

4. Artikel aus dem MANAGEMENT-BRIEF Juni 2006

„Marktorientierung“ – was bedeutet das tatsächlich für ein Unternehmen?

Wenn sich ein Unternehmen entscheidet, eine deutliche Veränderung in Richtung Marktorientierung durchzuführen, dann muss an vielen Stellen gefeilt werden. Da geht es auch um Strukturen, Prozesse und um die Mitarbeiter und deren Selbstverständnis. Werden diese Veränderungen nicht täglich auf allen Hierarchieebenen gelebt und fest in der Unternehmenskultur verankert, sind alle anderen externen Maßnahmen Makulatur. Wird z.B. der Hersteller eines Produktes durch den Druck des Marktes zu mehr Services, wie z.B. Kundenberatung, Hotline, Installation, etc. gezwungen, muss auch in den Köpfen der Mitarbeiter dieser Service zu einem selbstverständlichen Produktbestandteil werden. Wird er es nicht, werden die Kunden dies sehr schnell am mangelnden Engagement spüren und sich in vielen Fällen von einem per se überzeugenden Produkt abwenden.

Man darf eines nicht vergessen: In den Köpfen der Kunden ist Markt- oder Kundenorientierung die Erwartung und nicht das Extra, von dem man überrascht wird. Das Entscheidende dabei ist jedoch, dass diese Erwartung durch jeden Mitarbeiter und die Arbeitsprozesse widergespiegelt werden muss: Es reicht nicht aus, wenn der Vertriebsmitarbeiter die Kundenorientierung verinnerlicht hat, aber der ungeschulte Techniker vorort die Hoffnung auf zuvorkommende Hilfe zur Illusion werden lässt.

Wir kennen natürlich alle das Gegenbeispiel von der Firma, die ein so überragendes Produkt hat, dass sie sich ein aufwendiges Marketing sparen kann. Aber ein extrem erfolgreiches Produkt bedient immer einen Bedarf, der von anderen nicht oder nur schlecht gedeckt wird. Es kann Glück im Spiel sein, oder eine sehr gute Bedarfsanalyse. Egal wie wir es betrachten: Wettbewerb und Kundenerwartungen sind keine rückläufigen Phänomene.

Marktorientierung ist kein Schalter, den man einfach durch externe Marketingmaßnahmen umlegen kann. Es ist vielmehr eine Einstellung, die konsequent verinnerlicht, geschult und gepflegt werden muss. Erst wenn dies geschehen ist, lässt sich diese Veränderung nach außen hin vermarkten. Es gibt nur sehr wenige Menschen, die diese Fähigkeit zur Verinnerlichung mitbringen. Es sind diejenigen, die in der Lage sind eine Geschäftssituation ständig aus Sicht des Kunden betrachten und sich selbst nicht im Vordergrund sehen. In unserer westlichen Kultur werden wir, mit wenigen Ausnahmen, jedoch vorrangig dazu erzogen, den eigenen Vorteil zu suchen. Im Gegensatz dazu steht die freundliche und selbstlose Einstellung in asiatischen Kulturen. Erstaunlicherweise sind Sie dabei wirtschaftlich nicht weniger erfolgreich als wir - ganz im Gegenteil!

Dieser kulturelle Unterschied gilt im übertragenen Sinn auch für die Firmenkultur. Will man Marktorientierung in einem Unternehmen erfolgreich etablieren, muss auch die Firmenkultur angepasst werden nicht nur die Imagebroschüre. Eine Veränderung der Firmenkultur ist jedoch eine Herausforderung von erheblicher Tragweite. Wer aber an dieser Stelle den Aufwand scheut, hat nicht erkannt, dass genau in der Komplexität der Aufgabe die größte Chance liegt, sich deutlich im Markt

abzuheben. Schafft ein Unternehmen diesen Schritt, hat es sich damit einen erheblichen Wettbewerbsvorteil verschafft, der nicht leicht zu kopieren ist.

Das marktorientierte Unternehmen

berücksichtigt all diese Aspekte in der Planung von Marketing-Aktivitäten



Schematische Darstellung der Aspekte des Marketing-Mix

Was ist also der sinnvolle Einstieg in eine Veränderung der Firmenkultur in Richtung Marktorientierung? Hier ist es wichtig, die intern angesiedelten Aspekte des Marketing-Mix (Personal, Prozesse und Ausstattung) mit zu integrieren. Dies gilt ganz besonders für Unternehmen mit einem hohen Dienstleistungsanteil oder einem virtuellen Produkt. Fangen Sie damit an, das Personal als eine weitere Zielgruppe mit eigenen Bedürfnissen und Erwartungen an die Sinnhaftigkeit ihres eigenen Tuns zu betrachten. Hat man dieses begriffen, ist hier zielgerichtete, interne Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg. In vielen erfolgreichen Unternehmen wird eine marktorientierte Neuausrichtung zunächst nicht als eine dogmatische Erfolgsformel propagiert. Vielmehr, wird durch die interne Kommunikation ein Dialog im Unternehmen angeregt, welcher die Veränderungen im Markt, z.B. anhand der veränderten Kundenansprüche, thematisiert. Durch dieses Prinzip wird eine bessere Identifikation aller mit der Problematik generiert. Mitarbeiter, die sich mit Problemen und Zielsetzungen des eigenen Unternehmens identifizieren und aktiv auseinander setzen, sind damit auch um ein Vielfaches motivierter, diese Probleme – als wichtiger Teil eines sinnvollen Ganzen - zu lösen, bzw. die neuen Regeln zu akzeptieren und einzuhalten. Es ist daher wichtig, dass sich ein Verständnis für die notwendige Anpassung an die realen Veränderungen im Markt in allen Köpfen etabliert.

Als allgemeine Faustregel kann also festgehalten werden: Stimulieren Sie eine dialogfördernde interne Kommunikation. Denn Dialog führt zu Identifikation mit der Materie. Identifikation wiederum führt zu Motivation, die Dinge auch auf individueller Ebene lösen, einhalten und verbessern zu wollen. Hat sich erst einmal ein kollektiver Wille für eine marktorientierteren Leistung im Unternehmen etabliert, kann diese im nächsten Schritt auch nach außen vermarktet werden.

Sind die entscheidenden Veränderungen identifiziert, eingeleitet und umgesetzt worden, müssen sie im täglichen Kundenkontakt auf allen Ebenen der Hierarchie gelebt werden. Eine notwendige Maßnahme ist

dabei auch die schriftliche Fixierung der Veränderung in den Statements zu Vision, Mission und den Werten des Unternehmens. Machen Sie diese allen zugänglich, besser noch, vermarkten Sie diese an prominenter Stelle – ob im Intranet, in der Balanced Scorecard, in den Reden der Geschäftsleitung, in einem verbesserten Arbeitsleitfaden oder sogar in der symbolischen Umgestaltung der Arbeitsplätze. Denn nur was man ständig vor Augen hat, was permanent kommuniziert wird, wird auch nachhaltig verinnerlicht.

Was hier in wenigen Sätzen beschrieben wurde, ist in der Praxis natürlich ein komplexer Prozess, der nur mit genauer integrierter Planung, Geduld und Durchsetzungswillen zum Erfolg führt. Aber das ist gutes Marketing immer. Am Ende warten jedoch die Belohnung und das Alleinstellungsmerkmal, auf die Ansprüche des Marktes bestens vorbereitet zu sein.

Fragen - Anmerkungen - Kritik? krannich@kub-marketing.de

KRANNICH**und**BARNICK

**Beratung und Management
für Marketing und Kommunikation**

Leibnizstraße 45
10629 Berlin

T +49 (0)30 31 80 70 59
F +49 (0)30 31 80 79 10

www.kub-marketing.de