

Sechstes Kapitel

Implementierung, Koordination und Führung

A. Gegenstand

Die Marketingimplementierung ist ein Prozess, durch den Marketingstrategien und -programme in aktionsfähige Aufgaben mittels geeigneter Organisationsstrukturen, -prozesse und -kultur umgewandelt werden und durch den sichergestellt wird, dass die verfolgten Ziele (möglichst schnell) erreicht werden.

Die Marketingimplementierung kann der sog. Realisationsplanung des Strategischen Marketing zugeordnet werden, wengleich sie über die Entwicklung von Strategien und Programmen hinausgeht. Bei dieser Sichtweise werden darunter

- die **Organisations- und Personalplanung** (d.h. die stimmige Zuordnung von Kompetenzen),
- die **Budgetierung** (d.h. die Festlegung der Finanz- und Sachmittel für die Marketingteillebereiche) sowie
- die **Terminierung** (d.h. der zeitliche Rahmen, innerhalb dessen sich die im strategischen Bereich festgelegten Maßnahmen vollziehen sollen)

betrachtet.¹ Alternativ kann zwischen **Umsetzungsaufgaben** (d.h. Spezifizierung der Vorhaben mit Organisationsstrukturen und -systemen) und **Durchsetzungsaufgaben** (d.h. Schaffung einer entsprechenden Unternehmenskultur, ggf. einer Akzeptanz beim Personal mit Aspekten wie Verstehen der Ziele und Inhalte, Können/Fähigkeiten und Wollen/Motivation) unterschieden werden. Abbildung 6.1 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Marketingstrategien und Implementierung.

Abbildung 6.1: Zusammenhang von Marketingstrategie und Implementierung

Marketingstrategie \ Implementierung	schlecht	gut
gut	Misserfolg	Erfolg
schlecht	„verhinderte Gefahr“	„verspielte Chance“

Quelle: Meffert 1994, S. 362.

Das Spannungsfeld zwischen der Entwicklung (Konzeption) und Implementierung von Marketingstrategien und -programmen wird auch in der Praxis deutlich, in der oftmals gerade die Implementierung problematisch ist.² Ferner wurde im Kontext des Timings im Dritten Kapitel angedeutet, dass neben der Entwicklung von Marketingstrategien und -programmen auch deren schnelle Umsetzung und Anpassung (i.S. eines **dynamischen Prozessmanagements** bzw. einer **Implementierungskompetenz**) zunehmend

¹ Alternative Betrachtungen sind in der Literatur verbreitet, wobei hier die Implementierung und Kontrolle getrennt und die Budgetierung an die Marketinginstrumente gekoppelt werden.

² Vgl. hierzu Mintzberg 1994 sowie Abschnitt A.I. des Zweiten Kapitels.

ein Erfolgsfaktor ist, gerade in international tätigen Unternehmen, die mit **Niederlassungen** in verschiedenen Ländermärkten und Kulturkreisen tätig sind.¹ Damit ist aber auch der Übergang von Implementierung und Koordination einerseits bzw. Führung der Marketingaktivitäten sowie der Gesamtunternehmensaktivitäten andererseits angesprochen. Dies kann z.B. mit der These von Chandler (1962) „**structure follows strategy**“ verdeutlicht werden, d.h. der Notwendigkeit, in Abhängigkeit von unterschiedlichen Strategien, Anpassungen der unternehmensinternen Strukturen vorzunehmen. Sie ist bekanntlich zu erweitern um die Anforderungen der „**strategy follows structure**“-**These** sowie um die sog. **Fit-These**, d.h. die Abstimmung von Strategien, Strukturen und Umfeldkontext (Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 283, S. 749). Damit wird die Erfolgsrelevanz von Organisationsstrukturen und -prozessen betont. Für den Gegenstand dieses Kapitels bedeutet dies zweierlei.

Einerseits erscheint der Blick auf ausgewählte Aspekte der internationalen strukturellen, technokratischen und personellen Koordination zwingend, i.S. der Art und Weise, wie Aktivitäten (in verschiedenen Ländern) untereinander abgestimmt werden, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Macharzina/Wolf 2012, S. 957; Porter 1989, S. 27). Andererseits ist die Gestaltung des Marketing nicht losgelöst von der Gestaltung anderer **Wertschöpfungsfunktionen** und damit auch von einer Gesamtperspektive der Führung international tätiger Unternehmen. Angesprochen sind damit die schnittstellenübergreifende Integration unternehmerischer Wertkettenfunktionen und die schnellen Reaktionen als Erfolgsfaktoren. Dies gilt dann nicht nur für einzelne Marketingaktivitäten.

European Marketer Award für Vizepräsident von Inditex/Zara

José Maria Castellano Rios, Vizepräsident des spanischen Bekleidungs Herstellers Inditex, wurde beim World Marketing Congress 2005 mit dem „Distinguished European Marketer Award“ ausgezeichnet. Die Academy of Marketing Science ehrte ihn damit für seine Verdienste um exzellentes Marketing in der Unternehmenspraxis. Der Preisträger sei der „personifizierte Grund für den Erfolg“, hieß es in der Laudatio. Inditex, einer der größten Textilhersteller der Welt mit der Flagship-Handels-Unit Zara als Erfolgswelt, erzielte im Jahre 2012 einen Umsatz von rd. 14 Mrd. EUR. Der Umsatz stieg seit dem Jahr 2000 um durchschnittlich 17% p.a.. Es sei eindrucksvoll, dass Zara vom Aufspüren eines Trends bis zum Verkauf des fertigen Produktes lediglich fünf Wochen benötige. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die auf Flexibilität abzielende vertikale Integration von Unternehmensfunktionen wie Design, Just-in-time-Produktion, Marketing, Verkauf usw.

Quelle: *Absatzwirtschaft*, 1. September 2005, S. 160; www.inditex.com, Abrufdatum: 01. Januar 2013.

Im Rahmen dieses Kapitels ist es nicht möglich, diese breite Managementperspektive umfassend zu behandeln, zumal dies die Betrachtung der Grundorientierungen voraussetzen würde – was hier nur fallweise erfolgen soll – und z.B. alleine der Begriff Koordination vielschichtig abgegrenzt wird. Die Notwendigkeit der Koordination besteht auf Grund des Dilemmas arbeitsteiliger Systeme:²

¹ Letztendlich entspricht dies einer (dynamischen) Managementperspektive, welche die Tiefe und Schnelligkeit des Veränderungsprozesses, so den Wandel von Strukturen, Prozessen und Kultur im Unternehmen umfasst (vgl. dazu Stalk/Hout 1990; Swoboda 2002a, S. 87ff.; Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 994ff. und die dort angegebene Literatur).

² Vgl. dazu Frese/Graumann/Theuvsen 2012, S. 123. Hier wird die strategische Option der Koordination unabhängig von der Option der Transaktionsform gesehen; sie stellt sich für jede der Betätigungsformen (vgl. im Einzelnen Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 271).

*Macharzina/Wolf (2012, S. 473) sprechen von einer zielorientierten „Abstimmung arbeitsteilig vollzogener Teilaufgaben“, Staehle (1999, S. 555) betrachtet **Koordination** als eine zentrale Managementfunktion und subsumiert darunter die „Abstimmung und Harmonisierung der Organisationsmitglieder sowie die Ausrichtung arbeitsteilig gebildeter Stellen“ im Hinblick auf die Ziele und Zwecke der Organisation.*

Der Koordinationsbedarf kann dann als besonders groß angesehen werden, wenn

- die Differenzierung des Systems in Elemente weit fortgeschritten ist (z.B. starke Arbeitsteilung),
- eine hohe Komplexität und Intensität der Beziehungen zwischen den Elementen besteht (Grad der gegenseitigen Abhängigkeit),
- große räumliche, zeitliche, sachliche, menschliche Distanzen vorliegen,
- die zu lösenden Probleme umfangreich, variabel oder unstrukturiert sind,
- das dysfunktionale Verhalten von Elementen die Zielerreichung des Systems nachhaltig gefährdet.

Im Kontext des Internationalen Marketing ist der Koordinationsbedarf, auch der Marketingaktivitäten (i.S. von niedrig/gering bis hoch/stark), davon abhängig, inwiefern ähnliche Aktivitäten aufeinander abgestimmt werden sollen.¹ Letzteres ist z.B. bei einer globalen Orientierung bzw. einem weltweit standardisierten Angebotskonzept der Fall. Darüber hinaus ist – wie begründet – die Koordination nicht nur auf die Ebene der Marketingaktivitäten und Prozesse zu beziehen, sondern wertschöpfungsaktivitätenübergreifend. Dieses wird nachfolgend fallweise berücksichtigt, z.B. im Kontext sog. koordinationsbedarfsdeckender Instrumente, insbesondere struktureller, prozessualer und personenorientierter Instrumente (Macharzina/Wolf 2012, S. 478f.).

Im Hinblick auf das Internationale Marketing sollen nachfolgend drei Ebenen der Implementierung, der Koordination und auch der über das Marketing hinausgehenden Führung in den Vordergrund gestellt werden, nämlich

- die **Organisationsstruktur** (insbesondere die formale Organisationsgestaltung, die Zentralisation und informelle, sekundärorganisatorische Maßnahmen),
- die **Organisationsprozesse und -systeme** (die Ziele, Strategien und Planungen sowie insbesondere Informations- und Kontrollsysteme) sowie
- die **Unternehmenskultur** und das **Human Resource Management** (insbesondere die Führungskultur, die Werthaltungen der Unternehmensführung, der Kulturtransfer als Grundlage des Personalmanagements und auch die Frage, inwiefern Unternehmen marktorientiert handeln).

Diese Unterteilung weist u.a. den Vorteil auf, dass sie in der internationalen Managementforschung verbreitet, zur holistischen Charakterisierung von Unternehmen dienlich ist und auch aus dynamischer Perspektive auf ungleichen Internationalisierungsstufen in Unternehmen Anwendung findet.²

¹ Vgl. zu den grundlegenden Aspekten, u.a. anbieter-, nachfragerspezifische Rückkopplungen und Abschnitt B.II.1.b) des Dritten Kapitels.

² Swoboda/Olejnik (2013a) betrachten die Werthaltungen, Strategien, Prozesse und Strukturen von international tätigen Familienunternehmen. Swoboda (2002b) analysiert über das Marketing hinaus die Entwicklung von Organisationsstrukturen, Strategien/Prozessen und der Kultur in fünf Stadien der dynamischen Unternehmensentwicklung: von einer ersten internationalen bis zu multinationaler Tätigkeit. Vgl. zur Koordination internationaler Handelsunternehmen Swoboda/Anderer 2008.

B. Organisationsstruktur

I. Überblick

Um die Aufgaben des Internationalen Marketing erfüllen zu können, bedarf es eines Ordnungsrahmens. Dessen Gestaltung ist Gegenstand der Organisation, und zwar der Organisation des Marketing wie der des gesamten internationalen Unternehmens, welche die Basis für das Zusammenwirken von Personen, Sachmitteln und Informationen im Beziehungsgefüge zwischen Unternehmen und Umfeld bildet.

Die internationale Organisation umfasst in ihrer instrumentellen Auslegung und Interpretation „die bewusste und proaktive Gestaltung von Lösungen, die sowohl aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte berücksichtigen, um effiziente Organisationsstrukturen im international tätigen Unternehmen zu schaffen“ (Kreikebaum/Gilbert/Reinhardt 2002, S. 3).

Bezug nehmend auf die Grundorientierung von internationalen Unternehmen betrachtet Perlmutter (1969) zwei unternehmensstrukturelle Dimensionen, nämlich die **Organisationskomplexität** und die **Zentralisation**. Im Internationalen Marketing sind darüber hinaus zudem die folgenden, selten gemeinsam betrachteten Aspekte der Organisationsgestaltung interessant:

- Grundlegend ist die Frage nach der Bedeutung des Marketing in Unternehmen, oft eingengt auf die Frage nach der hierarchischen Einbindung des Marketing in die Gesamtorganisation. In diesem Kontext werden auch die grundsätzlichen Ziele und die Basistypen der internationalen Organisationsstrukturierung in Abschnitt II. dieses Kapitels kursorisch behandelt, da hieraus mittelbare Implikationen für die Strukturierung des Marketing resultieren.
- Unmittelbar marketingspezifisch sind Fragen nach der formalen Struktur der internationalen Marketingorganisation bzw. -abteilung und nach dem Grad der **Zentralisation** bzw. **Dezentralisierung** der Entscheidungskompetenzen in der internationalen Marketingorganisation. Daneben sind eher übergreifende sekundärorganisatorische, informelle Maßnahmen bzw. strukturelle Koordinationsmechanismen relevant. Diese Aspekte werden in den Abschnitten III. bis V. dieses Kapitels aufgegriffen.

II. Einbindung des Marketing in die Gesamtorganisation und strukturelle Organisation der international tätigen Unternehmung

Versteht man Marketing – der führungsorientierten Definition folgend¹ – als Denkhaltung des gesamten Unternehmens, dann sollte das Marketing innerhalb der Unternehmenshierarchie organisatorisch ausreichend hoch angesiedelt sein, um die Dominanz der das ganze Unternehmen umfassenden Denkhaltung zu dokumentieren, Maßnahmen besser durchsetzen zu können und eine entsprechende marktorientierte Koordination und Kommunikation der unterschiedlichen Wertschöpfungsfunktionen im Unternehmen zu erleichtern bzw. Ressortegoismen zu vermeiden.

Indessen gibt es Unternehmen, die z.B. keine Marketingabteilung haben, aber durchaus Absatzmärkte aktiv bearbeiten oder marketingorientiert handeln. Zu denken ist hier v.a. an kleine Industrieunternehmen, die Exportabteilungen, Außendienstmitarbeiter usw.

¹ Vgl. hierzu Abschnitt A.II. des Zweiten Kapitels.