

## **Marketing Weiterdenken**

Zukunftspfade der marktorientierten Unternehmensführung in Zeiten des disruptiven Wandels

### **EXECUTIVE SUMMARY**

73. FÜHRUNGSGESPRÄCH



# Marketing Weiterdenken - Führungspersönlichkeiten aus Wissenschaft und Praxis als Vordenker der marktorientierten Unternehmensführung



Marketing Weiterdenken! Eine Aufforderung, die angesichts des disruptiven Wandels für alle Unternehmen heute eine existenzielle Bedeutung erlangt. Die Wissenschaftliche Gesellschaft für marktorientierte Unternehmensführung lebt seit 37 Jahren diese Vordenkerfunktion im Sparring zwischen Marketingwissenschaft und Unternehmensführung. Als Mitbegründer dieses Kreises feierte Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert in diesem Jahr seinen 80. Geburtstag. Aus diesem Anlass ist eine Schrift entstanden, in der 40 Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Unternehmensführung ihre Überlegungen zu Zukunftspfaden der marktorientierten Unternehmensführung dargelegt haben. Dieses er-

kenntnisreiche Sammelwerk bildete die Grundlage für das 73. Führungsgespräch, in dem ausgelotet wurde, welche Zukunftspfade sich für die marktorientierte Unternehmensführung abzeichnen und inwieweit bewährte Strategien und Konzepte weitergedacht oder komplett ersetzt werden müssen, um dem disruptivem Wandel erfolgreich begegnen zu können. Bewusst wurden hierzu die Erfahrungen von etablierten Playern mit denen von Newcomern bzw. digitalen Playern in Dialogrunden gespiegelt. Beide bewegen sich strategisch aufeinander zu, haben ihre Herkunftswurzeln jedoch in anderen "Welten".

Die Präsentation des Spektrums an Zukunftspfaden aus dem Sammelwerk "Marketing Weiterdenken" bildete die Grundlage des Führungsgesprächs. Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn und Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg reflektierten im Überblick Zukunftspfade, die sich aus den 40 Beiträgen herauskristallisierten:

- Digitalisierung stärkt den paradigmatischen Kern des Marketings, denn "Customer Centricity" ist das Gebot der Stunde.
- Digitalisierung und die damit verbundene Automatisierung entlastet von Routinen und schafft Freiräume für echte, individualisierte Kundenorientierung. Kundendaten sind sowohl im Hinblick auf Automatisierung als auch auf Individualisierung der Schlüsselfaktor für den Zukunftserfolg.
- Digitalisierung befördert das analytisch getriebene Kundenverständnis. Der Homo Digitalis löst den Homo Psychologicus ab. Das Verständnis des Kundenverhaltens wird in der digitalen Welt vielfach auf Stimulus-Response-Betrachtungen verengt, mit der Gefahr, dass das ganzheitliche Verständnis für Kundenreaktionen verloren geht.
- Digitalisierung erfordert die Abkehr vom funktionsorientierten Marketingdenken. Funktionale Silos stehen dem digitalen Eindringen von Kunden in alle Teile der Wertschöpfungskette entgegen. Vielmehr ist marktorientierte Unternehmensführung gefordert.



- Digitalisierung bricht sektorale Grenzen auf und es entstehen neue Wettbewerbsarenen. Der relevante Markt muss breiter gedacht werden, wodurch die Entscheidungs- und Kontextkomplexität erheblich steigt. Globale Plattformstrategien der digitalen Player stellen klassische wettbewerbsstrategische Konzepte in Frage.
- Wettbewerbsstrategisch gewinnen Pionier- und Skalierungsvorteile, getrieben durch digitale Player, an Bedeutung. Schnelligkeit des Markteintritts und Qualitätsdenken im Sinne der Null-Fehler-Philosophie stehen zunehmend im Widerspruch. Eine neue Einbindung von Kunden in den Innovationsprozess ist notwendig.
- Marktorientierung erfordert ein Denken in multiplen Marktkontexten. Neben der Gestaltung von Kundenbeziehungen auf Absatzmärkten zeichnen sich zukünftig verstärkt Engpässe auf Personal-, Finanz- und Beschaffungsmärkten ab, sodass Erkenntnisse der Marketingdisziplin für diese Marktkontexte nutzbar zu machen sind.
- Die marktorientierte Unternehmensführung sieht sich zukünftig steigenden gesellschaftlichen und ökologischen Ansprüchen gegenüber. Unternehmen als Ganzes wie auch Führungskräfte werden verstärkt ihre Rolle und ihren Beitrag für die Gesellschaft (neu) definieren müssen. Digitalisierung schafft dabei neue Chancen für das Nachhaltigkeitsmarketing.

Die skizzierten Zukunftspfade zeigen deutlich, dass sich die Herausforderungen der Digitalisierung durch einen Großteil der Vordenkerbeiträge des Sammelwerkes "Marketing Weiterdenken" ziehen. Sie standen deshalb auch in weiten Teilen der Dialogrunden des Kamingespräches und des Führungsgespräches im Mittelpunkt.



"Viele Unternehmen haben den Kunden aus den Augen verloren und stellen fest, dass man eigentlich gar nichts weiß über den Kunden. Der Kunde muss zurück ins Zentrum gerückt werden!"

> Dr. Jürgen Gerdes, Vorstand, Deutsche Post AG

Eine erste Vertiefung der Zukunftspfade erfolgte zum Kamingespräch im Mitgliederkreis durch Dr. Jürgen Gerdes, Prof. Dr. Andreas Pinkwart und Dr. Jürgen Meffert.

Die Koinzidenz eines "völlig veränderten Kundenverhaltens und völlig unprognostizierbaren Wettbewerbsverhaltens" nahm Dr. Jürgen Gerdes zum Ausgangspunkt, um nachdrücklich die Notwendigkeit des Wandels zu unterstreichen, den die Unternehmensführung heute initiieren und vorantreiben muss. Die Digitalisierung "findet hier und heute statt" und viele Unternehmensvertreter tun sich immer noch schwer, diesen Sachverhalt klar zu diagnostizieren und die notwendigen Konsequenzen daraus zu ziehen.



Der Grund, warum viele Unternehmen Probleme mit den Herausforderungen der Digitalisierung haben, liegt im Facettenreichtum des Wandels begründet. Etablierte Player stehen mit klassischen Lösungen vor einem völlig veränderten Kundenverhalten. Vielfach ist der Kunde insbesondere bei shareholdergetriebenen Unternehmen aus dem Blick geraten. Über viele Jahre wurde die Planung von Preis-Absatz-Funktionen und deren Erfüllungshoffnung in den Fokus gerückt. Die Auseinandersetzung mit den wahren Bedürfnissen der Kunden blieb dabei auf der Strecke, bis neue digitale Player auftauchten, und das Prinzip Customer Centricity nicht nur propagierten sondern auch – gestützt auf Customer Insights – auf völlig neue Art und Weise praktizierten. Die Handlungsweise der digitalen Player wurde stark unterschätzt und heute ist das Verhalten von Amazon & Co völlig unprognostizierbar geworden mit teilweise disruptiven Auswirkungen für etablierte Geschäftsmodelle und ganzen Lieferketten.

Prof. Dr. Andreas Pinkwart mahnte ebenfalls, dass die Führungskräfte sich den Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung unbedingt noch heute widmen müssen. Dabei gilt es insbesondere die Mitarbeiter auf den notwendigen Veränderungsprozessen mitzunehmen. Speziell in Deutschland sehen seiner Auffassung nach viele Unternehmen aufgrund von Vollbeschäftigung und Aufschwung die sich abzeichnenden Veränderungsnotwendigkeiten noch entspannt. "Zunehmend werden jedoch die bisherigen Geschäftsmodelle eine kritische Untergröße erreichen, bis zu der keine wirtschaftliche Tragfähigkeit mehr erreicht wird – dann wird es zu Anpassungsprozessen kommen. Dies sieht man bspw. im Handel, wo Läden schließen müssen, wenn sie eine kritische Untergrenze unterschreiten. So wird es auch anderen Branchen gehen", betonte Prof. Pinkwart.



"Im Zeitalter der zweiten digitalen Revolution wird die Geschwindigkeit, mit der Organisationen neues Wissen hervorbringen und zur Anwendung bringen können, zum alles entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Permanente Innovation wird damit zum Schlüssel marktorientierter Unternehmensführung."

Prof. Dr. Andreas Pinkwart Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

Kundenzentrierung gepaart mit Innovationskraft kann zur Erschließung neuer Chancenpotentiale führen, wenn man frühzeitig genug anfängt und Veränderungsprozesse "mitbegehbar" für alle Mitarbeiter gestaltet. Die Zeit läuft und avanciert in der digitalen Welt zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Disruption bedeutet für etablierte Player auch, dass sie selbst Entwicklungssprünge machen können. Follower können somit zu Vorreitern avancieren. Beispiele der öffentlichen Verwaltung von Estland, in der bereits ab 2012 eine umfassende Digitalisierung der Verwaltungsprozesse erfolgte, oder des Vorgehens von China bei der Konzeption und Umsetzung der Industrie 4.0 wie auch das eigenständige Voran-



treiben des E-Streetscooter-Projektes durch die Deutsche Post wurden in diesem Zusammenhang angeführt. Alle Beispiele zeigen jedoch ein Breiter- und Weiterdenken, das nicht in Silos entstehen kann. Hier sind Führung mit Weitblick wie auch schnelle Fokussierung, die Herausbildung neuer Kompetenzen und Kundenzentrierung gefordert.

Bei der anstehenden Refokussierung auf die Frage, wie Nutzen für den Kunden geschöpft werden kann, spielt auch die Corporate Governance eine Rolle. Familiengeführte Unternehmen unter den etablierten Playern tun sich erfahrungsgemäß leichter als managergeführte. Familiengeführte Unternehmen sind deutlich fokussierter auf Lösungen, also Produkte oder Services, die die Kundenbedürfnisse befriedigen, und dabei gleichzeitig weniger stark quartalsgetrieben. Managergeführte Unternehmen mit starkem Margendruck neigen eher dazu, priorisiert Renditen zu erzielen, bevor das Produkt selbst bzw. der Service reflektiert wird.



"Um Digitalisierung wahr werden zu lassen, müssen Unternehmen als Erstes verstehen, dass es nicht bei anderen passiert, sondern bei uns. Darauf basierend muss dann aber auch der Umbau geschehen. Da kann es passieren, dass man einem Bereichsleiter erklären muss, dass das, was er seit mehr als 10 Jahren tut, nicht mehr richtig ist."

Dr. Jürgen Meffert, Senior Partner, McKinsey & Company

Dieser Effekt wird kontinuierlich durch die zunehmende Arbeitsteilung in Unternehmen, welche von steigendem Margen- und Preisdruck in etablierten Märkten getrieben wird, weiter verstärkt. Bereits zum 71. Führungsgespräch der Wissenschaftlichen Gesellschaft wurde festgestellt, dass viele Unternehmen funktional verengt denken und kundenrelevante Aufgaben in vielen Teilfunktionen verstreut sind, also in spezialisierten Nischen mit geringerer direkter Vorstandsrelevanz bearbeitet werden (CRM, Sales, After Sales). Dadurch entstehen funktionale Silos, die jedes für sich betrachtet zwar hocheffizient sind, aber den Kundenprozess als Ganzes aus den Augen verlieren.

Um beim digitalen Wandel jedoch Schritt halten zu können, muss der Kunde wieder "end-to-end" verstanden werden, also holistisch anstatt aus Silos. Die Bereitschaft, dafür mühsam errungene Effizienzen wieder aufzugeben, ist eine in der Praxis häufig nicht erfüllte Bedingung. Dabei mangelt es meist schon an dem Verständnis des "sense of urgency", also der Realisierung des Handlungsdrucks.



Marketing Weiterdenken verband Dr. Jesko Perrey aus seiner Beratungsperspektive einleitend mit der Chance, dass Marketing sich stärker als "Growth Function" im Unternehmen sieht und behaupten muss. Auf der Grundlage empirischer Untersuchungen ist ersichtlich, dass sich Unternehmenswachstum bei vielen Unternehmen als Erfolgsfaktor identifizieren lässt. Bei den digitalen Playern führen veränderte Kostenstrukturen – bis hin zu Grenzkosten von Null – zum schnellen Beschreiten eines Wachstums- und Skalierungspfades. Vielfach werden solche Wachstumsstrategien innerhalb von Unternehmen jedoch nicht systematisch identifiziert und umgesetzt und hierin sah Dr. Perrey eine Chance für Marketingverantwortliche, sich dieser wichtigen und strategischen Aufgabe anzunehmen.



"Over the last 60 years the focus of marketeers changed many times over. At the end, there is one thing which matters most: Growth! Hence companies are focusing more and more on growth marketing."

> Dr. Jesko Perrey, Senior Partner, McKinsey & Company

Er skizzierte einen multi-dimensionalen Ansatz mit den strategischen Schwerpunkten "Invest", "Create" und "Performe" zur Erschließung von zukünftigen Wachstumspfaden. Diese Pfade lassen sich jedoch nur dann erschließen, wenn die gesamte Organisation hierauf ausgerichtet wird und Agilität, Geschwindigkeit, Kompetenzen sowie crossfunktionales Denken vom Kunden auf die Wachstumspfade ausgerichtet werden. Perrey forderte auch einen stärkeren Schulterschluss der Unternehmen mit der Forschung, um bei den zum Teil komplexen analytischen Herausforderungen Ressourcen und Know-How zu mobilisieren.

Das wettbewerbsstrategische Wachstumsparadigma, welches auch durch die Gesetzmäßigkeiten der Internetökonomie getrieben wird, wirft allerdings neue Fragen der Vereinbarkeit von Wachstum und Nachhaltigkeit auf. Die Beleuchtung dieser Herausforderung bleibt künftigen Führungsgesprächen vorbehalten.

Ausgehend von den im Überblick reflektierten Zukunftspfaden und Herausforderungen wurde in zwei Dialogrunden "Marketing Weiterdenken" aus der Perspektiven von digitalen und etablierten Playern diskutiert. Dabei wurden Veränderungsnotwendigkeiten des Marketings auf allen Managementebenen (Situationsanalyse, Strategie, Marketingmix, Organisation, Controlling) adressiert und beleuchtet.

Da sich digitale wie auch etablierte Player über Multi- und Omnichannel-Ansätze zunehmend aufeinander zubewegen, stellt sich insbesondere die Frage, wer von welchem Player zukünftig lernen kann.



#### Marketing Weiterdenken aus Perspektive der digitalen Player

Die aus der Herkunft abgeleiteten Zukunftspfade für digitale Player haben eine völlig andere Ausgangsbasis als jene der etablierten Player, alleine aufgrund der entgegengesetzten Charakteristika solcher Unternehmen: Digitale Player stehen für Disruption, also die Zerstörung bestehender Strukturen. Sie sind hungrig, schnell und aggressiv, zeigen überdurchschnittlich starkes Wachstum bei geringer bis nicht vorhandener Profitabilität und sind deshalb oftmals gehasst von Traditionsanbietern.

Grundlage für eine solche Kundenzentralität ist, im Rahmen der Markt- und Situationsanalysen den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Ein von digitalen Playern verwendetes Konzept dafür ist die "jobs to be done"-Logik. Dabei sind Ausgangspunkt strategischer Überlegungen alle Tätigkeiten, die der Kunde im Alltag erledigen muss. Auf Basis einer Bewertung der Effizienz und Effektivität dieser Tätigkeiten wird darüber gebrainstormt, welche Kundenaufgaben bzw. Jobs mit disruptiven Mitteln anders und besser erledigt werden könnten. Für einen solchen Ansatz ist es wichtig, die marktorientierte Unternehmensführung, die Herkunft also, wieder in Unternehmen hereinzutragen und zu leben. Startups nutzen dafür häufig eine Art marktorientierte Projektführung. Ein Product-Owner aus obigem Beispiel, der die Ideen zur Erleichterung des Alltags-Jobs ausdetailliert, bringt die Kundenorientierung mit, leitet aber von Beginn an interdisziplinäre Teams bestehend aus Ingenieuren, Programmierern, Betriebswirtschaftlern etc.

Oftmals reicht es allerdings auch schon, weiterzudenken, wie ein Kunde optimal erreicht werden kann, anstatt völlig neue Ansätze zu entwickeln. Dabei stellen digitale Player ebenfalls die Befriedigung des Kundenbedürfnisses in den Mittelpunkt und denken den Kunden "end-to-end", also wie ein Kunde optimal adressiert werden muss und erreicht werden kann – von der Akquisition bis zu Umsatz und Loyalität. Diese Bedürfnisbefriedigung bei innovativer, neu gedachter Kundenadressierung kann bereits ausreichen, um etablierte Unternehmen in Gefahr zu bringen.



"Die Frage ist, wie man den Kunden am besten erreicht und zwar end-to-end. Eine solche kundenorientierte Unternehmensführung ist das Ergebnis von Wissensbildung aus umfangreichen Daten."

> Lucas von Cranach, CEO, Onefootball GmbH

Die größte Gefahr für digitale Player sind hingegen deren Wettbewerber: die GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon), die vier großen US-amerikanischen Internetkonzerne. Nicht der Wettbewerb mit stationären, klassischen Händlern wird von den digitalen Playern als kritisch empfunden, der Großteil der Konzent-



ration, ja teilweise sämtliche Wettbewerbsbemühungen, gehen im Handel in Richtung Amazon als dem dominierenden Anbieter. Digitale Player müssen sich Gedanken machen, inwiefern sie als Spezialist besser performen können als ein Generalist wie Amazon. Dabei haben sich drei Differenzierungsstrategien als erfolgsversprechend herausgestellt:

- Exklusivsortimentierung: Die Differenzierung als Spezialist geschieht hierbei über ein eigenes, nicht bei einem Generalisten erhältliches Sortiment. Dabei können sowohl Luxusmarken eine differenzierende Rolle spielen wie auch Private Labels, die insbesondere für die Customer Retention angewendet werden.
- Kundenbindungsoptimierung: Kunden wollen erfahrungsgemäß von dem Anbieter bedient werden, der ihre Bedürfnisse am besten erfüllen kann. Eine Strategie eines Spezialisten kann es daher sein, die Akquisitionskosten zu minimieren, dafür aber die Retention zu maximieren. Sobald ein Kunde akquiriert wurde, muss alles getan werden, um diesen zu bedienen bzw. zu "beglücken". Die Bindung glücklicher Kunden ist sehr wahrscheinlich, wozu Spezialisten im Vergleich zu Generalisten einen natürlichen Vorteil bieten.
- Kanalkonvergenz: Digitale Player sind ebenso wie Amazon meist Pure-Online-Anbieter. Die Entwicklung der vergangenen Jahre zeigt jedoch, dass die Grenzkosten für bestimmte Kundengruppen online so stark ansteigen, dass die Generierung von Traffic dort teilweise teurer ist als offline. Eine erfolgsversprechende Strategie ist dabei, die physischen Kanäle möglichst kongruent zu den digitalen aufzubauen. MisterSpex beispielsweise baut Läden analog zum Online-Shop auf und versieht jedes Produkt offline mit einer Art ID-Karte, die alle notwendigen Spezifikationen enthält, sodass das Produkt beim Nachkauf sehr leicht online wiedergefunden werden kann. Das Ergebnis ist, dass offline-affine Kunden in ihrem präferierten Kanal erreicht und akquiriert werden, der Wiederkauf, also die Loyalitätsphase, allerdings meist online stattfindet. Die Phase des Vertrauensaufbaus geschieht also offline, die Retention-Phase online.



"Kampagnen über Facebook sind zum Teil teurer, als einen physischen Laden zu eröffnen und darüber Traffic zu generieren. Viele Kundengruppen wagen in einigen Geschäftsfeldern noch nicht den Sprung zum initialen Online-Abschluss. Wir haben nun Läden eröffnet und akquirieren damit offline-affine Kunden."

Dr. Mirko Caspar, Geschäftsführer, MisterSpex GmbH



Auch andere digitale Player bestätigen, dass es nicht ausreicht, "nur eine eigene App anzubieten". Der bei Apps sehr wichtige First Mover Advantage ist kaum noch erreichbar, da der Smartphone-User im Schnitt nur 5-10 Apps regelmäßig nutzt, um seine Informationsbedürfnisse zu befriedigen. Die Investitionen, die notwendig sind, um vor den bestehenden 3,4 Mio. Apps sichtbar zu werden, sind immens – Grenzkosten zur Traffic-Generierung entsprechend hoch.

Auch wenn digitale Player ihren Kanal-Mix nach Akquisitionskosten zusammenstellen, hat sich gezeigt, dass sie im klassischen Sinne meist wenig bis gar nicht profitabel sind. Gründe dafür werden häufig in der Zusammenstellung der GuV-Rechnungen und Bilanzen in Deutschland gefunden. Für digitale Player wichtige Investitionen in Software, organisches Wachstum etc. sind buchhalterisch häufig nicht aktivierbar, im Gegensatz zu Maschinen und Anlagen der etablierten Player. Digitale Player fühlen sich häufig missverstanden, wenn sie anhand von klassischen, altbewährten Kennzahlen bewertet werden. Viele digitale Player sind aus diesen Gründen in internationaler Hand und haben Probleme, deutsche Finanzinvestoren zu überzeugen.



"Für digitale Player ist Profitabilität ein Zeichen von Schwäche. Das liegt an unseren Bilanzierungsrichtlinien, bei denen Investitionen in immaterielle Güter total vernachlässigt werden. Welche P&L soll dann Auskunft über Profitabilität geben?"

Dr. Cornelius Patt, Gründungsmitglied und Vorstandsvorsitzender, zooplus AG

Viel entscheidender als der buchhalterische Gewinn ist für digitale Player die Maximierung des Mehrwertes für den Kunden; nicht die in der GuV dargestellten Kosten sind also entscheidend, sondern der langfristige Wert, der erschaffen wird. Dieser Gegenwert fällt jedoch zu einem anderen Zeitpunkt an als bspw. die Akquisitionskosten einer Kundenbeziehung. Dieses Weiterdenken in Langfristigkeit statt Perioden sowie in Mehrwerten statt Kosten führt dazu, dass sehr wenige der klassischen Performanceindikatoren geeignet sind, um digitale Player zu bewerten. Die digitalen Player bezeichnen daher Wachstum als die einzige verwendbare ökonomische Kennzahl. Sie nutzen sogar ganze Teams, die sich ausschließlich mit Wachstum beschäftigen. Solche Growth Teams oder Growth Hacker suchen und erkennen Wachstumschancen, stellen sich darauf basierend in sehr kurzer Zeit ein agiles Projektteam zusammen und arbeiten daran, die Wachstumschance zu heben. Diese interdisziplinären Teams bringen marktorientiertes Verständnis und technische Skills zusammen. So erkennt beispielsweise ein Analyst anhand von Nutzungsprofilen einer App Chancen und entwickelt im Team dann neue Service-Ideen. Entscheidend ist bei solchen Prozessen stets die Interdisziplinarität der Growth Teams - ein Denken in Departments, also Silos, bringt laut digitalen Playern ein Scheitern mit sich.



#### Marketing Weiterdenken aus Perspektive der etablierten Player

Die etablierten Player, also Unternehmen aus traditionellen Wertschöpfungsketten mit effizienten Strukturen und eher moderatem Wachstum, haben aufgrund ihrer Stellung und Herkunft eine eigene Ausgangsperspektive auf Digitalisierung, disruptiven Wandel und die Ableitung von Zukunftspfaden.

Auch für die etablierten Player bringt die Digitalisierung neue Möglichkeiten der Wiederentdeckung des Kunden und der Neubelebung des Kundenkontaktes. So ist das Smartphone ein Fenster zur digitalen Welt innerhalb der analogen Welt. Ein entstehendes Bedürfnis kann immer und überall befriedigt werden. Diese Möglichkeiten sorgen dafür, dass tradierte Wertschöpfungsketten im Zuge der Digitalisierung massiv unter Druck geraten. Die klassische Informationsfunktion eines Händlers in der Kette Hersteller-Handel-Kunde wird zunehmend vom Kunden selbst übernommen, der durch neue Services und Kanäle entsprechende Möglichkeiten dazu bekommt. Dies führt dazu, dass Hersteller in die Endkundenbeziehung drängen und zunehmend versuchen, den Handel zu umgehen. Auf der anderen Seite gibt es Plattformen, getrieben von neuen, digitalen Playern, die sich vertikal vor die Endkundenbeziehung legen und den Endkundenkontakt inkorporieren. Die übergeordnete Frage, deren Antwort sich neu formiert, ist: wem gehört der Kunde und mit wem möchte er die Beziehung aufbauen bzw. kommunizieren und interagieren? Klassische Händler konkurrieren bei diesem Wettbewerb mit sich in Angriffsposition befindenden Herstellern bzw. Marken, neuen, digitalen Plattformen und anderen Kunden (bspw. auf den Plattformen AirBnB oder eBay).

Eine häufig aus wettbewerbsstrategischer Sicht als sehr gefährlich bezeichnete Plattform ist Amazon. Ähnlich wie die digitalen Player nehmen etablierte Player eine Asymmetrie im Wettbewerb wahr. Amazon wird zum Teil als einzig wahrzunehmender Wettbewerber identifiziert, was selbst in der strategischen Planung verankert ist. Teilweise bedeutet strategische Planung mittlerweile primär, potentielle kurz- und mittelfristige Disruptionen zu erkennen, also zu analysieren, welche Entwicklungen bei Amazon stattfinden, wie der Kunde darauf reagiert und wie man dies adaptieren und evtl. sogar schneller umsetzen kann – eine klassische Imitationsstrategie auf den First Mover Amazon. Dabei scheint es für etablierte Player ganz wesentlich zu sein, die Bereitschaft zu zeigen, bestehende Ertragsströme in Frage zu stellen und durch neue ablösen zu lassen. Der wesentliche Prädiktor, ob etablierte Unternehmen in disruptiven Zeiten erfolgreich sind, wird von Prof. Dr. Reinartz als Kannibalisierungsbereitschaft bezeichnet.



"Der Hauptindikator, ob man in disruptiven Zeiten erfolgreich ist, lautet Willingness to Cannibalize. Es kann nur der bestehen, der bereit ist, bestehende Revenue Streams zu kannibalisieren."

> Prof. Dr. Werner Reinartz, Universität zu Köln



Die Digitalisierung wird von etablierten Unternehmen nun als Chance gesehen, um diese "schöpferische Zerstörung" zu erlernen und voranzutreiben. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor dafür ist es, die passende Mentalität in Unternehmensführung und Mitarbeitern zu verankern.

Auch bei den etablierten Playern ist es von zentraler Bedeutung, den Kunden wieder in den Mittelpunkt zu stellen. Es hängt von der Lebenssituation ab, wann der Kunde wie erreicht werden will. Die Unternehmen müssen dafür sorgen, auf allen Kanälen präsent zu sein und den Zweck des Kanals aktiv zu steuern. Bei vielen etablierten Playern bleibt der physische Kanal und Kontakt das wichtigste Element der Customer Journey.



"Es hängt von der Lebenssituation ab, welchen Kanal der Kunde nutzen möchte. Wichtig ist es, den Mix bereitzustellen. Ohne den physischen Kontakt im Laden wären wir mit dem eReader nicht erfolgreich geworden.

Das ,wir sind anders, aber näher' im Vergleich zu Global Playern muss beim Kunden verankert werden."

Michael Busch, CEO, Thalia Bücher GmbH

Themen wie die Glaubwürdigkeit der Marke oder die Haptik eines Produktes können online nicht transportiert werden. Amazon hat an dieser Stelle einen strategischen Wettbewerbsnachteil, den etablierte Player nutzen müssen. Ein Wechsel zwischen Kanälen – bspw die Information online, der Initialkauf offline und die Retention über eine App – kann Amazon in der Form nicht bieten und genau diesen Vorteil sollten etablierte Player aktiv ausspielen.

Die Herausforderung der etablierten Player wird es sein, diese Inkrementalisierung der Kundenkontaktpunkte harmonisch umzusetzen. Klare Markenbotschaften müssen über alle Kanäle kongruent platziert werden – eine Chance für starke Marken mit klaren USPs, die der Kunde am Point-of-Sale erleben kann.

"Noch nie war es für Markenanbieter wie uns so leicht möglich, auf verschiedensten Wegen mit unserem Endverbraucher in Kontakt zu treten – und noch nie hat er dabei von uns eine so völlig klare Markenpositionierung verlangt wie heute."

Gerd-Oliver Seidensticker CEO, Textilkontor Walter Seidensticker GmbH und Co.KG





#### Fazit: Zukunftspfade für die marktorientierte Unternehmensführung

Das 73. Führungsgespräch bestätigte den Transfer des Gedanken von Udo Marquard "Zukunft braucht Herkunft" auf das Weiterdenken der marktorientierten Unternehmensführung. Die Herkunft des Marketings liegt in dem Gedanken, die Disziplin als Führungsfunktion und angewandte Wissenschaft zu verstehen, die stets weitergedacht wird. Marketing steht nicht still, sondern wandelt sich.



"Ich musste Marketing vor fünf Jahrzehnten erstmals Denken, als wir von einer entscheidungsorientierten BWL kamen mit Kosten im Mittelpunkt. Marketing habe ich seitdem immer als angewandte Wissenschaft verstanden, die im Dialog weitergeführt wird. Genau dafür braucht die Zukunft auch die Herkunft."

> Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert Ehrenvorsitzender der Wissenschaftlichen Gesellschaft

Die Gegenüberstellung der Perspektiven von zwei grundlegend unterschiedlichen Unternehmenstypen, den digitalen und den etablierten Playern, hat gezeigt, dass sich die Zukunftsagenda beider Typen trotz aller Unterschiede sehr stark ähnelt. Unternehmen beider Typen nennen die gleichen Schlagworte, angesprochen auf aktuelle und künftige Herausforderungen der marktorientierten Unternehmensführung in Bezug auf Digitalisierung. Die Zukunftspfade des disruptiven Wandels zeigen bei Etablierten und bei Digitalen in die gleiche Richtung; Digitale werden zunehmend etabliert und Etablierte zunehmend digital – mittelfristig wird die Unterscheidung zusammenwachsen.

Die Punkte der Zukunftsagenden beider Unternehmenstypen überschneiden sich insbesondere in den drei Themenfeldern Kundenzentrierung, Wettbewerbsdifferenzierung und Steuerungslogik deutlich:

1. Kundenzentrierung: Die Digitalisierung bietet in gewisser Sicht eine Chance zur Wiederentdeckung des Kunden. Die Perspektiven der etablierten und digitalen Player hat gezeigt, dass Unternehmen identifizieren müssen, wie die Bedürfnisbefriedigung noch einfacher, schneller und/oder effizienter geschehen kann. Das Aufbrechen von Silos und das Denken des Kunden "end-to-end" ist dafür von zentraler Bedeutung. Insbesondere die Marktorientierung auf der einen Seite und die technologische Perspektive auf der anderen Seite müssen dafür verschmolzen werden. Idealerweise können Betriebswirte programmieren und Techniker marktorientiert handeln. Etablierte Player würden sich weitaus natürlicher im Bereich der Digitalisierung bewegen können, wenn diese Grundvoraussetzung erfüllt werden würde.



- 2. Wettbewerbsdifferenzierung: Die Perspektiven beider Unternehmenstypen zeigten, dass sich die Wettbewerbslandschaft massiv verändert und dass sich Plattformen wie Amazon als Universal-Challenger in vielen Bereichen behaupten. Im zunehmend engeren Wettbewerb um den Kundenkontakt spielen Hersteller, Händler, neue digitale Plattformen und Kunden eine Rolle. Etablierte wie digitale Unternehmen müssen versuchen, sich bspw. als Spezialist oder als starke Marke in dieser neuen Wettbewerbsarena zu positionieren und darauf basierend Kanäle sowie differenzierende Kanalvorteile synergetisch zu nutzen.
- 3. **Steuerungslogik**: Beide Unternehmenstypen identifizierten, dass Wachstum als übergeordneter Bewertungsindikator eine sehr zentrale Rolle spielt und klassische Bewertungs- und Kennzahllogiken ablösen kann. Die Frage nach den richtigen KPIs und Steuerungslogiken im digitalen Bereich wird ein entscheidendes Thema der Zukunftsagenden der Unternehmensführung, auch um die zunehmend zusammenwachsenden digitalen und etablierten Player bewertungs- und steuerungsseitig zu harmonisieren.

Abschließend ist es auch eine mentale Frage, eine Haltungsfrage gegenüber der Digitalisierung und jungen, digitalen Playern, die angepasst werden muss. Nur eines von zwanzig digitalen Startups schafft es, zu überleben und seine Lösung erfolgreich am Markt zu etablieren. Die Haltung der etablierten Unternehmen, der Gesellschaft und der Politik muss dieses Verhältnis widerspiegeln, und anerkennen, dass der Versuch aller scheiternden unternehmerischen Anstrengungen trotzdem zu würdigen ist und wichtige Erfahrungen sowie Wissen erschafft.

Die Wissenschaftliche Gesellschaft wird die skizzierten Themen in Führungsgesprächen, Workshops und Arbeitspapieren adressieren, aufarbeiten und weiterdenken. Es zeigt sich aber, dass unter dem Leitbild einer starken Marke die vier I's nach wie vor Bestand haben und auf die Herausforderungen der Digitalisierung übertragen werden können: Unternehmen müssen innovativ denken, müssen ihre Kunden individuell befriedigen, müssen integriert und integer sein.

Dokumentiert von Rico Manß, M.Sc.





Wissenschaftliche Gesellschaft für marktorientierte Unternehmensführung, Leipzig-Münster e. V.

Jahnallee 59 04109 Leipzig

T + 49 (0) 341 - 9851 791

F + 49 (0) 341 - 9851 684

www.wissenschaftliche-gesellschaft.de