ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Hiesinger, Heinrich; Schmitz, Christian; Reinecke, Sven

Article

180 sind 179 zu viel: Der Weg zur Dachmarke als Kongruenz zwischen Konzernanspruch und Unternehmenswahrnehmung

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:
Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Hiesinger, Heinrich; Schmitz, Christian; Reinecke, Sven (2016) : 180 sind 179 zu viel: Der Weg zur Dachmarke als Kongruenz zwischen Konzernanspruch und Unternehmenswahrnehmung, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 2, pp. 84-90

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/279581

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis

Marketing Review St. Gallen

2 | 2016 SCHWERPUNKT Interview mit Roman Melcher, dm-drogerie markt • Kundendaten revolutionieren die Wirtschaft • Algorithmen revolutionieren das Marketing • Attribution im Online-Marketing • Brand Equity Valuation Through Big Data Intelligence • Social Media und CRM Systeme in der Assekuranz • A Marketing Research Tool for Conducting Web Experiments • Consumer Privacy Concerns & Big Data • Farming 4.0: Chancen und Herausforderungen
SPEKTRUM Negative Preise – ein neues Phänomen • Interview mit Dr. Hiesinger, thyssenkrupp AG

www.marketing-review.ch

Big Data & Data Intelligence

Universität St.Gallen

180 sind 179 zu viel: Der Weg zur Dachmarke als Kongruenz zwischen Konzernanspruch und Unternehmenswahrnehmung

Für den Weg zur Wahrnehmung von thyssenkrupp als diversifiziertes Industrieunternehmen ist die Weiterentwicklung der Marke einer der wichtigen Meilensteine. Allerdings reichen zur Erreichung dieses Meilensteins nicht nur ein neues Logo und ein neuer Claim. Welche Prozesse, Entscheidungen und Herausforderungen hinter der Markenweiterentwicklung von thyssenkrupp liegen, erläutert Dr.-Ing. Heinrich Hiesinger, CEO der thyssenkrupp AG.

Das Interview führten Prof. Dr. Christian Schmitz und Prof. Dr. Sven Reinecke von der Ruhr-Universität Bochum (Sales & Marketing Department) und der Universität St. Gallen (Institut für Marketing)

Sie haben sich Marke und Markenkommunikation als ein Thema dieses Interviews gewünscht. Wie kommt es, dass ein Unternehmen aus dem Industriegüterbereich diese Hauptthemen auswählt?

Das Element der Kommunikation begleitet mich seit dem ersten Tag. Gerade, wenn man wie wir bei thyssenkrupp einen sehr tiefgreifenden Veränderungsprozess umsetzt, ist Kommunikation in all ihren Dimensionen ein wesentlicher Treiber. Die Marke ist ein Teil dessen. Natürlich hätten wir die Marke auch zu Beginn unseres Konzernumbaus neu machen können – quasi als sichtbares Zeichen, dass wir uns ändern wollen. Das wäre aber nicht glaubwürdig gewesen. Ich halte den anderen Weg für besser. Wir haben thyssenkrupp zunächst von innen heraus verändert. Unsere Transformation ist zwar noch nicht abgeschlossen. Aber inzwischen können wir an vielen Stellen glaubhaft belegen, dass wir ein anderes Unternehmen sind. Wir sind diversifizierter

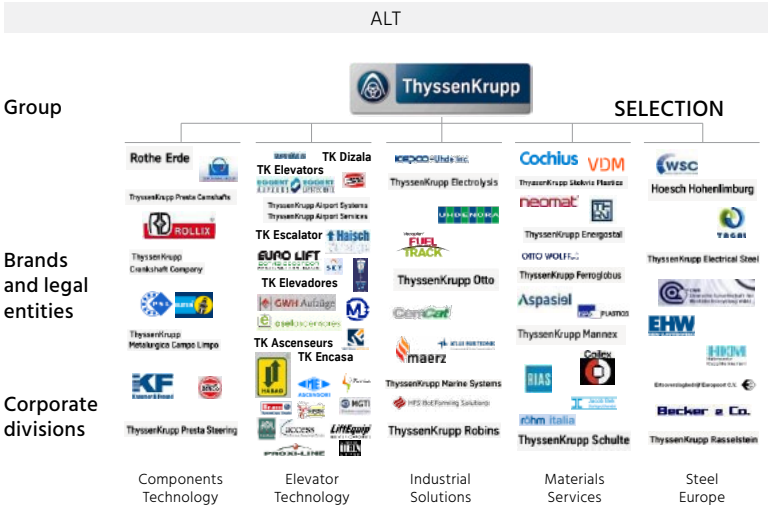
Dr.-Ing. Heinrich Hiesinger
Vorsitzender des Vorstands (CEO)
thyssenkrupp AG

und damit stabiler. Wir haben unsere finanzielle Situation deutlich verbessert, führen den Konzern integriert und haben unsere Kultur verändert. Noch werden wir aber nicht überall als der leistungsfähige Industriekonzern wahrgenommen, der wir sind und künftig noch mehr sein wollen. Deshalb haben wir uns entschieden, die Marke weiterzuentwickeln.

Sie haben in der „Wirtschaftswoche" einmal erwähnt, das übergeordnete Ziel ist, thyssenkrupp zu einem diversifizierten Industriekonzern zu machen. Was bedeutet das für den Bereich Marketing und Vertrieb?

Mit unserer Positionierung als diversifizierter Industriekonzern verbinden wir den Anspruch, hohe und stabile Ergebnis-, Cash- und Wertbeiträge zu erwirtschaften. Wir diversifizieren unser Geschäft entlang mehrerer Dimensionen: mit einer globalen Präsenz, einer breiten Kundenbasis und unterschiedlichen Geschäftsmodellen unserer Business Areas in verschiedenen Branchen mit verschiedenen Zyklen. Schon heute macht unsere Stahlerzeugung weniger als 30 Prozent des Umsatzes aus. Die restlichen 70 Prozent entfallen auf Industriegüter- und Dienstleistungsgeschäfte, die eng mit unserer technologischen Kompetenz verbunden sind. Vielmehr ermöglicht sie uns, vielfältige Wachstumschancen wahrzunehmen und gleichzeitig die Stabilität unseres Geschäftes in einem volatilen Umfeld zu erhöhen. Die Diversifizierung ist der Kern unserer „Strategischen Weiterentwicklung" von thyssenkrupp. Neben Kulturwandel, Leistungsorientierung und Personalstrategie bildet das Thema Kunden und Märkte eine weitere tragende Säule. Dazu zählen Bereiche wie Vertriebsexzellenz, Marktforschung, Sektorstrategien und Kundenbeziehungen. Und eben die neue Marke, die den Kunden in den Mittelpunkt stellt. Teil unseres neuen Anspruchs als Konzern ist es, die Geschäfte integriert zu führen und die Märkte und Kunden gemeinsam über die Organisationseinheiten hinweg zu bearbeiten. Das muss sich auch in der Marke widerspiegeln. Deshalb werden wir in Zukunft als einheitliche Dachmarke auftreten. Zurzeit existieren noch über 180 verschiedene Markenauftritte. Das ist komplex und ineffizient. Mit der Dachmarke schaffen wir ein einheitliches Bild bei Kunden und Mitarbeitern.

Abb. 1: thyssenkrupp Markenarchitektur



Quelle: thyssenkrupp.

Wir können davon ausgehen, dass beispielsweise die Kunden von thyssenkrupp Presta etwas ganz anderes mit der Marke verbinden als die Kunden des Bereichs „Aufzüge". Wie gehen Sie mit diesem Balanceakt um?

Für uns war wichtig, dass wir nicht mit unserem eigenen Bild von thyssenkrupp angefangen haben, sondern mit der Außensicht auf uns. Am Anfang des Projekts stand daher eine Befragung von insgesamt 6000 Kunden, Politikern, Mitarbeitern, potenziellen Mitarbeitern, Investoren, Dienstleistern und die allgemeine Öffentlichkeit. Das Interessante war, dass sich in den verschiedenen Geschäftsbereichen genau das gleiche Stärken- und Schwächenprofil ergeben hatte. Und es hat sich quasi eine gemeinsame DNA herauskristallisiert.

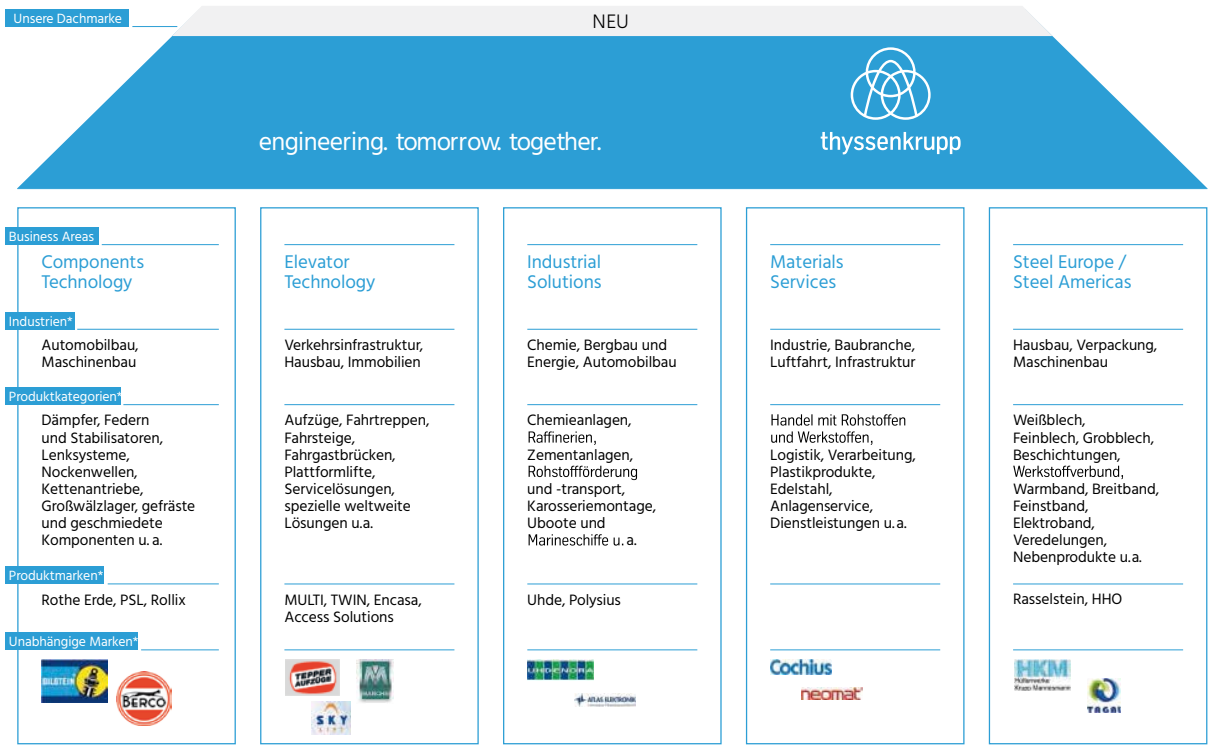
Und die Sollprofile in den verschiedenen Bereichen sind auch überall gleich?

Wir wollten eine Dachmarke, die aber noch genügend Platz für die branchenspezifischen Geschäfte zulässt. Kern unseres Markenversprechens ist, dass wir den Kunden in den Mittelpunkt unseres Handels stellen – „we advance our customers" – und das ist für alle Geschäftsbereiche gleichermaßen relevant. Nach einer Testphase in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen haben wir festgestellt, dass sich das Markenversprechen hervorragend eignet und gleichzeitig für die spezifischen Werte in den Geschäften ausreichend Platz lässt.

Es ist also auch ein interner Kommunikationsprozess, den Ihre Umwandlung mit sich gebracht hat?

Wir haben nach der Devise gehandelt: einbinden, mitnehmen und gemeinsam entwickeln. Das fängt bei der gemischten Zusammensetzung des Projektteams an, geht über die Einbindung der Führungskräfte in den Geschäften und Re-

Abb. 1: thyssenkrupp Markenarchitektur



* Auswahl. Quelle: thyssenkrupp.

gionen bis zu unterschiedlichen Mitarbeiter-Gruppen und den Mitbestimmungsgremien. Natürlich kann man ein Markenprojekt auch top-down umsetzen. Dann wird es aber schwierig, weil man die Marke ohne ausreichende Akzeptanz der Mitarbeiter nicht mit Leben füllen kann.

Wenn Sie das so beschreiben, klingt es wie die Suche nach der eigenen Identität. Gab es da Herausforderungen zwischen den Wahrnehmungen und Einschätzungen der verschiedenen Stakeholder?

Wie schon erwähnt, gibt es unter dem Strich eine gemeinsame DNA, also Attribute der Marke, die von nahezu allen Stakeholdern gleich empfunden werden. Und dann gibt es unterschiedliche Ausprägungen je nach Geschäft. Manche Mitarbeiter wollten ein sehr konservatives Markenversprechen wählen, da sie der Auffassung waren, es muss für 100 Prozent unserer Geschäfte belegbar sein. Wir wollten allerdings auch einen Anspruch formulieren, den wir vielleicht noch nicht in allen Teilen des Konzerns erfüllen.

Eigentlich könnte man annehmen, dass thyssenkrupp aufgrund seiner Historie bereits enorme Erfahrung im Marken-Zusammenführen hat.

Ich glaube nicht, dass das jemals gemacht wurde. Man hat sich mit Logo und Claim auseinandergesetzt – als Folge der Fusion von Thyssen und Krupp im Jahr 1999. An den Markeninhalten selbst wurde allerdings nicht konsequent gearbeitet. Auch bei unserem neuen Prozess fokussierten sich die ersten Fragen unserer Mitarbeiter darauf: „Wie sieht das Logo aus und wie lautet der Name?“ Die Antwort darauf war, dass diese Elemente nur den sichtbaren Teil der Marke ausmachen und erst am Ende unseres Markenprojektes stehen. Das Herzstück ist unser Markenversprechen, und deshalb haben wir uns genügend Zeit gelassen, die Inhalte der Marke gemeinsam zu erarbeiten.

Wird sich durch dieses Versprechen auch das Verhalten Ihrer Mitarbeiter verändern?

Unser Markenversprechen zu leben, ist das Ziel. Das braucht aber Zeit, weil es ganz viele Dimensionen unserer Arbeit

Fotos: Unternehmen

berührt – vom Servicetechniker vor Ort beim Kunden über bessere CRM-Systeme bis hin zur stärkeren Einbindung der Kunden in die Produktentwicklung und so weiter.

Was wären dafür die „Proof-Points" bzw. wie kann der Kunde nachher erfahren, dass thyssenkrupp ihm jetzt mehr Gehör geschenkt hat?

Da gibt es ganz unterschiedliche Ansätze. Zum Beispiel wollen wir Workshops mit unseren Kunden durchführen und sie um Feedback bitten. Im Anschluss daran arbeitet dann das Team an Lösungen und lädt den Kunden nach ein paar Wochen erneut ein. Einige Geschäftsbereiche machen das heute schon sehr erfolgreich. Das wollen wir nun konzernweit implementieren. Ein anderes Beispiel ist, dass wir konzernweit unser Vorgehen im Customer-Relationship-Management überarbeiten wollen. Um dem Kunden zuzuhören, muss ich ihn auch kennen und systematisch bearbeiten. Wir haben auch längerfristige Ansätze. Unser Innovationsteam führt gerade ein „Foresight"-Projekt durch, bei dem wir uns als Konzern für unsere wesentlichen Branchen ein Zukunftsbild 2030 erarbeiten und beschreiben. Auch hierbei binden wir wieder interne und externe Experten ein und berücksichtigen unsere Kundenbedürfnisse.

Kommunikation ist in all ihren Dimensionen ein wesentlicher Treiber. Die Marke ist ein Teil dessen.

Gab es auch strategische Veränderungen, die damit verknüpft waren, oder ging es in erster Linie darum, die vorhandene Strategie zu kommunizieren?

Unsere Strategie hat sich nicht wesentlich verändert. Wir haben ganz zu Beginn des Konzernumbaus unsere „Strategische Weiterentwicklung" gemeinsam erarbeitet und in einem Chart verdichtet. Intern nennen wir das die Mutter aller Folien. Dieser Rahmen gibt uns die notwendigen Leitplanken für die Transformation vor. Das Chart taucht in jeder Managementpräsentation auf. Am Anfang standen Portfoliobereinigung, Kulturwandel und finanzielle Stabilisierung im Fokus. Jetzt konzentrieren wir uns wieder stärker auf Kunden und Märkte und auf die HR-Strategie.

Eine starke Marke hat einen Brandmanager. Wer ist bei thyssenkrupp der Brandmanager?

Das ist bei uns die Kommunikationsabteilung, die für den Kern der Marke und für das Corporate Design verantwortlich ist. Natürlich ist die Umsetzung geschäftsspezifisch aufgebaut und unterscheidet sich in den jeweiligen Business Units. Die Markenimplementierung steuern wir über unsere Matrixorganisation. Das heißt, es gibt in den Geschäften und den Regionen jeweils dezidierte Ansprechpartner für Marken- & Kundenkommunikation.

Wie gehen Sie diesbezüglich auf internationaler Ebene vor?

Über eben dieses funktionale Netzwerk. Wir haben einen Implementierungsplan aufgestellt, der über mehrere Jahre trägt. Darin ist beispielsweise geregelt, wie das neue Corporate Design umgesetzt wird, bis wann die neue Markenarchitektur implementiert sein wird, und wie wir sicherstellen, dass die Geschäfte Trainings durchführen zum neuen Marken- und Kundenversprechen. Die Herausforderung ist, nach dem Launch der Marke das Momentum aufrechtzuerhalten.

Wenn wir uns jetzt die Marke aus Sicht der Kunden anschauen. Welche Rolle spielt die Marke bei einer doch eher technologisch getriebenen Industrie?

Ich bin überzeugt davon, dass die Marke auch gerade für B-to-B-Unternehmen sehr wichtig ist. Eine starke Marke wird universell verstanden und sie schafft einen Vertrauensvorschuss, der uns Vorteile im Wettbewerb bringt. In der heutigen schnelllebigen Welt ist es enorm wichtig, das Vertrauen der Kunden, vor allem aber der Entscheidungsträger, zu gewinnen. Dazu ein Beispiel: Nachdem wir 2014 die zweitbeste Kursentwicklung im DAX erreicht haben, hat sich unsere Aktie in den ersten Jahreshälfte 2015 parallel zum DAX und dem Industriegüter-Index entwickelt und damit deutlich besser als der Werkstoff-Index. Dann haben die Konjunktursorgen deutlich zugenommen. Dominierende Themen waren die wirtschaftliche Entwicklung Chinas, die Entwicklung der Öl- und Rohstoffpreise, vor allem aber auch der stark steigende Importdruck auf den Stahlmärkten. Dadurch haben die Sorgen um unser Werkstoffgeschäft am Kapitalmarkt wieder Oberhand gewonnen. In diesem Umfeld sank auch unser Aktienkurs auf ein Jahrestief und damit auf das Niveau des Werkstoff-Index'. Zum Jahresende haben wir uns wieder deutlich von den Werkstoffunternehmen entkoppelt. Der Kursverlauf ist ein starker Beleg dafür, dass unsere Diversifizierungsstrategie richtig ist. Denn ein geringerer Anteil an Werkstoffgeschäften und ein steigender Anteil an Industriegüter- und Dienstleistungsgeschäften macht uns stabiler und unsere Aktie deutlich attraktiver als reine Werkstoffunter-

nehmen. Das muss unsere Marke noch deutlich stärker widerspiegeln.

Glauben Sie, Marke schafft Vertrauen und Sicherheit?

Ja. Voraussetzung ist, dass Sie Marke nicht nur im Sinne eines Corporate Designs verstehen, sondern mit Inhalten füllen, die für die jeweiligen Zielgruppen relevant sind. Und Sie müssen das Markenversprechen leben.

Können Sie den „Return on Rebranding" messen oder würden Sie das Projekt eher als weiches Kultur- und Strategiethema einstufen?

Für mich ist Marke kein weiches Thema, weil es direkt mit unseren bestehenden und zukünftigen Kunden verknüpft ist. Der positive Effekt ergibt sich allein aus der Tatsache, dass wir Komplexität und Kosten für die 180 unterschiedlichen Marken reduzieren. Aber wir glauben fest daran, dass die Wirkung noch viel größer sein wird.

Also das ist wirklich sehr spannend und hört sich vielversprechend an. Trotzdem die Frage an Sie: Wenn Sie es jetzt nochmal machen dürften, was würden Sie anders machen?

Da fällt mir, ehrlich gesagt, gar nicht so viel ein. Ich glaube, das Timing ist enorm wichtig und letztlich auch der entscheidende Faktor. Ursprünglich hatten wir das Ganze eigentlich ein Jahr früher machen wollen, haben dann aber noch gewartet. Wir waren zu diesem Zeitpunkt einfach inhaltlich noch nicht so weit. Natürlich hatten wir Unterstützung von professionellen Partnern, aber dennoch haben wir extrem viel selber gemacht. Das war wichtig für die Akzeptanz im Unternehmen. Richtig war auch, den eigentlichen Markenlaunch mit einem glaubwürdigen Ansatz zu fahren. Es gab keine millionenschwere Werbekampagne. Das wäre unserer finanziellen Situation nicht angemessen. Das Branding von Materialien wird im Rahmen des natürlichen Turnus ausgetauscht, etwa bei den Autos der Servicetechniker, bei Arbeitskleidung etc. Gleichzeitig haben wir bei der Launch-Kampagne stark auf Kreativität und ungewöhnliche Ideen gesetzt. So haben wir beispielsweise weltweit an die Führungskräfte und Standorte Schablonen mit dem neuen Logo und Sprühkreide verteilt. Wir nennen das unseren „glaubwürdigen Ansatz".

Gibt es noch große Herausforderungen, die jetzt anstehen?

Selbstverständlich. Was uns sicher gelungen ist, ist der positive erste Aufschlag der Marke. Jetzt stehen wir vor der Herausforderung, die Implementierung konsistent durchzuführen und diese Lücke zwischen dem, was wir heute sind, und dem, was wir in dem Markenversprechen als Anspruch formuliert haben, zu schließen.

Sehen Sie auch eine Herausforderung in den Geschäftsbereichsebenen?

Das ist vermutlich die größte Herausforderung – die Werte unseres Markenversprechens im Alltag gegenüber unseren Kunden zu leben.

Wo sehen Sie denn den Bereich Marketing in Ihrem Konzern angesiedelt?

Auf allen Ebenen und Geschäftsbereichen – auch wenn es bei uns keine Chief Marketing Officers gibt. Auf Konzernebene sehen wir uns als Vorstände verantwortlich für Marke und Vermarktung von thyssenkrupp. Darüber hinaus steuern auf Konzernebene Kommunikations- und die Strategieabtei-

lung gemeinsam die Implementierung und zentrale Fragen, wie wir die Marke aus der Strategie ableiten und wie wir unser Markenversprechen im Strategieprozess verankern.
In den Geschäftsbereichen sind ebenfalls Vorstand, Strategieabteilung und Kommunikationsabteilung verantwortlich. Wir versuchen, den Mitarbeitern aber auch zu erläutern, dass es ganz viele Stufen, Funktionen und Bereiche gibt, die den Sales- bzw. Marketingbereich beeinflussen. Von einer Produktidee hin zur konkreten Angebotserstellung arbeiten viele Bereiche an der Vermarktung. Ob das dann tatsächlich „Marketing" heißt, ist für uns nicht so relevant. Wie genau die richtige organisatorische Aufstellung aussieht, überlassen wir den Geschäftsbereichen. Kunden und Kundenstruktur, erforderliches technisches Wissen, Relevanz von Service und unterschiedlichen Vertriebskanälen unterscheiden sich zwischen unseren Geschäften. Was für den einen Sinn macht – zum Beispiel ein starkes Account Management für unsere Automobilkunden – macht in anderen Bereichen keinen Sinn. Wichtig ist uns, dass der Product-Lifecycle-Management-Prozess stringent geführt wird und dass alle Bereiche eine Kundensegmentierung haben. Welcher Kunde erwartet welches Angebot und welche Ansprache – das ist erfolgsentscheidend. Für uns umso mehr, denn nur so können wir unser Markenversprechen einhalten – und da sind wir in den letzten Jahren auch gut vorangekommen. Vor ein paar Jahren waren Begriffe wie Segmentierung und Channel Management für viele ein Fremdwort, aber inzwischen geht es immer mehr in diese Richtung.

Vor ein paar Jahren waren Begriffe wie Segmentierung und Channel Management für viele ein Fremdwort.

Inwieweit wird sich die digitale Transformation in den nächsten zwei Jahren auf Ihre Handlungen auswirken?

Die Digitalisierung ist für uns ein wichtiges Thema. Wir investieren auf der einen Seite in unsere Infrastruktur, das heißt, wir vereinheitlichen unsere IT-Landschaft, reduzieren die Vielzahl der weltweiten Rechenzentren auf fünf und integrieren über 80 000 Computerarbeitsplätze und 10 000 Serversysteme. Zusätzlich investieren wir in die Automatisierung unserer Geschäftsprozesse. Mit Pilotprojekten in allen Geschäften decken wir die zentralen Aspekte von Industrie 4.0 und Big-Data-Analyse ab. Es geht unter anderem um die unternehmensübergreifende Vernetzung von Wertschöpfungsketten, die Kommunikation von Produkten und Produktionsanlagen in „smart factories" und die intelligente Nutzung von Daten aus dem Vertrieb unserer Produkte. Ein Front-Runner ist unser Aufzugsgeschäft, bei dem wir mit Microsoft eine Kooperation im Bereich vorausschauende Wartung eingegangen sind. Dabei melden unsere Aufzugssysteme ihre Betriebsdaten in die Cloud. Dort werden sie aufbereitet und an unsere Servicetechniker weitergeleitet. So stellen wir vorausschauend fest, wann ein Aufzug das nächste Mal gewartet werden muss und können unseren Service optimal disponieren. Aber auch unsere Stahlaktivitäten sind in Hinsicht auf Industrie 4.0 sehr weit fortgeschritten. Eines unserer Warmbandwerke beispielsweise bildet mit seinen Kunden und dem Vormaterial-Zulieferer ein digitales Ökosystem, bei dem das Werk die Produktion des Vormaterials bedarfsgerecht steuert und die Kunden steuern, wann und in welchen Abmessungen ihr Produkt im Warmbandwerk gefertigt wird.

Was würden Sie Marketing-Studierenden sagen, warum es wichtig ist, in Industrieunternehmen zu arbeiten?

Es ist sicherlich anders als bei einem Konsumgüterhersteller, bei denen es sehr hohe Marketingausgaben gibt. In einem Industrieunternehmen sind Themen wie Preis- und Produktstrategien wichtiger – und natürlich eine gute Kundensegmentierung, an der sich alles ausrichtet. Insofern kann man sagen, dass bei Unternehmen wie uns Marketing strategischer ist und an Schnittstellen agiert, bei denen es gilt, das Wissen der verschiedenen Bereiche zusammenzubringen. Ein Beispiel dafür ist, dass wir in einigen unserer Geschäftsbereiche Produktmanager haben, deren Aufgabe es ist, Produkte ganzheitlich – also technisch und kaufmännisch – über Regionen und Business Units hinweg zu steuern. So steuert der Produktmanager im gewissen Sinne den Vertrieb – auch wenn das der Vertrieb natürlich nicht so sehen würde. Des Weiteren fangen wir an, stärker in Branchen zu arbeiten und zu denken. Auch das ist strategisches Marketing.

Das passt zu unserer Aussage: Vertrieb ist Realisierung des Marketings

Ja, aber so muss es auch sein. Was allerdings nicht heißt, dass der Vertrieb nur ein ausführender Arm vom Marketing ist, denn er umfasst Aufgaben wie Relationship-Management, Verkaufstaktiken, Vertragsverhandlungen und noch viele weitere Dinge. Aber letztendlich haben Sie recht: was wir verkaufen, in welchem Segment und mit welchem Preisband, das ist das Ergebnis von strategischem Nachdenken über den Markt im Sinne unserer Marke: „We advance our customers."