

## **Executive Summary – Kompetenzorientiertes Marketing**

Romeo Ruh

Die Marketing- und Managementlehre haben sich einerseits konvergent entwickelt, andererseits aber auch voneinander losgelöste Entwicklungsschritte vollzogen. Die konvergente Entwicklung führte zu einem marktorientierten Managementverständnis unter Einschluss des Strategischen Marketing. Die Managementlehre beeinflusste ihrerseits die Marketinglehre vor allem durch Inhalte (Marketingstrategien). In der Perspektive des Aufbaus nachhaltig verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteile bildeten sich im Laufe der 80er und 90er Jahre die *Market-Based View* und die *Resource-Based View* als die zwei herausragendsten Ansätze heraus. Die Market-Based View bereicherte das Marketing durch die Branchenanalyse und das Konzept der Wettbewerbsstrategien von Porter und gilt zudem als plausibles, geschlossenes Konzept für strategische Marketingentscheidungen. Im Gegensatz dazu wurde die Resource-Based View bisher kaum in die Marketinglehre miteinbezogen, obwohl sie in der Managementlehre eine sehr bedeutende Stellung einnimmt. Die Resource-Based View unterscheidet sich von der Market-Based View insofern, dass der Bedarf an Ressourcen nicht mehr von der Positionierung im Markt abgeleitet wird, sondern dass primär Ressourcen ausgewählt und miteinander kombiniert werden, welche eine möglichst günstige Marktpositionierung ermöglichen. Aus diesen einzigartigen und im Vergleich zur Konkurrenz überlegenen Ressourcenbündeln (Kompetenzen) können in der Folge Wettbewerbsvorteile resultieren, sofern diese Bündel knapp vorhanden sind und nur begrenzt von den Wettbewerbern imitiert oder substituiert werden können (Kernkompetenzen). Ressourcen, Kompetenzen und Kernkompetenzen generieren aber nur dann Wettbewerbsvorteile, wenn sie zu marktgerechten Produkten und Dienstleistungen führen. Deshalb übernimmt das Marketing eine wichtige Rolle im Rahmen des ressourcenbeziehungsweise kompetenzorientierten Managements.

Die Marktorientierung bildet den Ausgangspunkt im Marketing. Dabei geht es um die Festlegung des Ausmaßes der Erfüllung von Kundenanforderungen im Wettbewerb. Der Erfolg einer Unternehmung hängt also letztlich davon ab, wie gut es ihr gelingt, in der Wahrnehmung und Beurteilung der Kunden besser zu sein als die Konkurrenten. In diesem Fall spricht man von einem *komparativen Konkurrenzvorteil*. Dieser muss für die Kunden wichtig, wahrnehmbar und gegenüber den Wettbewerbern verteidigbar sein. Eine einseitige Ausrichtung des Marketing auf eine Markt- respektive Kundenorientierung ist jedoch nicht mehr zeitgemäß. Daher muss das Marketing um eine Beziehungs-, Ressourcen-, und Prozessorientierung ergänzt werden. Die Beziehungsorientierung kommt im *Relationship-*

*Ansatz* zum Ausdruck, welcher mittlerweile breite Anwendung in der Management- und Marketinglehre gefunden hat. Die Ressourcenorientierung konnte sich im Marketing bisher nicht etablieren, obwohl sich die traditionell nach außen orientierte Perspektive des Marketing und die nach innen orientierte Perspektive der Resource-Based View ergänzen würden. Die Resource-Based View wurde auch immer wieder aufgrund ihres dominant nach innen gerichteten Fokus und wegen des fehlenden Marktbezugs kritisiert, denn Ressourcen und Kompetenzen generieren erst dann Wettbewerbsvorteile, wenn sie in inner- und zwischenbetrieblichen Wertschöpfungsprozessen so miteinander kombiniert werden, dass daraus kundengerechte Leistungen resultieren. In diesem Zusammenhang übernimmt das Marketing die Rolle eines *Transformators*, welcher eine Verbindung zwischen den Ressourcen einer Unternehmung und den Kundenbedürfnissen, denen sie sich gegenüberstellt, schafft. Mit anderen Worten geht es einerseits um die Akquisition und Entwicklung neuer Ressourcen, andererseits um die kundenorientierte Bündelung und Integration von Ressourcen. Im Rahmen der Resource-Based View übernimmt das Marketing eine *Querschnittsfunktion*, welche nicht an den Grenzen des Absatzbereichs halt machen darf.

Das traditionelle Marketing-Konzept mit seiner ausgeprägten Außenorientierung wird im Rahmen der Resource-Based View deshalb um eine Innenorientierung ergänzt. Im Weiteren wurde das Marketing-Konzept unter anderem deswegen kritisiert, weil es durch seine charakteristisch reaktive Ausrichtung innovatives Verhalten verhindert und die kreativen Fähigkeiten von Unternehmungen ignoriert. Das Marketing muss deshalb eine *proaktive* Sichtweise einnehmen. Dies bedeutet, dass eine Unternehmung nicht nur auf Kundenwünsche reagiert, sondern dass sie auch latente, noch unbefriedigte Kundenbedürfnisse mit innovativen Produktideen erfüllt. Mit anderen Worten verspricht nur eine Kombination von außen- und innengerichteten Fähigkeiten auf längere Sicht Erfolg. Aus dieser modifizierten Marketingsicht steht die Überzeugung im Vordergrund, dass die langfristige Ausrichtung auf Ressourcen und (Kern-)Kompetenzen eine zu starke Abhängigkeit der Unternehmung gegenüber seiner Umwelt verhindern kann und dass Marktchancen kurzfristig genutzt werden können.

In diesem Sinne ist das Marketing als eine prozessuale und funktionsübergreifende Tätigkeit und Denkhaltung zu bezeichnen. Dabei durchdringt es die inner- und zwischenbetrieblichen Wertschöpfungsprozesse sowie sämtliche Unternehmensebenen durch die Marketingkultur, Marketingstrategie und Marketingtaktik. Das neue Marketingverständnis konzentriert sich auf die Identifikation, Beschaffung, Umwandlung, Weiterentwicklung und Protektion von einzigartigen Ressourcen und Kompetenzen, damit die Generierung von marktgerechten

Wertangeboten gewährleistet ist. Die sogenannte *Resource-Based View of Marketing* untersucht daher die Wirkung der Marketingaktivitäten innerhalb der Kernprozesse *New Product Development* (NPD), *Supply Chain Management* (SCM) und *Customer Relationship Management* (CRM). Die zentrale Frage lautet deshalb: Welche Rolle spielt das Marketing bei der Entwicklung von komparativen Ressourcenvorteilen und bei der Gestaltung der drei Kernprozesse? Dieses umfassende und modifizierte Marketingverständnis wird in der Arbeit als *Kompetenzorientiertes Marketing* bezeichnet.

Im Kompetenzorientierten Marketing kommt der Versuch zum Ausdruck, eine erweitertes und umfassenderes Marketingverständnis zu schaffen. Das bisherige Marketingverständnis mit seiner Markt-, Wettbewerbs- und Umweltorientierung wird um eine Beziehungs-, Ressourcen- und Prozessorientierung ergänzt. Das Kompetenzorientierte Marketing stellt einen weiteren Entwicklungsschritt in Richtung eines sich neu abzeichnenden Marketingparadigmas dar, welches sich aus verschiedenen Marketingströmungen der vergangenen Jahrzehnte zusammensetzt und langsam Gestalt annimmt. Dieses Paradigma fokussiert auf Kunden, Ressourcen, (Kern-)Kompetenzen, Prozesse, Beziehungen, Netzwerke etc. und kann als notwendige Weiterentwicklung des Marketing in einem sich ständig und tiefgreifend verändernden hyperkompetitiven Umfeld betrachtet werden. Es dient zudem der Ablösung des alten, transaktionsorientierten, funktionalen und reaktiven Marketingverständnisses. Das Marketing-Management der Zukunft konzentriert sich auf Wertschöpfungsprozesse zur Generierung von *Customer Value* und nicht zuletzt auf *Shareholder Value*. Dabei beschäftigt es sich mit der Identifikation und Beschaffung von strategisch wichtigen Ressourcen, der Umsetzung von Ressourcen in Wettbewerbsvorteile sowie dem Aufbau und der Weiterentwicklung von (Kern-)Kompetenzen. Sein Wirkungsbereich durchdringt sämtliche Unternehmensebenen und Phasen der Wertschöpfungsprozesse.

Aus dem Kompetenzorientierten Marketing lassen sich auch Implikationen für die Praxis ableiten, und zwar in dem Sinne, dass sich Marketing-Manager von alten Vorstellungen lösen müssen, um die funktionsübergreifende Rolle des Marketing innerhalb der Kernprozesse zu verstehen. Die Notwendigkeit des Wechsels zu einem neuen (mentalen) Marketingverständnis zeichnet sich anhand dieses Rollenverständnisses immer deutlicher ab. Aufgrund dieser Überlegungen erscheint es wichtig, das neue Marketingverständnis zukünftig durch weitere Forschungsanstrengungen zu komplettieren, damit es den Weg in Richtung eines neuen Marketingparadigmas schrittweise ebnen kann.