Marketingrealisierung

Seit Jahrzehnten berichten Marketingforscher vom Problem der „Implementierungslücke“: Unternehmen setzen einmal entwickelte Strategien oft nur unzulänglich oder gar nicht um. Dabei entsteht schnell der Eindruck, dass es sich bei Strategieentwicklung und -umsetzung um zwei getrennte Herausforderungen handelt. Auch der Begriff „Implementierung“ legt nahe, dass Unternehmen etwas Fertiges einfach einsetzen müssen – ähnlich wie eine Prothese oder auch einen Herzschrittmacher bei Patienten. Die Trennung der beiden Prozesse führt allerdings zu gedanklichen Barrieren, die die gezielte und bewusste Gestaltung von Unternehmensaktivitäten maßgeblich erschweren: Strategische Konzepte, die für die spätere Umsetzung bis ins kleinste Detail ausgearbeitet sind, lassen sich dann kaum noch flexibel anpassen – was gerade in einem dynamischen Umfeld oder bei hoher Komplexität zu neuen Herausforderungen führt.

Vermehrt werfen vor allem Unternehmensvertreter dem Marketing deshalb in letzter Zeit eine gewisse „Konzeptlosigkeit“ vor. Die Ursachen für die Implementierungslücke verorten sie nicht nur in der Strategieumsetzung, sondern vor allem in der Umsetzbarkeit der entwickelten Strategien. Betrachtet man die Entwicklung und Implementierung einer Strategie als zumindest gleichgewichtige Aufgaben, verändert dies die Perspektive nachhaltig: Nur wenn ein Konzept umsetzbar erscheint, hat es auch Chancen, erfolgreich eingesetzt zu werden. Statt des Konzepts selbst, rückt dessen Realisierung in den Mittelpunkt. In diesem Sinne muss sich das Marketing von einer reinen „Denkdisziplin“ zu einer „Realisierungsdisziplin“ entwickeln. Dabei stehen wir jedoch erst am Anfang. Wie eine integrierte Sichtweise auf die Strategieentwicklung und -umsetzung aussehen kann, zeigt die vorliegende Ausgabe. Die Beiträge greifen dabei verschiedene Aspekte der Marketingrealisierung auf – von Umsetzungs Herausforderungen beim Einsatz von Social Media bis hin zu ganzheitlichen Veränderungsprozessen. So erfordert die hohe Dynamik in digitalen Medien einen iterativen Realisierungsprozess, bei dem die Strategieentwicklung und -umsetzung parallel, wenn nicht sogar in umgekehrter Reihenfolge erfolgen. Bei der Neuausrichtung von Unternehmen hin zu einer stärkeren Kun-

Prof. Dr. Marcus Schögel
Direktor am Institut für Marketing,
Universität St. Gallen (HSG)

Prof. Dr. Dennis Herhausen
Assistenzprofessor am Institut
für Marketing, Universität
St. Gallen (HSG)

denorientierung wiederum verhindert der hohe Komplexitätsgrad die einfache Durchsetzung von Marketingstrategien; die Tragweite der Veränderungen lässt sich vorab kaum vollständig abschätzen.

Wir bedanken uns bei den Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe für ihren Einsatz und freuen uns, wenn wir Ihnen mit den Beiträgen Anregungen für die erfolgreiche Realisierung zukünftiger Konzepte und Strategien bieten!

M. Schögel

Marcus Schögel

Dennis Herhausen

Dennis Herhausen