations- und Kommunikations-Technologien) zwingen Unternehmen zu einem Maß an Flexibilität und Effizienz, daß sich mit den herkömmlichen Konzepten und Strukturen kaum mehr erreichen läßt.

Die Unsicherheit vieler Manager mündet denn auch in hektischem Aktionismus. Statt Sicherung dauerhafter struktureller Erfolgs- und Wettbewerbspositionen wird auf der Angebotsseite, eine preis- und konditionenbasierte Verdrängungspolitik betrieben, die letztlich nur zu Renditeverlusten und damit zum Verlust

wettbewerblicher Schlagkraft führt. Nach innen heißt die Standardreaktion allzu häufig konsequente Kostensenkung. Unternehmerischer Erfolg ist aber noch nie über Kosteneinsparungen, sondern immer nur über Aktivität und Leistung in bestehenden oder neuen Märkten realisiert worden.

Allzu häufig werden undifferenziert Kosten gesenkt. Die iterativen Wirkungen auf das Umfeld, besonders auf Markt und Wettbewerb, aber auch auf Mitarbeitermotivation und -leistung, bleiben unberücksichtigt und können sich als gefährlicher Bumerang erweisen. So undifferenziert verstanden und angegangen, kann sich Rationalisierung im Marketing sehr schnell als der preiswerteste Weg in die Pleite entpuppen.

Dieses Buch soll deshalb als der Versuch verstanden werden, die Grundlagen für eine Neuorientierung des Marketing zu schaffen, nämlich als integratives Unternehmens- und Managementkonzept für die effiziente Führung eines Unternehmens vom Markt her. Die Herausforderungen heißen strategische Neuorientierung (interaktive Produkt- und Leistungs politik, Serviceorientierung, neue Controllingkonzepte usw.), Optimierung und Rationalisierung des Instrumentaleinsatzes (mittels interaktiver Absatzsysteme), Nutzung neuer technologischer Optionen (EDI, Corporate Network) sowie konsequente Anwendung neuer organisatorischer Konzepte (Prozeßorientierung, Networking).

Es werden praktikable Methoden und Werkzeuge vorgestellt. Sie zeigen, wie Prozesse und Objekte des Marketing unter Effizienzkriterien erfolgreich gesteuert werden können. Wir wollen Wege aufzeigen, mit denen die Marketingkrise bewältigt und der Aufschwung erfolgreich gemeistert werden kann. Marketing-Effizienz heißt für uns, Prozesse zu optimieren statt Leistungspotentiale zu vergeuden.

Solingen, Wiesbaden,
im August 1994

Dr. Lutz Becker
Dr. Andreas Lukas

Inhalt

Vorwort.....	5
--------------	---

Marketing-Effizienz Wege zum Lean-Marketing

Lutz Becker	13
Radikal umdenken!	14
Die schlanke Marketing-Falle.....	15
Grundzüge einer effizienten Marketing-Konzeption.....	17
Organisationseffizienz im Marketing – Wege zur flexiblen und kundennahen Prozeßorganisation	18
Alles ist Information – Information ist alles	20
Die virtuelle Marketingorganisation – Planvolles Outsourcing von Marketingprozessen	27
Ausblick	32

Kundenorientierte Markenstrategien – Marketing-Effizienz durch professionelle Markenführung

Ralf von Chamier	35
Rechtzeitig handeln!	36
Wirksamkeit nach außen steigern.....	37
Bedrohungen der Marken	39
Konsistente und kontinuierliche Markenpolitik.....	43

Interaktives Marketing	45
Markentechnik als Philosophie	50

Prozeßoptimierung im High-Tech-Marketing

Rainer Bieker	53
Ausgangssituation	54
Der Marketing-Prozeß in High-Tech-Unternehmen	54
Praktische Empfehlungen bei der Optimierung von Marketing-Prozessen	64
Resümee	67

Outsourcing von Marketing-Prozessen

Klaus-Jürgen Preuß	69
Vom Beginn des Outsourcing	72
Outsourcing entlang der Wertekette	74
Outsourcing in Marketing und Vertrieb	74
Argumente pro und contra Outsourcing	85
Entwicklungen und Chancen des Outsourcing	87
Zusammenfassung	90

Service – Wege zu neuen Geschäftspotentialen und höherer Kundenbindung

Stefan M. Läbe/Frank N. Stolpmann	95
Megatrend Dienstleistungen	96
Neue Umsatz- und Ertragschancen	97
Service-Basisstudie in der deutschen Industrie	98

Marketing-Effizienz und Service	106
Fazit.....	114

Electronic Commerce – Effiziente Gestaltung von Geschäftsabläufen

Meinolf Tegethoff.....	117
Die Beziehung Kunde/Lieferant	118
Einsatz von Clearing Centern.....	120
Struktur eines Clearing Service.....	122
Die Rolle eines Clearing Service.....	123
Entstehung von EDI-Gruppen	125
Weitere Beispiele für Electronic Commerce	127
Die führenden Electronic Commerce Dienstleister	130

Multimedia-Marketing – Kommunikative Rationalisierung

Hagen Backhaus/Herbert J. Glomb.....	133
Was ist Multimedia?	135
Was ist neu an Multimedia?.....	136
Zur Notwendigkeit der kommunikativen Rationalisierung	139
Interaktive Multimedia-Systeme – ein neues Marketing-Instrument!.....	143
Interaktive Multimedia-Systeme als strategischer Erfolgsfaktor.....	146
Kundenakzeptanz interaktiver Multimedia-Systeme.....	149
Multimedia und die Marketing-Mix-Instrumente	150
Marketing-Effizienz ist Kommunikations-Effizienz	156

Bildungslogistik – Qualifikationskonzepte für effizientes Marketing	
Erika Mann/Johannes Ehrhardt	159
 Der atemberaubende Wandel der Rahmenbedingungen und seine Folgen	160
Real-time, Gleichzeitigkeit ist der Maßstab unserer Zeit	165
 Marketing-Effizienz und Unternehmens- kultur – Ein Widerspruch in sich?	
Peter Bromann.....	175
 Ansatzpunkte für eine höhere Marketing-Effizienz	176
10 Grundsätze zur nachhaltigen Steigerung der Marketing-Effizienz.....	177
Die positiven Gestaltungsmöglichkeiten einer Unternehmenskultur.....	186
 Vertrauenskultur – Braucht Effizienz ein neues Denken?	
Gerhard Weigle.....	199
 Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser	200
Wer mit seiner Arbeit dem anderen dient, der wird gebraucht	203
Auf die Bildung kommt es an	208
Konzentriere Deine Kräfte auf den wirkungsvollsten Punkt.....	210
Führen bedeutet Segeln	212

Entscheide – ungefähr richtig ist besser als genau falsch	214
Führe durch eigenes Vorbild.....	216

Personalkonzepte für mehr Effizienz

Andreas Lukas	219
Herausforderung an die Personalentwicklung	221
Die erforderliche Führungskompetenz.....	224
Die neue Qualität: Vom Mit-Arbeiter zum Mit-Denker	226
Das Anforderungsprofil an das Management	228
Die erforderlichen Management-Qualifikationen	229