

1. Artikel aus dem MANAGEMENT-BRIEF Juni 2006

Strategischer Wettbewerbsvorteil durch Marketing-Outsourcing

Wie in der kürzlich veröffentlichten Studie „Outsourcing im Mittelstand“ der Managementberatung Kienbaum bekannt gegeben wurde, haben 72 Prozent der mittelständischen Unternehmen bereits einen oder mehrere Teilbereiche ihres Unternehmens an professionelle Dienstleister ausgelagert. 33 Prozent planen die Auslagerung eines weiteren oder des ersten Teilbereichs. Davon sehen 57 Prozent der Unternehmen den größten Vorteil in der Kostensenkung, 52 Prozent in der Konzentration auf das Kerngeschäft und 45 Prozent in einer Verschlanung ihrer gesamten Organisationsstrukturen. „Die Auslagerung selektiver Prozesse führt nachweislich zu effizienteren Unternehmensstrukturen. Unternehmen, die administrative Teilbereiche auslagern, können sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, neue Marktanteile erschließen und ein optimales Wertschöpfungsergebnis erzielen“, so Volker Schröder, Geschäftsführer von Kienbaum.

Vor dem Hintergrund, heute mehr denn je wirtschaftliche Rechenschaft für Kosten und investierte Budgets abgeben zu müssen, ist diese Studie eine Betätigung für das Konzept Outsourcing insgesamt. Mancherorts steckt Outsourcing jedoch noch in den Kinderschuhen. So z. B. in einem Bereich, der durch Outsourcing besonders effizient gestaltet werden kann: Marketing. Wo der Bereich Kommunikation und Werbung zu den klassischen Fremdleistungen zählt, wird Marketing-Outsourcing gerade hierzulande noch als radikale Neuheit empfunden. Im Gegensatz zu Agenturen setzt Marketing-Outsourcing direkt im Unternehmen auf strategischer Ebene an. Das Ziel ist es dabei, nicht nur die Bedürfnisse des Marktes zu berücksichtigen und in entsprechenden Maßnahmen zu verankern, sondern die Erkenntnisse aller innerbetrieblichen Bereiche – wie z.B. Personal, Vertrieb oder Produktion – strategisch zu integrieren, um Impulse für eine ganzheitlich marktorientierte Unternehmensführung zu setzen.



Schematische Darstellung des Wirkungsbereiches und des Leistungsumfanges von Marketing-Outsourcing

Die Vorteile liegen auf der Hand

Im Marketing kann Outsourcing, wie in allen anderen Bereichen, die unterschiedlichsten Ausprägungen annehmen: Von der komplett ausgelagerten Marketingabteilung, über einzelne Themen, wie z. B. Produktlaunch als Selective- oder Prozess-Outsourcing, bis hin zu kleinen Diensten, die dann eher unter den Begriff Out-Tasking fallen. Der nachweisliche Nutzen von Outsourcing im Marketing ist daher vorrangig wirtschaftlicher Natur: Durch die flexible Gestaltung des Outsourcing-Prozesses können Kosten in vielen Fällen effizienter gestaltet werden. Dies erklärt sich über das Dilemma, in dem viele Unternehmen nicht nur im Marketing stecken: Einerseits kann nicht für jedes Thema ein Spezialist eingestellt werden. Andererseits sind weniger qualifizierte Mitarbeiter überfordert wenn tiefgehende, fachliche Kompetenz gefragt ist. Hinzu kommt dann noch bei vielen das Problem, dass in der Vergangenheit Marketingkosten oft keinen konkreten Ergebnissen zugeordnet werden konnten.

Als Resultat wird Marketing häufig als notwendiges Übel betrachtet und nicht als einer der wichtigen Faktoren für den Geschäftserfolg wahrgenommen. Holt sich ein Unternehmen jedoch die notwendige Marketing-Kompetenz auf flexibler Basis ins Haus, ist dies nicht nur effizienter, sondern Aufwand und Ergebnis lassen sich gegenüberstellen. Aus der Notwendigkeit heraus, heute mehr denn je, wirtschaftliche Rechenschaft für die investierten Budgets abgeben zu müssen, hat sich vieles im Marketing verändert. Diese Entwicklung ist zu begrüßen, denn die Effizienz und Professionalität der man im Marketing heute vielerorts begegnet, schafft eine nachhaltige Wertschätzung des ganzen Bereiches.

In zunehmendem Maße spielen aber auch unternehmensstrategische Aspekte eine Rolle bei der Entscheidung für Outsourcing. Dies wird auch durch die Ergebnisse der KPMG Umfrage „Future Sourcing - Evaluating the risks and benefits of sourcing“ unterstrichen. Auch wenn diese Umfrage hauptsächlich Finanzdienstleister adressierte, ist es im Marketing nicht anders: Hier liegt der strategische Wert vor allem in der Außensicht auf das Unternehmen und dem Zugriff auf externes Fachwissen und kreative Leistung begründet. Dadurch werden nachhaltig Wettbewerbsvorteile gesichert.

Das unternehmensinterne Wissen um die spezifische Branche, den Wettbewerb oder die Produkte ist wertvoll, aber es lohnt sich, all die damit verbundenen Annahmen in regelmäßigen Abständen zu hinterfragen. Viele Gegebenheiten, von denen Unternehmen in ihren Argumenten und Planungen ausgehen, sind permanenten Veränderungen unterworfen. Wann wurden sie das letzte Mal überprüft und der Realität angepasst? Wer könnte das besser übernehmen als ein Außenstehender? Und wer besser, als ein Marketing-Experte, für den Recherche von Marktdaten ein Tagesgeschäft ist? Das unternehmensinterne Wissen um Markt und Branche ist nicht zu verwechseln mit der Kernkompetenz eines Unternehmens. Kernkompetenz ist wertvollstes Gut ihres Unternehmens. Aber ein gleichwertiges Fachwissen steckt in professionellem Marketing und ist für den Erfolg bei der Vermarktung ein entscheidender Faktor.

Da wo es Sinn macht!

Auf die Frage, wo sich ein Outsourcing von Marketing empfiehlt, gibt es eine einfache Antwort: Dort wo es extern in besseren Händen ist, als intern. Hat beispielsweise ein Unternehmer realisiert, dass professionelles Marketing-Know-how und / oder -Management benötigt werden, welche jedoch nicht kurzfristig intern aufgebaut werden können, ist Outsourcing eine realistische Alternative.

Ist in einem Unternehmen eine respektable Marketingabteilung vorhanden, die die Maßnahmen der Unternehmenskommunikation und der Vermarktung beherrscht, müssen diese Leistungen natürlich nicht eingekauft werden. Aber vielleicht fehlt die strategische Kompetenz im Management in Bezug auf das Marketing, die das Team neu ausrichtet und das Marketing auf ein neues Niveau hebt.

Als Projekt eignen sich Strategie- und Budgetplanung durch ihre Abgeschlossenheit besonders für einen externen Auftrag. Es ist jedoch auch denkbar, dass die strategische Vorarbeit innerhalb des Unternehmens erbracht wird und die Umsetzung aufgrund fehlender Kompetenzen in Auftrag geht. Des Weiteren gibt es immer wieder Projekte, die selbst eine belastbare Marketingabteilung samt Management an ihre Grenzen führen: z.B. ein außergewöhnlicher Messeauftritt, ein wichtiger Produkt-Launch, eine Pressekonferenz oder ein ausgefallener Kundenevent. Es gibt viele Gelegenheiten, die es wert sind, professionell von externer Seite unterstützt zu werden.

Ein Pauschalrezept, wann und wo sich Marketing-Outsourcing empfiehlt, gibt es also nicht wirklich, denn jede Unternehmenssituation ist individuell verschieden. Sie können sich dieser Frage jedoch individuell annähern, indem Sie sich als Verantwortlicher für den Erfolg eines Unternehmens folgende Fragen stellen:

- Ist das gegenwärtige Marketingteam den Anforderungen von Morgen gewachsen?
- Wenn Sie Kompetenzen aufstocken wollen, finden Sie dann ausreichend qualifizierte Leute?
- Wo liegt heute die Kernkompetenz Ihres Unternehmens?
- Wie gut wissen Sie heute über die aktuellen Daten Ihres Marktes Bescheid?
- Treffen Sie Unternehmensentscheidungen marktorientiert, d.h. nach genauer Prüfung der Absatzpotentiale, der Kundenwünsche und des Wettbewerbs, oder aufgrund einer Mischung von Erfahrung und Bauchgefühl?
- Gehen Sie bei der Beantwortung dieser Fragen kritisch und objektiv mit sich und Ihrem Management in Klausur! Nur dann haben Sie eine Chance die für Ihre Situation richtige Antwort zu erhalten.

Wo sind die Grenzen von Marketing-Outsourcing?

Es gibt natürlich auch Grenzen für ein sinnvolles Outsourcing von Marketingleistungen. Es ist überall dort eine schlechte Lösung, wo das Marketing nur noch minimal zu optimieren wäre – auch wenn diese Fälle nur selten auftreten. Die weitaus häufigste Grenze, an die Marketing-Outsourcing stößt, ist in den Köpfen des Managements. Sicher ist das Marketing an vielen Stellen durch das Top-Management besetzt, aber dann häufig als Nebentätigkeit: z.B. in Kombination Marketing / Vertriebsleitung. In den seltensten Fällen sind damit jedoch beide Bereiche optimal ausgefüllt. Auch da wo Marketing in der Verantwortung eines Vorstandes, Inhabers oder Geschäftsführers liegt, ist es – bei allem Respekt – selten in den Händen eines gelernten Marketing-Fachmanns. Wenn im Management eines Unternehmens marktorientiertes Denken nicht etabliert ist, wird sich Marketing, ob intern oder extern, immer sehr schwer tun. Erst wenn das Bewusstsein vorhanden ist, dass Markt- und Kundenorientierung das A und O der Unternehmensführung sein sollten, kann Marketing neue Wege gehen.

Dass dabei der Erfolg nicht ausbleibt, belegte erst kürzlich die Zeitschrift w&v, gestützt auf eigene und fremde Studien. Dort wurde aufgezeigt, dass im Falle von vorhandener Marketingkompetenz in den Top-Entscheidungsebenen der Unternehmenserfolg deutlich über dem Branchendurchschnitt liegt.

Natürlich muss das Marketing seinen Beitrag dazu leisten, dieses Umdenken in der Unternehmensführung zu stimulieren. Zum einen mit belastbaren Kosten / Nutzen-Rechnungen und zum anderen mit präzise recherchierten Daten über die Bedürfnisse aller Interessenvertreter des Unternehmens. Dies sollte für betriebswirtschaftlich fokussierte Marketingspezialisten kein Problem sein. Konzentriert sich jeder darauf, was er am besten kann, dann lässt der Erfolg nicht auf sich warten. Und wenn all das nicht unter einem Dach passieren muss, dann sind wir dem Kern des Outsourcing-Gedankens schon sehr nah. Das funktioniert auch im Marketing!

Fragen – Anmerkungen – Kritik? <mailto: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