

## Ernst Kreuzer

Mag. (FH), Dr.;  
 Jahrgang 1967;  
 Studium der Ingenieurgeologie/Tiefbau/Tunnelbau  
 an der KF-Uni Graz, TU Graz und an der MU Leoben  
 1993 bis 2000 Universitätsassistent an der MU  
 Leoben;  
 1996 bis 2000 berufsbegl. Marketingstudium am  
 CAMPUS 02;  
 dzt. Fachbereichsordinator der Management- und  
 Wirtschaftswissenschaften am Studiengang IT und IT-  
 Marketing der FH Campus 02;  
 seit 1998 als Berater im Bereich Strategisches  
 Marketing und Qualitätsmanagement tätig;  
 zertif. EFQM-Assessor und TQM-Manager



## „Marktorientiertes Management“ – Die Konvergenz von Marketing und Qualitätsmanagement, ein methodischer Ansatz für mehr Qualität im Marketing

### Management Summary

Das unausgeschöpfte Potenzial der Marketingprozesse insbesondere in KMU ist seit längerem bekannt. Es fällt auf, dass Marketingprozesse in Unternehmen bislang sehr wenig prozessorientiert gestaltet sind. Aussagen in Beratungsprojekten zeigen ebenfalls, dass viele Unternehmen Probleme mit ihren Marketingprozessen, von der Erarbeitung über die Planung bis hin zur Umsetzung, Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung, haben. Diese Situation verschärft sich angesichts der Herausforderungen eines internationalen und globalen Marktes. Höchste Effizienz in den Marketingprozessen ist heute für Unternehmen bei vielfach gesättigten Märkten wettbewerbsentscheidend.

Aus der Tatsache heraus, dass Qualitätsmanagement und Marketing in ihrer Zielsetzung zusehends konvergieren, ergeben sich für Unternehmen Konsequenzen und Chancen zugleich: Der Unternehmer, der über ein prozessorientiertes QM-System verfügt, der ist bzw. sollte auch für die Implementierung eines prozessorientierten Marketing-Managements sehr offen sein und bringt beste Voraussetzungen dafür mit. Wer wiederum Marketingprozesse im Sinne der hier vorgestellten Vorgehensweise plant und realisiert, hat bereits einen wesentlichen Schritt in Richtung eines prozessorientierten QM-Systems gesetzt. Beides in ein Managementsystem zu integrieren bietet insbesondere KMU's die Möglichkeit, ihren unternehmerischen Aufgaben besser als bisher nachzukommen.

### Ausgangssituation und Rahmenbedingungen in KMU's für ein ganzheitliches Verständnis des Marketings als Philosophie und Leitlinie unternehmerischen Denkens und Handelns

In moderner Interpretation versteht sich Marketing heutzutage als unternehmerisches Führungskonzept, welches eine marktorientierte Ausrichtung und Koordination sämtlicher Funktionsbereiche eines Unternehmens umfasst. Das gesamte Unternehmen ist damit auf die Bedürfnisse aktueller und potenzieller

„Kunden“ auszurichten. In diesem Zusammenhang ist eine Ausweitung von der ursprünglichen Kundenfokussierung hin zu einer Orientierung an sämtlichen Anspruchsgruppen (stakeholder) des Unternehmens zu erkennen. Zu diesen Anspruchsgruppen zählen nicht nur die Kunden des Unternehmens, sondern sämtliche Vereinigungen, Institutionen, Unternehmen und Gruppierungen, mit denen das Unternehmen interagiert wie Gesellschafter, Mitarbeiter, Banken, Staat etc.

Dieses Verständnis bzw. diese umfassende Definition macht auch deutlich, dass Marketing als ein wichtiger, vielleicht der wichtigste Bestandteil der Unternehmenspolitik angesehen werden muss. Es besitzt nicht nur die gleiche Bedeutung wie andere Unternehmensfunktionen, beispielsweise dem Personalwesen, sondern ist als eine Art Leitkonzept des Managements zu verstehen. Der seit Jahren proklamierte Wandel zu einem marktorientierten und umfassenden

den Management hat in der Veränderung von Verkäufer- zu Käufermarkt seinen eigentlichen Ursprung. Mittlerweile haben sich fast alle Märkte zu sehr wettbewerbsintensiven Märkten entwickelt mit den typischen Merkmalen, was sich in manchen Branchen wie am Bau auch in einem teilweise ruinösen Preiswettbewerb auswirkt. Trotz des scheinbar latenten Bedarfs, Unternehmen auf die Anforderungen des Marktes hin auszurichten, gibt es vielerorts nicht das notwendige Verständnis auf der Anbieterseite.

So widmen sich die Unternehmen zu wenig einer aktiven Strategieentwicklung, der Planungszeitraum ist äußerst kurz und nur wenige Informationsquellen werden genutzt. Die Erfahrungen mit der Praxis zeigen auch, dass Marketing in Bezug auf Prozessorientierung, Automatisierung und Systematisierung insbesondere in KMU's noch weit zurückliegt. Die Möglichkeiten eines ganzheitlichen Marketings werden nicht systematisch und geplant genutzt. Marketing wird nach wie vor in den KMU's auf die reine Werbung als ein Teil der Kommunikationspolitik reduziert und beschränkt.

### Ursachen für das fehlende bzw. falsche Verständnis von Marketing insbesondere in KMU

Eigentümer und Geschäftsführer von klein- und mittelständischen Unternehmen, insbesondere im Gewerbe und im Handwerk, sind heute in Fragen der Unternehmensführung stark gefordert und damit teilweise überfordert, da sie heute auf Grund der immer komplexer werdenden Umfeldbedingungen geniale Universalisten und Generalisten sein müssen. Neben der fachlichen Kompetenz und dem damit verbundenen „state of the art“-Wissen in ihrem Berufsfeld müssen sie in allen wesentlichen Fragen der Unternehmensführung, im Marketing, im Controlling und Qualitätsmanagement etc. mittlerweile über ein sehr fundiertes Wissen verfügen. In der Hitze des operativen Tagesgeschäftes bewegen

sie sich gleichsam wie in einer Tretmühle, finden kaum Zeit, ihren eigentlichen unternehmerischen Aufgaben wie Strategieentwicklung, Kundenbeziehungsmanagement etc. in der geforderten Tiefe und Auseinandersetzung nachzukommen. Das Fixieren auf den erlernten Beruf, die Leistung oder das Handwerk, gepaart mit nicht selten eher althergebrachten Führungsgrundsätzen und -methoden, kann so das Denken und Handeln der Eigentümer bzw. Geschäftsführer nachhaltig blockieren.

Heute entscheidet nicht mehr die Produktqualität, sondern der subjektive Kundennutzen, und den gilt es, das richtige Produkt vorausgesetzt, entsprechend zu kommunizieren. Vor der Marktkommunikation muss sich ein Unternehmen vor allem auch die Effektivitätsfrage stellen: „Machen wir überhaupt noch die richtigen Dinge oder müssen wir insgesamt unser Leistungsangebot völlig neu definieren?“ Mehr vom Gleichen hat keine Chance in gesättigten Märkten! Die These, dass das vermeintliche „Marketingproblem“ vieler Unternehmen des Handwerks sehr oft lediglich das Symptom einer falschen Strategie ist, stimmt in vielen Fällen. Ohne eine klare strategische Ausrichtung und Fokussierung auf seine Kernkompetenzen verpuffen auch noch so kreative Kommunikationsmaßnahmen. Was für Strukturen und Prozesse gilt, hat auch Gültigkeit für das Marketing, nämlich: **Marketing follows Strategy**.

Marktorientiertes Management als Funktion muss als Prozess im Unternehmen realisiert werden. Dieser Prozess beinhaltet neben der laufenden Beobachtung des Marktes vor allem auch wichtige Führungsprozesse wie die Entwicklung einer zukunftsfähigen Unternehmens bzw. Marketingstrategie.

Generell lässt sich hier anmerken, dass die Missachtung von wesentlichen Führungsaufgaben sowie ineffiziente Führungsprozesse vielfältige Managementprobleme verursachen. Wie eine Studie von Horvath & Partner zum

Thema „Performance-Steigerung durch Verbesserung der strategischen Führungsprozesse“ belegt, liegen die Ursachen ineffizienter Führungsprozesse neben einer mangelhaften Effektivität vor allem in der Methodik, im Prozessablauf und in der Kommunikation der strategischen Führungsprozesse. Und als ein solcher muss auch der Marketingprozess in KMU's verstanden werden. Marketing als Leitfunktion marktorientierten Managements wird in vielen KMU's im Gegensatz zur Industrie seinen Anspruch als Führungskonzept nicht in dem erforderlichen Ausmaß gerecht.

Während Marketing in Bezug auf Prozessorientierung und Systematisierung noch weit zurück liegt, wurde der Bereich des Qualitätsmanagements als wichtige betriebliche Querschnittsfunktion in den vergangenen Jahren tiefgreifend „re-engineered“. Mit der Revision der ISO 9000 im Jahre 2000 gab es ein erstes Zusammenwachsen dieser wichtigen betrieblichen (Querschnitts-)Funktionen. Vergleicht man nun die Entwicklung des Marketing Managements, mit jener des Qualitätsmanagements so zeigt sich in der Zielsetzung beider Querschnittsfunktionen eine stetige Annäherung. Übergeordnetes Ziel und gleichzeitig Ausgangspunkt beider Disziplinen ist die Generierung von Wettbewerbsvorteilen sowie das Generieren und Schaffen eines nachhaltigen Kundennutzens und die Erfüllung von „Kundenanforderungen“.

Die Konvergenz von Qualitätsmanagement und Marketing einerseits und die Entwicklung des Qualitätsmanagements zunehmend in Richtung eines ganzheitlichen Unternehmensmanagements andererseits bietet zum einen die Möglichkeit und Chance, beide Bereiche in ein Managementsystem zu integrieren und ihre Synergiepotenziale zu nutzen und zum anderen Marketing als vielleicht wichtigsten Prozess mit allen relevanten Subprozessen abzubilden und somit auch in KMU's zum Leben zu erwecken. Der nachfolgend dargestellte Ansatz kann einen wichtigen Schritt in diese Richtung ermöglichen.

2 9 0 7 0 y m y 0 R 0 P 3

### Strategische Anbindung des Marketings an das prozessorientierte Qualitätsmanagement

Ein sinnvoller erster Planungsschritt ist die Erarbeitung der relevanten Anspruchsgruppen: Wer sind die **Anspruchsgruppen (Interessenspartner)** der Organisation, welche Anforderungen stellen diese an das Unternehmen, wie geht die Organisation mit den Anforderungen ihrer Kunden um, und welche Erfolgsfaktoren lassen sich daraus ableiten? Als Ergebnis dieses ersten Schrittes sollte das **Leitbild** bzw. die **Qualitätspolitik** ausformuliert und kommuniziert werden.

Um die von den Anspruchsgruppen ermittelten Anforderungen zu erfüllen, müssen in einem nächsten Schritt die **Strategischen Ziele** gegenüber den identifizierten Anspruchsgruppen auf Basis einer „**Strategy Map**“ festgelegt werden. Hier kann man sich der **Balanced Scorecard** bedienen, einem Instrument, das es ermöglicht, Strategien zu messen bzw. in operative Maßnahmen zu transformieren. Dazu ist es erforderlich, für alle anspruchgruppenbezogenen Dimensionen („Finanzperspektive – Eigentümer, Gesellschafter, etc., Kunden- und Marktperspektive – Kunden differenziert nach Kundengruppen, etc.) geeignete Kennzahlen zu finden.

Die Erstellung einer **Prozesslandkarte**, aus der die Reihenfolge und Wechselwirkungen der einzelnen erfolgsrelevanten Prozesse ersichtlich sind, sollte die Frage beantworten, welche Prozesse zur Erreichung der strategischen Ziele erfolgskritisch sind.

Nach der Identifikation der wichtigsten Marketingprozesse in der Prozesslandkarte (Prozessmodell) erfolgt die eigentliche Erarbeitung der **Marketingprozesse** und Dokumentation des „**Marketing-Management-Systems**“. Der erste Schritt ist die Erfassung der vorhandenen Prozesse. Dabei muss sich das Unternehmen ähnlich wie beim Aufbau eines prozessorientierten QM-Systems zunächst einen Überblick über den Ist-Zustand ver-

schaffen (Abläufe, vorhandene Dokumente und Aufzeichnungen wie Marketingpläne etc., Zuständigkeiten). Der nächste Schritt ist die Festlegung von aussagekräftigen Soll-(Prozess-)Kennzahlen und eine evtl. Optimierung der Prozesse nach einem Ersten Soll-Ist-Vergleich.

Die Vorteile dieser Vorgehensweise können vielfältig sein:

- aktive Einbindung aller in Marketingprozessen involvierten Mitarbeiter
- förderlich für eine marktorientierte Denkweise im Gesamtunternehmen ist zudem die Verankerung der Marketing-Philosophie in der Unternehmensspitze in Form eines Leitbildes
- schafft gute Grundlage für einen Ausbau in Richtung prozessorientiertes QM-System
- stärkere Interaktion der beiden Disziplinen Marketing und Qualitätsmanagement
- Die Marketingarbeit wird klar strukturiert – Verteilung auf mehrere Köpfe – es bedarf nicht unbedingt einer eigenen Marketingabteilung
- Effektivitätssteigerung der Marketingplanung und Effizienzsteigerung der Marketingumsetzung

Durch die konsequente Anwendung des hier dargestellten Ansatzes können sich besonders für KMU's mit ihren beschränkten Ressourcen neue Möglichkeiten für ein erfolgreiches Bestehen im Markt ergeben. Isolierte, einmalige Ad-hoc-Marketingaktionen werden reduziert und sind nur noch in Ausnahmefällen notwendig. Heute fordern die Unternehmen vom Marketing von ihren Marketingverantwortlichen eine verbesserte Transparenz und Messbarkeit, Produktivitätsfortschritte und eine klare Ausrichtung der Marketingaktivitäten an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Im Sinne eines von allen Mitarbeitern akzeptierten und integrierten Marketing-Managements müssen diese Herausforderungen heute angenommen werden, will man die noch brach liegenden Potenziale in den Marketingprozessen nutzen. Um dies in die Realität umzusetzen und den ganzheitlichen Marketingansatz auch zu leben, müssen die Marketingaufgaben in ein „**Management-System**“ integriert werden.

<sup>1</sup> vgl. MEFFERT, Marketing, 2000, S. 6 f.

<sup>2</sup> vgl. MEFFERT, Marketing Management, 1994, S. 4 f.

<sup>3</sup> vgl. Horváth & Partner: Studie zur „Performance-Steigerung durch Verbesserung der strategischen Führungsprozesse“, Düsseldorf, im Mai 2004

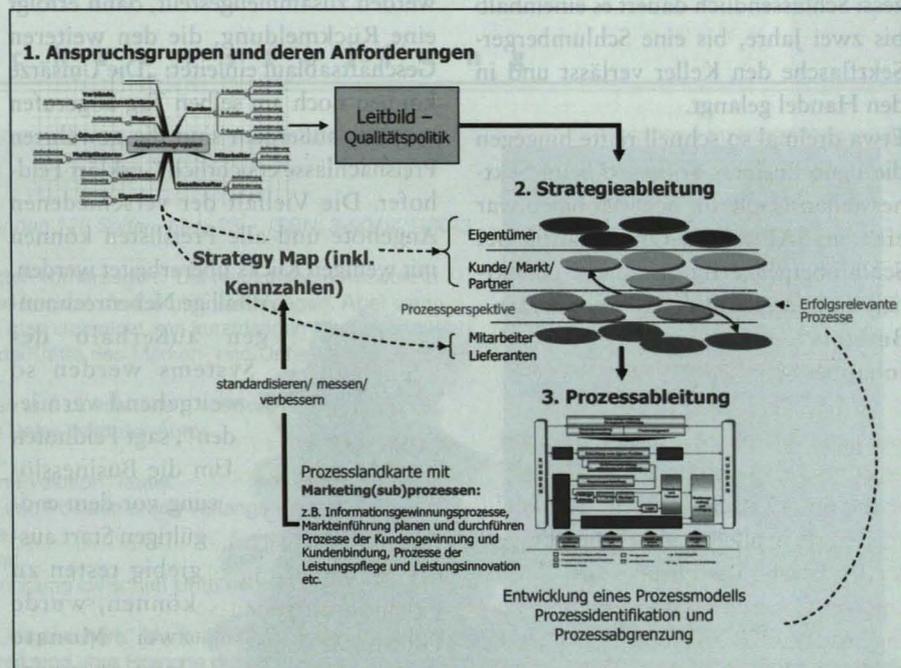


Abb. 1: Strategische Anbindung