



SWZ-Serie **Unternehmensführung und Beratung (2)** – Die Auslagerung von strategischen und operativen Tätigkeiten im Bereich der Absatzwirtschaft

Outsourcing des Marketings

Wie schaffe ich es, meinen Produkten oder Leistungen Alleinstellungsmerkmale zu verleihen, der Kostenfalle zu entgehen und **den Unternehmenswert zu steigern**? Manche Firmen haben nicht die internen Strukturen, um Antworten zu geben und Maßnahmen zu setzen. Da hilft Outsourcing.

Lana – „Outsourcing“, die Auslagerung von Leistungen eines Unternehmens an externe Auftragnehmer oder Dienstleister, war ein großes Schlagwort Anfang des letzten Jahrzehnts. Tausende Firmen in Europa und Amerika haben ihre IT-Dritten anvertraut oder Call Center verlagert, um Kosten zu sparen. Manche haben positive Erfahrungen gemacht, viele Firmen haben diese Services mittlerweile aber wieder zurückgeholt, weil insbesondere in den Niedriglohnländern die Qualität oft unzureichend war und die Kundenzufriedenheit stark litt.

Doch fern von Low-cost und Low-quality gibt es ein anderes Outsourcing, ein Outsourcing, das nahe am Kunden ist und sich nicht auf Kostensenkung konzentriert, sondern helfen kann, den Profit und Firmenwert zu steigern. Es ist dies das Outsourcing der Wertsteigerung durch fundiertes strategisches und operatives Marketing.

Der Service – Das Ziel des Outsourcings der Wertsteigerung ist es, die Rendite und den Unternehmenswert zu steigern, ohne eigene interne Strukturen dafür aufzubauen oder in einem Umfang zu binden, der sich negativ auf die laufenden anderen Aufgaben auswirkt. Erreicht wird das durch eine Valorisierung der Produkte und Marke eines Unternehmens mit dem Fokus auf operatives und strategisches Marketing.

Wie steigert man also den Wert der Produkte und der Marke? Der Wert eines Unternehmens bzw. einer Marke stützt sich auf drei Säulen, nämlich auf Strategie, Qualität und Innovation (siehe beige-stellte Abbildung 1).



Abbildung 1: Die drei Säulen der Wertsteigerung

Diese drei Elemente sind kritisch, denn wenn z.B. die Innovation fehlt, dann ist die Strategie meistens nur ein Preiskampf – und damit wenig wertschöpfend und letztendlich selbstzerstörerisch.

Wie schafft es ein Unternehmen aber, eine innovative Strategie zu entwickeln, ohne die gegenwärtigen Unternehmensressourcen zu sehr zu belasten? Die Antwort lautet in bestimmten Fällen: Durch Outsourcing des strategischen und operativen Marketings.

Was ist strategisches Marketing? – Strategisches Marketing ist der Prozess, die drei oben genannten Elemente in die Firmenstrategie einzubauen. Strategisches Marketing besteht grundsätzlich aus zwei Phasen, der Marktanalyse (wo sind wir?) und der Ausarbeitung des strategischen Marketingplanes (wo und wie wollen wir hin?).

Was ist operatives Marketing? – Operatives Marketing ist die praktische Umsetzung des strategischen Marketings: d.h. Entwicklung, Koordination und Realisierung aller Marketingaktivitäten, periodische Kontrolle aller Marketingaktionen und Analyse der Ergebnisse.

Die Vorteile – Das teilweise oder komplette Outsourcing der Marketingabteilung, wobei natürlich die strategischen Entscheidungen im Unternehmen bleiben, kann folgende Vorteile bieten:

1. Eine flexible Organisation mit so-



2. Externes Know-how für die Entwicklung des Unternehmens.
3. Synergien im Unternehmen.

Wie wird gearbeitet? – Der Berater begleitet und/oder ergänzt die bestehende Marketingstruktur bzw. übernimmt auf Wunsch auch komplette Projekte, ohne auf die internen Mitarbeiter eines Unternehmens zurückgreifen zu müssen; dies gilt sowohl für das strategische als auch für das operative Marketing.

Welches sind die Leistungen? – Die Serviceleistung besteht darin, die Richtlinien für die Entwicklung des Unternehmens zu individualisieren, Marketingaktivitäten zu entwickeln und auszuführen und deren Ergebnisse zu kontrollieren und zu bewerten.

Ein Beispiel? – Ein Beispiel hierfür könnte ein industrieller Hersteller von Produkten sein, der sich bislang im Wettbewerb größtenteils nur durch den Preiskampf behauptet hat, aber dessen Margen sich seit geraumer Zeit verringern. Das Outsourcing-Unternehmen würde in diesem Fall einen Prozess durchführen, der mit einer Marktanalyse beginnt und mit dem Verkauf beendet wird (siehe Abbildung 2).

Die Abbildung zeigt auf, wie ein typischer Prozess der Produktvalorisierung

vor sich geht. Zuerst wird eine Marktanalyse vorgenommen, um die gegenwärtige Marktsituation zu verstehen. Wichtig ist es in diesem Abschnitt, auf Trends und Marktteilnehmer einzugehen, um dem nächsten Schritt, der Strategie, die nötige Munition zu liefern. Im Innovationsbereich wird dann in einem iterativen Prozess die Produktpalette den Marktanforderungen angepasst, mit dem Ziel, die Produkte im Markt eindeutig als innovativ, qualitativ hochwertig und wettbewerbsfähig zu positionieren. Der nächste Schritt ist die Vermarktung der neuen Produkte: hier gilt es, den Marktteilnehmern die neuen Produkte bzw. den neuen Status des Unternehmens zu vermitteln. Da der USP nun nicht mehr (ausschließlich) der Preis ist, muss die neue Rolle des Unternehmens als Innovator mitgeteilt und gepflegt werden. Dies wiederum liefert die Grundlage für den nächsten Schritt, den Verkauf. Hier gilt es nun, die Früchte der vorangegangenen Schritte zu ernten, denn man hat sich nun von der bisherigen Konkurrenz abge sondert und muss deshalb idealerweise nicht mehr in den Preiskampf einsteigen. Die Auswirkungen sind eine höhere Rendite so-

Ziel ist der Ausstieg aus dem Preiskampf

wie langfristig ein höherer Marktwert des Unternehmens. An diesem Punkt hat das Outsourcing-Unternehmen die ursprüngliche Projektaufgabe gelöst: immer wieder wird aus einem solchen Projekt jedoch eine langfristige Partnerschaft.

Fazit – Das Outsourcing der Wertsteigerung kann für ein Unternehmen eine hervorragende Alternative zum „Business as usual“ sein, um sich dauerhaft auf dem Pfad der Wertsteigerung zu bewegen.

Lukas Zuegg
@l2@zueggconsulting.com

Der Autor: Lukas Zuegg ist Berater bei Zuegg Consulting. Dieses Unternehmen hat sich auf Marketingleistungen spezialisiert, ursprünglich im Lebensmittel-



sektor, inzwischen auch in vielen anderen Bereichen. In seiner Tätigkeit hat er Erfahrungen in allen Gliedern der genannten Wertschöpfungskette gemacht, von der Marktanalyse bis hin zum Marketing und Verkauf.



Abbildung 2: Beispiel Valorisierungsprozess (generisches Schema)