

Nach diesen Untersuchungen sind *japanische* Unternehmen dadurch charakterisiert, dass sie eher die „weichen S“ (Skills, Staff, Style) betonen, während *amerikanische* Unternehmen vor allem die „harten S“ (Strategy, Structure, Systems) in den Vordergrund rücken. Für besonders erfolgreiche amerikanische wie japanische (Groß-)Unternehmen ist – den Untersuchungen nach – andererseits typisch, dass sie sowohl „harte Faktoren“ als auch „weiche Faktoren“ ihrem **Managementkonzept** zugrunde legen. Die Grundaussage des 7-S-Modells im Sinne des dargestellten Managerial Molecule besteht darin, dass es nicht nur darauf ankommt, alle „S“ zur Zielerreichung des Unternehmens konsequent zu nutzen, sondern auch optimal aufeinander abzustimmen („Fit“). Die Superordinate Goals nehmen im 7-S-Modell insofern eine *zentrale* Stellung ein, als sie das ganze System im Innersten zusammenhalten. Das Führungsmodell geht insgesamt nicht davon aus, dass es für alle Unternehmen *eine* einheitliche Lösung oder Umsetzung gibt. Jedes Unternehmen muss vielmehr seinen **eigenen Lösungsweg** finden (Pascale/Athos, 1981, S. 206). Das 7-S-Modell, das ohne Zweifel Abgrenzungsprobleme aufweist und zudem nicht vollständig ist (zur Kritik siehe Staehle, 1999, S. 509 f.; Macharzina/Wolf, 2008, S. 1009 f.), kann immerhin dazu herangezogen werden, die grundsätzliche Ausrichtung der Führung eines Unternehmens zu bestimmen oder auch Defizite zu erkennen. Moderne Unternehmen sind insgesamt dadurch charakterisiert, dass sie ausgewogen „harte“ und „weiche“ Faktoren zu verbinden suchen. Eine stärkere Betonung der „weichen“ Faktoren“ (Soft Facts) entspricht im Übrigen dem neueren Human-Resource-Management, das Menschen (Mitarbeiter) als **Erfolgsfaktoren eigener Art** ansieht, die zusammen mit den anderen Ressourcen des Unternehmens so zu führen, zu entwickeln und zu motivieren sind, dass sie unmittelbar zur Zielerreichung (= Superordinate Goals im Sinne des 7-S-Modells) beitragen. Hier schließt sich noch einmal der Kreis zum Konzeptionellen Marketing und Management, nämlich insofern, als Marketing- und Unternehmensziele der **zwingende Ausgangspunkt** („Kristallisationspunkt“) aller strategischen Dispositionen wie auch aller operativen Maßnahmen sind (vgl. hierzu *Abb. 59* im 1. Teil „Marketingziele“).

### III. Marketing-Dienstleister als Umsetzungshelfer des Konzeptionellen Marketing

Die konsequente Anwendung des Konzeptionellen Marketing in der Unternehmenspraxis setzt *zwei* grundlegende Schritte voraus: die **Erarbeitung** von Marketing-Konzeptionen (= Planungsstufe) und die **Realisierung** von Marketing-Konzeptionen (= Realisierungsstufe). Beide Stufen stellen zwei umfangreiche, arbeits- und personalintensive Prozess-Stufen dar, bei denen sich Unternehmen theoretisch zwar allein auf unternehmensinterne Kräfte (Management und Fachmitarbeiter) stützen können; in der Praxis sind jedoch Unternehmen – je nach Konzeptionsaufgabe, Konzeptionsumfang und Konzeptionsdetaillierungsgrad – in unterschiedlichem Maße auf unternehmensexterne Kräfte bzw. einschlägige **Serviceunternehmen** (im Folgenden als **Marketing-Dienstleister** bezeichnet) angewiesen. Der Einsatz von verschiedenen, in der Regel jeweils spezialisierten Dienstleistern (wie z. B. Unternehmensberatern, Werbeagenturen und/oder Marktforschungsinstituten) hat verschiedene Gründe, meistens jedoch vorrangig Kapazitäts- und Know how-Gründe. Prinzipiell kann sich zwar jedes Unternehmen eigene Kapazitäten und grundsätzlich auch eigenes Know how aufbauen – für den Einsatz externer Dienstleister sind jedoch neben Zeitgründen häufig auch Kostengründe

verantwortlich. In den meisten Fällen sprechen jedenfalls **Kosten-Nutzen-Analysen** gegen eigene Marketing-Dienstleistungskapazitäten im Unternehmen (nur ganz große Unternehmen mit ständigem Bedarf z. B. an Beratungs- oder Agenturleistungen in ihren verschiedenen Geschäftsfeldern besitzen z. T. eigene Beratungs- und Werbeagentur-Units (sog. Inhouse-Consultants bzw. Inhouse-Agencies)). Generell spricht vieles für eine ausgewogene Mischung von unternehmensinternen Kräften (also eigenen Mitarbeitern und eigenem Management) und externen Dienstleistern mit ihren jeweils spezifischen Kompetenzen. **Art und Umfang** des Einsatzes externer Kräfte hängt naturgemäß von der jeweiligen Aufgabenstellung wie auch von den markt-, umfeld- und unternehmensbezogenen Bedingungen und den sich daraus ergebenden Anforderungen ab.

Marketing-Dienstleister können grundsätzlich sowohl in der Planungs- als auch in der Realisierungsstufe des Konzeptionellen Marketing herangezogen werden. Eine nicht unwesentliche Rolle fällt zunächst Unternehmensberatern zu, die schwerpunktmäßig in der Planungsstufe (= Konzepterstellung) eingeschaltet werden können – allerdings nicht nur dort, sondern auch in der Realisierungsstufe (= Konzeptrealisierung), und zwar in Form umsetzungs-begleitender Beratung. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl spezialisierter Marketing-Dienstleister (insbesondere verschiedene Arten von Agenturen), die vor allem bei der operativen Umsetzung von Marketing-Konzeptionen eingesetzt werden können (müssen) – zum Teil aber auch schon in der generellen Marketingkonzept-Erstellungsphase.

Die nachstehenden Darlegungen zu wichtigen und typischen Marketing-Dienstleistern beginnen mit „Generalisten“ mit eher breitem Einsatzspektrum (und zum Teil mit Schwerpunkt auf der *ziel-strategischen* Konzeptarbeit) und wird fortgeführt mit „Spezialisten“ mit eher fokussierten Einsatzmöglichkeiten (und unterschiedlichen Schwerpunkten vor allem bei *marketing-operativen* Konzeptumsetzungen).

### 1. Arten von Marketing-Dienstleistern und ihre typischen Serviceleistungen

Der **Markt der Marketing-Dienstleister** ist vergleichsweise groß und gleichzeitig ziemlich fragmentiert (z. B. viele unterschiedliche Spezialagenturen auf dem Gebiet der Kommunikation), was die Markttransparenz nicht gerade erleichtert. Außerdem ist dieser Markt – mehr als bei anderen Märkten – durch ständige Neu- und Umgründungen sowie Zusammenschlüsse und Geschäftsaufgaben gekennzeichnet, was den Überblick zusätzlich erschwert. Selbst Marketingpraktiker, die schon länger in ihrem Aufgabenfeld tätig sind, verfügen häufig nicht über eine ausreichende Kenntnis der am Markt tätigen Marketing-Dienstleister und **ihres Servicespektrums**. Deshalb sollen im Folgenden wichtige Arten (Typen) von Marketing-Dienstleistern und ihre jeweils spezifischen Serviceleistungen herausgearbeitet werden, um damit die Anwendung und Umsetzung des Konzeptionellen Marketing in der Praxis zu fördern sowie zu unterstützen. Die Darlegungen beginnen mit einer für Konzeptionsaufgaben besonders wichtigen Gruppe von Marketing-Dienstleistern, nämlich den Unternehmensberatern.

### a) Unternehmens-/Marketingberater

Die systematische, **kundenorientierte Führung des gesamten Unternehmens** – das ist die Botschaft des vorliegenden Buches – setzt im Prinzip zwingend eine schlüssige, ganzheitliche Marketing-Konzeption voraus, mit anderen Worten also klare, aufeinander aufbauende und in sich schlüssige Ziel-, Strategie- und Maßnahmen- bzw. Instrumenten-Entscheidungen. Der Einsatz von Unternehmensberatern und der Rückgriff auf entsprechende Beratungskapazitäten ist deshalb immer dann geboten, wenn Unternehmen noch gar keine (vollständige) Marketing-Konzeption besitzen, die bereits vorhandene Konzeption gravierende Mängel bzw. erhebliche Lücken aufweist oder aber wesentliche Veränderungen der Markt- und/oder Umfeldbedingungen („Umbrüche“) eine grundlegende Neuorientierung oder Überarbeitung des bisher verfolgten Marketingkonzepts erfordern.

Das Spektrum von Unternehmensberatern ist groß und breit gefächert. **Klassische Beratungsbereiche** (Kompetenzfelder) erstrecken sich u. a. auf Organisations-, Informationstechnologie-, Strategie- sowie Personalberatung (zu Unternehmensberatern und ihren Services sowie ihren Arbeitsweisen siehe u. a. *Schwan/Seipel*, 1999; *Fink/Knoblach*, 2003; *Heuermann/Herrmann*, 2003; *Bamberger*, 2005). Für die Unterstützung von Unternehmen bei der Erarbeitung oder Überarbeitung von Marketing-Konzeptionen kommen vor allem Unternehmensberater in Betracht, die einen **Schwerpunkt** im Bereich der Strategischen Beratung („Strategy Consultants“) und/oder im Bereich Marketing und Vertrieb („Marketing and Sales“) aufweisen. Dabei ist zunehmend auch die Kompetenz auf den Feldern Internet-Marketing, Electronic Business bzw. Electronic Commerce von Bedeutung.

Je nach Unternehmen(sgröße) und **Anforderungen** an die zu leistende Konzeptionsarbeit gilt es, den oder ggf. die geeigneten Berater zu finden und einzusetzen. Das heißt etwa, zwischen großen oder eher kleinen, national oder international ausgerichteten sowie eher breit aufgestellten oder spezialisierten Beratern zu wählen (auf wichtige Auswahlkriterien und Entlohnungs- bzw. Honorarfragen bei Marketing-Dienstleistern wird noch in einem gesonderten Kapitel näher eingegangen).

Die Auswahl von bzw. die Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern setzt zunächst eine **Analyse des Beratungsbedarfs** voraus, auf deren Basis eine Aufgabenstellung für den Berater-Einsatz formuliert werden kann. Unternehmensberater sind grundsätzlich Partner auf Zeit. Immer mehr hat sich jedoch die Einsicht durchgesetzt, dass Berater vor allem dann sinnvoll eingesetzt werden können, wenn sie nicht nur mit der – in der Regel sich auf detaillierte Unternehmens-, Markt- und Umfeldanalysen stützende – **Erarbeitung oder Überarbeitung** einer Marketing-Konzeption betraut werden, sondern auch in der anschließenden **Realisierungsphase** verantwortlich mit eingebunden sind (einschließlich ihrer Mitwirkung bei der Auswahl von „Umsetzungsdienstleistern“ wie z. B. Werbe-Agenturen oder anderen spezialisierten Kommunikationsagenturen).

Grundlegende **Erfolgsvoraussetzung** für den Berater-Einsatz ist neben dem sach- und methoden-orientierten Aspekt der Gesichtspunkt einer offenen, vertrauensvollen, team-orientierten Zusammenarbeit zwischen dem bzw. den beauftragten Beratungsunternehmen (und seinen jeweils eingesetzten Beratern) und dem auftraggebenden Unternehmen (und seinen für das Beratungsprojekt zuständigen Mitgliedern des Managements wie der zuständigen Fachabteilungen). Das gilt übrigens in gleicher Weise für den Einsatz *aller* Arten von Marketing-Dienstleistern (wie z. B. auch von Werbe-Agenturen, Direktmarketing-Agenturen oder Internet-Agenturen).

Der Schwerpunkt von **Strategieberatern** (Strategy Consultants) liegt grundsätzlich auf der *ziel-strategischen* Ebene, das heißt auf der Ableitung der zu verfolgenden Marketing- und Unternehmensziele sowie der Erarbeitung dafür geeigneter Marketing- und Unternehmensstrategien (einschließlich der hierfür erforderlichen Markt-, Umfeld- und Unternehmensanalysen). Was andererseits die für ihre Realisierung einzusetzenden operativen Maßnahmen und Instrumente angeht, so muss eine vollständige, konsistente Marketing-Konzeption, die mit Hilfe von Unternehmensberatern erstellt wird, notwendigerweise zumindest konkrete **Basis-konzepte** für den Marketinginstrumenten-Einsatz in den Bereichen der *Angebots*politik (Produkt, Programm, Preis), der *Distributions*politik (Absatzwege, Absatzorganisation, Absatzlogistik) und der *Kommunikations*politik (Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations) einschließen. Diese marketing-operativen Basiskonzepte bilden dann die **konzeptionellen Anknüpfungspunkte** für den Einsatz spezialisierter „Umsetzungsdienstleister“ wie z. B. Werbe-, Verkaufsförderungs-, Public Relations- oder Direktmarketing-Agenturen.

Neben Unternehmensberatern mit breitem Erfahrungs- und Kompetenzspektrum gibt es eine Reihe spezialisierter Berater, die sich auf ein bestimmtes Kompetenzfeld konzentrieren. Hierzu zählen etwa **Marketingberater** (mit der Abdeckung des gesamten Marketingbereichs, ggf. aber auch mit bestimmten Schwerpunkten), **Vertriebsberater** (mit einer Spezialisierung auf vertriebs- bzw. distributionspolitische Problemstellungen, inkl. Steuerungs- und Kontrollsysteme sowie Entlohnungs- und Anreizsysteme) oder **Markenberater** (mit Konzentration auf die Lösung marken-strategischer Fragen wie Markenpositionierung, Markendesign (Branding), Markenarchitektur sowie Findung von Markennamen (Naming)). Solche spezialisierten Berater kommen vor allem dann in Betracht, wenn Unternehmen bereits über eine Marketing-Konzeption verfügen, aber gezielten Nachbesserungsbedarf haben oder Zwänge für gezielte Neuorientierungen in einzelnen Marketingbereichen gegeben sind.

Neuerdings gewinnen speziell **Markenberater** (Brand Consultants) an Bedeutung. Der Grund liegt in der zunehmend erkannten Rolle von Marken für den dauerhaften Markt- und Unternehmenserfolg. Diese auf die **strategische Markenführung** fokussierten Berater weisen ganz *unterschiedliche* Herkünfte auf, was naturgemäß ihre Perspektive und ihre Lösungsansätze prägt. So gibt es Brand Consultants, die aus dem Bereich der Unternehmens- bzw. Marketingberatung kommen oder aus dem Bereich der Werbeagenturen stammen und z. T. bei diesen Dienstleistern als Spezialberater oder Spezialteam installiert sind. Das gilt vor allem für große Beratungsgesellschaften oder große Werbeagenturen. Es finden sich aber auch Markenberater (Brand Consultants), die aus dem Bereich der (strategischen) Marktforschung hervorgegangen sind. Mit die größte Herausforderung des professionellen Brand Planning wird künftig auch die Erarbeitung und Realisierung von Kommunikationskonzepten für die digitalen Medien sein (Digital Brand Planning, *Baetzgen*, 2011).

Eine vergleichsweise neuere Spezialisierung auf dem Feld der Markenberatung sind Berater für das Finden von Marken- oder Unternehmensnamen (sog. **Name Finder**). Ihre Entstehung und wachsende Bedeutung beruht auf der Tatsache, dass es immer schwieriger wird, attraktive bzw. konzeptionsgerechte und international einsetzbare sowie schutzfähige Marken zu finden. Diese spezialisierten Berater suchen systematisch neue, für das jeweilige Markenkonzzept des Unternehmens *geeignete* Namen über Kreativprozesse und/oder Computerprogramme unter Heranziehung von spezialisierten Marken- und Patentanwälten (siehe auch den Abschnitt zu Sonstige Marketing-Dienstleister).

Für das Marketing bzw. die Umsetzung von Marketing-Konzeptionen spielen außerdem **Informationstechnologie(IT-)Berater** eine immer größere Rolle, und zwar generell unter *drei*

Aspekten: Vereinfachung der Anwendungen, Vereinheitlichung der Systeme und Verknüpfung der IT mit den Geschäftsprozessen. Unter Marketinggesichtspunkten gewinnen vor allem *zwei* Themen an Bedeutung: Customer Relationship Management-Systeme (CRM) zur Kundenbindung und Business Intelligence-Lösungen (BI) zur Bereitstellung von detaillierten Kunden-, Markt- und Unternehmensinformationen (siehe hierzu auch die Funktion bzw. den Beruf des Market Research Managers sowie des Wissensmanagers im Kapitel zu den Marketingberufen).

Als spezialisierte Berater haben sich auch **F&E-Dienstleister** (Dienstleister für Forschungs- und Entwicklungsaufgaben) etabliert; sie haben vor allem in bestimmten Branchen wie der Pharma- oder auch Automobilindustrie größere Bedeutung erlangt. Hierbei handelt es sich entweder um Forschungsinstitute an Hochschulen oder um gewerbliche Anbieter solcher F&E-Dienstleistungen. Die Vorteile der Vergabe von derartiger **Vertragsforschung** werden u. a. in Qualitätsvorteilen durch besonderes technisches Know how, in Kostenvorteilen durch Spezialisierung, in der Vermeidung oder Reduzierung von unternehmenseigenen Fixkosten sowie in Zeitvorteilen gesehen.

Ein spezieller Beratungsbereich ist die **Gründungsberatung** (*Heuermann/Herrmann, 2003*). Sie ist auf die Beratung des Managements bestehender Unternehmen bei der (Neu-)Gründung einer Organisation gerichtet oder auf die spezielle Beratung von Unternehmensgründern (Entrepreneuren) bei Start-ups. Diese Art von Beratung ist meist eine Mischung aus klassischer Unternehmensberatung und speziellen Beratungsleistungen, wie: Entwicklung eines **Gründungskonzepts** mit einem **Businessplan** (siehe hierzu auch die Darlegungen in diesem 5. Teil, I. Abschnitt, Kapitel 1. „Aufgaben, Anlässe und Grundorientierungen einer Marketing-Konzeption sowie Kapitel 3. Prototypische Struktur (Design) einer Marketing-Konzeption), Finanzierungsberatung (inkl. Nutzung evtl. Förderprogramme), Beratung in wichtigen unternehmerischen **Funktionen** wie Marketing/Vertrieb, Produktion, Beschaffung und/oder Personal und ggf. **unterstützende Begleitung** beim Start des Geschäftsbetriebs (inkl. Coaching).

Neben unternehmensexternen Beratern bzw. Beratungsgesellschaften gibt es solche *unternehmensinterner* Art. Vor allem Großunternehmen ziehen es nicht selten vor, u. a. aus Kosten-, Zeit- sowie Einfluss- und internen Know how-Gründen („dichter dran“), unternehmensinterne Beratungsbereiche oder -gruppen (**Inhouse Consulting**) aufzubauen und einzusetzen (vgl. *Niedereichholz/Niedereichholz, 2010*). Nicht wenige Unternehmen rekrutieren aus diesen Consulting-Units auch ihren Managementnachwuchs für Schlüsselpositionen im mittleren und oberen Management.

Insgesamt gibt es umfassend und spezialisiert aufgestellte Beratungsgesellschaften. Außerdem konkurrieren große, häufig international operierende mit eher kleineren, meist nationalen Beratungsunternehmen, die häufig spezialisiert sind (z. B. auf einzelne Branchen, mittelständische Unternehmen, KMU) sowie mit unterschiedlich fokussierten Einzelberatern. Zum Teil haben sich Beratungsunternehmen auf besondere Beratungsansätze bzw. **Beratungskonzepte** spezialisiert, wie z. B. Business Reengineering, Change Management, Lean Management oder Total Quality Management (jeweils auch mit entsprechenden Marketingbezügen, siehe im Einzelnen *Fink, 2004* sowie *Bamberger, 2005*). Die Auswahl von Unternehmensberatern oder Beratungsunternehmen muss deshalb vom jeweiligen Beratungsbedarf und der konkreten Aufgabenstellung abhängig gemacht werden (zum Auswahlprozess von Marketingdienstleistern wird auch auf ein gesondertes Kapitel weiter unten hingewiesen).

Außer den bereits genannten Aufgaben von Unternehmensberatern erfüllen professionelle Berater auch spezifische Funktionen wie die des **Moderators** (Hilfestellung bei unternehmenseigenen Strategie- bzw. Konzeptdiskussionen), die des **Katalysators** (Unterstützung bei der Ingangsetzung beabsichtigter Konzepte bzw. Maßnahmen) und/oder die des **Change Agent** (Hilfestellung bei der Einleitung und Realisierung notwendiger Veränderungsprozesse) sowie ggf. des **Interim-Managers** (= Manager auf Zeit, *Groß/Bohnert, 2007*).

### b) Personalberater

Personal-spezifische Beratungsleistungen werden zwar auch von vielen Unternehmensberatern mit breitem Dienstleistungsspektrum erbracht, zum Teil auch von Beratern mit bestimmten Beratungsschwerpunkten wie Marketing oder Vertrieb. Im Markt der Beratungsdienstleister hat sich andererseits schon früh eine **Spezialisierung auf Personalfragen** ausgebildet: sog. Personalberater (vgl. auch *Sattelberger, 1999; Berthel, 2000; Heidelberger/Kornherr, 2009*). Ihre Dienstleistungen werden nicht nur bei neuen oder veränderten Marketing- und Unternehmenskonzepten in Anspruch genommen, sondern häufig auch von Unternehmen ohne konzeptionellen Wechsel genutzt. Allerdings ist vor allem bei neuen oder stark veränderten bzw. erweiterten Konzepten Personalberatung besonders gefragt.

Immer komplexere und dynamischere Markt- und Umweltbedingungen verlangen grundsätzlich nach immer qualifizierteren **Fach- und Führungskräften**. Der personale Faktor ist insofern – darauf wurde bereits im 4. Teil „Management“ hingewiesen – zu einem „Schlüsselfaktor“ bei der Erarbeitung wie Umsetzung von rentabilitäts- und unternehmenswert-orientierten Marketing- und Unternehmenskonzeptionen geworden. Andererseits verfügen Unternehmen häufig nicht über ausreichende qualitative wie quantitative **Kapazitäten** für eine systematische, anforderungs- bzw. konzeptionsgerechte Personalsuche und Personalauswahl. Nicht wenige Unternehmen konzentrieren sich – nicht zuletzt aus Kosten(senkungs)gründen – im Personalbereich vorrangig auf die Personalverwaltung sowie auf die Personalentwicklung (bei bestehendem Personal).

Personalberatung als spezielle Dienstleistung im *engeren* Sinne erstreckt sich deshalb auf die **Personalsuche und Personalauswahl**. Eingeschlossen sind dabei – je nach Kompetenz des Beraters bzw. der Vertragsgestaltung – auch Arbeitsplatzanalysen und/oder die Erstellung von Anforderungsprofilen. Die **Kandidatensuche** kann dabei grundsätzlich auf zwei Wegen erfolgen: *erstens* über entsprechende Anzeigen in Zeitungen, Zeitschriften oder ähnlichen Medien (also Offline) und/oder über geeignete Online-Medien (insbesondere Internet bzw. spezielle Portale, z. B. Netzwerke bestimmter Berufsgruppen), *zweitens* über eine persönliche oder telefonische Direktansprache von vorab ausgewählten Kandidaten (sog. **Head Hunting**), wie es sich vor allem bei der Suche von Spezialisten, Führungskräften, Aufsichts- und Beiräten (Executive Search Consulting) etabliert hat.

Zum **Service der Personalberater** gehört durchweg die Auswertung von Bewerbungsunterlagen, das Führen von Interviews, die Bewertung von Referenzen und der Einsatz von Bewertungs- oder Einschätzungsverfahren sowie ggf. die Anwendung psychologischer Testverfahren und die Durchführung von Assessment-Center-Verfahren (= spezielle anforderungsbezogene, situationsspezifische und verhaltensorientierte Prüfverfahren mit Mehrpersonenbeurteilung).

Personalberatung im *weiteren* Sinne ist eine Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt auf personelle Frage- und Problemstellungen insgesamt und auf dafür jeweils geeignete Serviceleistungen. Hierzu gehören prinzipiell alle **funktionalen und organisatorischen Aufgaben** im