

Eine hohe Qualifikation wappnet die Marketingleute für morgen

MARKETINGEXZELLENZ Wenn Marketing mehr beeinflussen will, muss es sich auf die wichtigen Kompetenzen für den Erfolg des Unternehmens stützen. Ein Schlüssel sind die Marketingmanager. Wie sind Marketingleute für die Zukunft qualifiziert? Wie sollen sie sich entwickeln? Ein Auszug aus dem Buch.

VON CHRISTIAN BELZ*

Manche erfahrenen Marketingverantwortlichen sind verunsichert. Erfordert das zukünftige Marketing von ihnen völlig neue Fähigkeiten? Wird ihr bestehendes Marketing obsolet? Viele neue Anforderungen werden übertrieben, denn sie betreffen eher die äussere Hülle als die Substanz des Marketing.

Marketingverantwortliche werden immer jünger. In immer weniger Unternehmen sind noch gestandene Führungskräfte anzutreffen, die sich beispielsweise auf internationale Management- und Vertriebserfahrung stützen. Eher handelt es sich um Universitätsabgänger, die souverän mit Konzepten und auch PPT-Präsentationen umgehen. Sind sie die Leute, welche aktuelle und zukünftige Herausforderungen meistern? Steigern sie den Unternehmenserfolg und damit auch den Einfluss des Marketing? Greifen sie gekonnt die Möglichkeiten des Internets und der sozialen Medien auf und führen damit die Anbieter in ein neues Zeitalter der Kommunikation mit Kunden? Fördern sie wirksam die Kaufentscheide?

Einige Hinweise gibt das Szenario 1 zu den pfiffigen Kommunikatoren, wie wir sie einmal nennen.

Szenario 1: der pfiffige Multi-Kommunikator

Die jungen Marketer sind offen, rastlos, schnell, mit hoher Auffassungsgabe; sie sind initiativ, experimentier- und risikofreudig sowie auch teuer. Sie sind einfach trendig. Das sind die Leute, die rechtzeitig den Schal im Büro tragen und ihn dann auch wieder absetzen.

Ihre Erfahrung nach der Ausbildung begrenzt sich oft auf zwei bis fünf Jahre in ganz anderen Branchen und Unternehmen. Sie werden eingestellt, weil sie Lösungen von klingenden Unternehmen mit unbestrittenem Marketingimage einbringen sollen.

Sie bewegen sich etwas losgelöst vom Geschehen im Unternehmen und gewichten mehr das Neue als das Gewachsene. Sie nutzen die Freiräume, die sie geniessen, weil sie Neuland betreten. Damit ist es ihre Stärke, recht unbekümmert und unvoreingenommen zu sein, und sie bringen



wichtige Impulse ein. Nur sind sie oft recht stark von Vertrieb, Produktmanagement oder Kundendienst abgekoppelt. Allenfalls beklagen sie sich über die Lehm-schicht des Unternehmens, weil ihre Vorschläge nicht genügend rasch aufgegriffen werden.

Im Marketing konzentrieren sich diese Leute auf Marketing-services und Kommunikation. Bedeutend sind elektronische Medien und Kanäle sowie Social

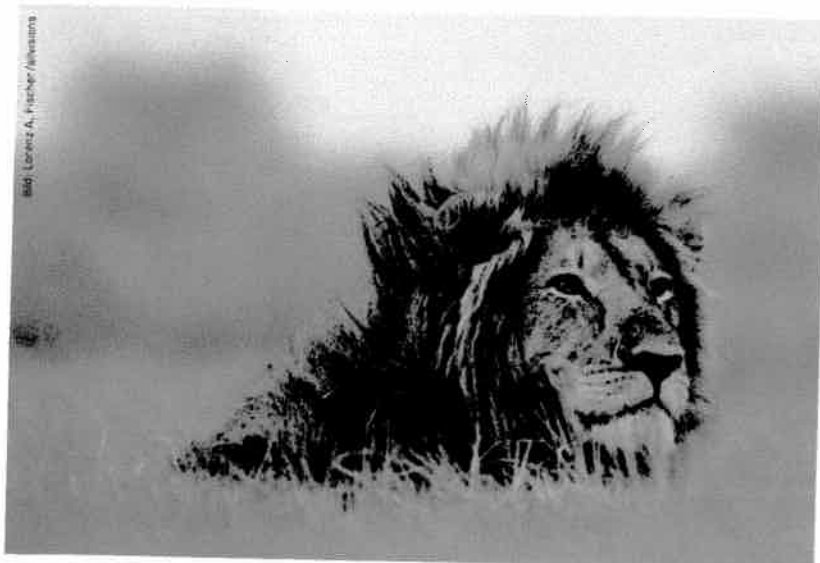
Media als Teil. Dem Vertrieb weichen sie eher aus.

Dominieren solche Leute das Marketing von Unternehmen, so sind zwei Formen der Unwirksamkeit auszumachen: erstens die Hilfsbereiten, die Anschluss suchen, aber nicht finden; zweitens die Arroganten. Leicht bleiben solche jungen Marketingleute nämlich Unversitätsschnösel. Ihre bessere Variante wäre es, einen Marketingklassiker als Paten zu wählen und an sich zu arbeiten.

Es ist anspruchsvoll, die eigene Leistung für eine Organisation einzusetzen und so mit anderen zusammenzuarbeiten, dass etwas entsteht und bewirkt wird.

Wohl deshalb unterscheidet Richard Sennett zwischen zwei Arten von Experten: Der Experte kann in zwei Formen auftreten: sozial orientiert oder antisozial. Gut konstruierte Institutionen begünstigen den sozial orientierten Experten. Der isolierte Experte ist dagegen ein Warnsignal und zeigt an, dass in der Organisation (und beim Experten, Anmerkung des Verfassers) etwas nicht stimmt (Sennett 2009, S. 327). Zudem benennt er die

«Die Löwen brauchen nicht zu brüllen», wird im Titel der Publikation festgehalten. Dieser Slogan gilt oft auch für Marketingstrategien.



aufwendige 10 000-Stunden-Regel für den Weg zum Experten (S. 328). Hilfreich ist die Analyse zu einem anderen Beruf.

Sollten sich erfahrene Marketingmanager beunruhigen? Entsteht hier ein neues Marketing, bei dem sie nicht mithalten wollen und können? Werden die alten Gesetze des Marketing umgestossen? Übernimmt beispielsweise der Kunde selbst die Marketingaufgabe und der Marketingverantwortliche kann nur noch anstossen, moderieren oder sich geschickt integrieren? Geht es darum, sich kreativ und geschickt zu inszenieren, in einer Welt, die sich rasch bewegt? Ist das bereits obsolet, was gestern beklatscht wurde?

Wir denken, dass sich eher Oberflächen-Manager im Marketing sorgen müssen. Junge Teams, die für (Marketing- und Vertriebs-)Innovationen für das Unternehmen zuständig sind, haben manchmal bereits über Jahre kaum ein Projekt beantragt, welches aufgegriffen wurde. Von den verwirklichten Projekten schenkt kaum ein neuer Ansatz ein. Marketingservices und -aktionen werden im Unternehmen oft nicht besonders ernst genommen. Deshalb werden sie auch an junge Leute delegiert. Natürlich auch mit der Hoffnung, dass diese die neuen Instrumente einbringen. Unternehmen delegieren nämlich jene Dinge leicht bis fahrlässig, die sie wenig verstehen. Als Gegenpol schildern wir in der Folge den Marketingklassiker.

Szenario 2: der Marketingklassiker

Der klassische Marketingmanager stützt sich auf verschiedene und oft langjährige Erfahrung in Vertrieb und internationalem Geschäft. Ursprünglich stammen sie oft aus ganz anderen Funktionsbereichen, beispielsweise aus der Technik.

Qualifizierte Klassiker zeichnen sich wie folgt aus:

- Sie sind Anwalt der Kundennähe und kämpfen dafür, dass die Perspektive des Kunden im Unternehmen verankert wird.
- Sie sind eher Generalist als Spezialist für einzelne Marketingfunktionen und Instrumente. Sie verbinden ihre Aufgabe wirksam mit Unternehmensstrategie und Topmanagement.

- Sie sind beharrlich im Weg und beweglich in der Umsetzung. Sie erzielen Konsens und Akzeptanz für neue Lösungen im Marketing.

- Sie sind Integratoren und Moderatoren der Vielfalt im Marketing; verursacht durch Kundengruppen, Leistungen, Länder und Regionen oder Kanäle. Sie suchen zu verbinden und beispielsweise die Marke zu stärken, aber ebenso vielfältige Unternehmenseinheiten von Technik bis Vertrieb einzubeziehen und zu motivieren.

- Sie sind vertriebsnahe Business-Promotoren.

- Sie unterstützen als Enabler das New Business mit Marketing.

Marketingklassiker konzentrieren sich auf die Substanz der Angebote und entwickeln sie gemeinsam mit anderen Unternehmenseinheiten weiter. In der Kommunikation ist ihnen die Botschaft oder Medien wählen sie später und sie sind sich bewusst, dass es immer verschiedene gute Lösungen dafür gibt. Und: gute Marketingklassiker sind gute Paten für pfiffige Multi-Kommunikatoren. Natürlich genügt es damit nicht, alt zu sein oder zu werden, um im Marketing erfolgreich zu sein.

Die Autoren beziehen Stellung für den Klassiker. Natürlich gäbe es aber auch hier verschiedene Problemvarianten. Wir denken beispielsweise an die Besserwisser, die einfach wissen, wie alles läuft. Ihre Vorurteile verhindern neue Lösungen systematisch. Wir denken auch an die vorsichtigen Administratoren, die zwar immer guten Willens sind, aber einfach den Draht zum Vertrieb nicht finden.

Interessant scheint aber, wie häufig die Überalterung in der Gesellschaft erörtert wird, was Arbeitnehmer und Kunden betrifft; gleichzeitig aber eine naive Euphorie für neue Instrumente um sich greift. Zudem: Relevante Lösungen für die Kommunikation werden rasch und zunehmend professionell durch Dienstleister oder Vermittler bereitgestellt.

Unternehmen brauchen zusammenfassend beide Ansätze: die Klassiker, die sich auf die Substanz des Geschäftsmodells stützen, und die innovativen

und stürmischen Jungen. Nur: Sie brauchen Klassiker plus Junge. Nicht umgekehrt. Und nur eine Gruppe greift zu kurz.

Wichtige Stärken bestimmen

Gibt es Folgerungen dafür, wie sich Führungskräfte im Marketing wirksam auf die Zukunft vorbereiten? Es gibt nicht nur die Perspektive des Unternehmens. Führungskräfte sollten für sich selbst definieren, was Erfolg ist. Damit laufen sie nicht Gefahr, plötzlich in einem Spiel erfolgreich zu sein, welches sie gar nicht mögen. Erst dann lassen sich die wichtigen Stärken bestimmen, die wirksam entwickelt werden sollen und die Stellen oder Aufgaben wählen und ausfüllen, die den eigenen Zielen und Fähigkeiten entsprechen.

Natürlich spielt Weiterbildung eine Rolle. Wichtig ist ebenso die Entwicklungs- und Projektzusammenarbeit inner- und ausserhalb des Unternehmens. Die meisten Marketingverantwortlichen sind heute in ihren Betrieben mehr als gefordert und beteiligen sich an vielen Aufgaben und Projekten. Manchmal fühlen sie sich am Anschlag, weil sie nicht überall mitgestalten können. Eine zunehmende Aussenbestimmung bewirkt aber schädlichen Stress und wir sind überzeugt, dass Verantwortliche den Raum für eigene Ideen und langfristige Veränderungen brauchen. Nötig sind auch Plattformen ausserhalb des eigenen Unternehmens und die vorschnelle Suche nach rascher Nützlichkeit verhindert ausgezeichnete Werke. Impulse ziehen übrigens Marketingführungskräfte nicht vor allem aus Büchern oder Seminaren. Entscheidend sind Gespräche mit interessanten Persönlichkeiten. Die Partner und Gespräche gilt es zu gestalten.

Empfohlene Quellen

Sennett, R. (2009): *Handwerk*, Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag
 Reinecke, S./Belz, Ch. et al. (2011): *Einfluss des Marketing*, St.Gallen: Thexis ■

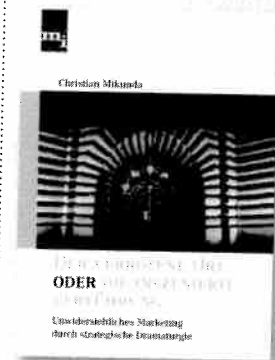


*Prof. Dr. Christian Belz ist Professor an der Universität St. Gallen und Geschäftsführer des Instituts für Marketing und Handel.

NEWS

«Der verbotene Ort oder die inszenierte Verführung»

Was verbindet einen mittelalterlichen Reliquienschrein mit einem Luxusshop von Gucci oder Louis Vuitton? Warum funktioniert die Fernsehserie Columbo nach demselben Muster wie die spektakulären Aktionen von Greenpeace? In seinem Standardwerk zur Marketing-Dramaturgie entschliesst Christian Mikunda eine geheime



Erlebnissprache. Die Beispiele dieser aktualisierten Auflage spannen den Bogen von eben eröffneten Shopping-Wundern aus Las Vegas bis zur Terrorismus-Dramaturgie nach dem 11. September. Mikundas mitreissender Erzählstil macht das Buch zur unentbehrlichen Lektüre für alle, die immer schon wissen wollten, wie die «Drehbücher im Kopf» aussehen, nach denen wir uns richten. Christian Mikunda, ursprünglich Film- und Fernseh-dramaturg, berät heute als Vordenker der neuen Erlebniswelten die europäische Wirtschaft. Mit seinem Buch «Der verbotene Ort oder die inszenierte Verführung» (2. Auflage, Redline Wirtschaft 2005) begründete er die Strategische Dramaturgie. Das Buch ist im Verlag mi-Wirtschaftsbuch, München, erschienen. Kosten: 36 Euro. www.mi-wirtschaftsbuch.de

Anzeige

KAISER
PROMOTION AG

Ihr Hoflieferant für **Displays** und **Werbeartikel**

071 313 99 11
www.kaiserpromo.com