



Qualifikation der Marketingleute für morgen

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? Manche erfahrene Marketingverantwortliche 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 Marketings.



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 He-

erausforderungen meistern? Steigern sie den Unternehmenserfolg und damit auch den Einfluss des Marketings? 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 pffiffigen Kommunikatoren, wie wir sie einmal nennen.



Szenario 1: Der pffiffige 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



PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
Ordinarius für Marketing an der
Universität St.Gallen und Geschäftsführer
des Instituts für Marketing.

sich oft auf zwei bis fünf Jahre in ganz anderen Branchen und Unternehmen. Sie werden eingestellt, weil sie Lösungen von klingenden Unternehmen mit unbestrittenem Marketing-Image 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 Lehmschicht des Unternehmens, weil ihre Vorschläge nicht genügend rasch aufgegriffen werden.

Im Marketing konzentrieren sich diese Leute auf Marketingservices 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 Universitätsschnösel. Ihre bessere Variante wäre es, einen Marketingklassiker als Paten zu wählen und an sich zu arbeiten.



Universitätsschnösel

Absolventen von Universitäten treten in Unternehmen ein. In der Unternehmenswelt sind sie trotz einiger Jobs und Praktika noch die Anfänger. Nach dem Studium setzt die anspruchsvolle Lernphase in Unternehmen ein. Wenn Manager einen Hochschulabsolventen einsetzen, so sind sie überzeugt, dass sie die Person und ihr Know-how brauchen. Das ist bereits eine gute Voraussetzung. Gleichzeitig trifft ein Absolvent aber auch auf Mitarbeitende, die skeptisch sind.

Greifen nun die gelernten Erkenntnisse und Methoden in der eigenen Praxisaufgabe eines Absolventen? Wesentlich ist nicht nur die Qualität der Analysen und der Konzepte. Entscheidend ist es, wie ihre Person und Sache akzeptiert werden. Wird der Neue zum Kollegen, dem man gerne hilft? Bewegt sich der Neue geschickt in den Umgangsformen und der Kultur des Unternehmens? Spricht er die Sprache der Mitarbeitenden? Kann er zuhören und spürt er auch implizite Regeln und Vorgehensweisen? Leider gibt es manche Absolventen, die diesen Einstieg schlecht schaffen. Sie treffen auf Widerstand, ja sie provozieren ihn. Sie werden links liegen gelassen und nicht ernst genommen. Sie verursachen und erleiden mehr persönliche Misserfolge als nötig und brauchen länger, um sich zurechtzufinden. Natürlich sind die Reaktionen im Unternehmen und

von außenstehenden Kontaktpersonen oft verdeckt. Manche Absolventen scheinen auch nicht zu merken, dass sie irgendwie „anecken“. Es gibt die Kategorie der Universitätsschnösel.

Schnösel wirken überheblich, auch wenn sie manchmal nur unsicher sind. Vielleicht beharren sie darauf, als Doktor angesprochen zu werden und verhindern damit in gewissen Unternehmen schon ihren Zugang; sie versuchen sich abzugrenzen, statt zu integrieren.

Als Masterabsolvent oder Doktor haben sie bereits einiges hinter sich. Ihr Wissen ist auf dem neuesten Stand. Sie verstehen es, moderne Wörter des Managements zu nutzen. Sie präsentieren eloquent. Ihre Vorschläge sind fachlich oft richtig, aber doch nicht glaubwürdig. Sie wirken oft eher akademisch, schülerhaft, besserwisserisch, eifrig oder naseweis. Sie sprechen rasch und viel, ohne lange zu erspüren und zuzuhören. Sie wollen sofort leisten, ohne sich einzulassen. Sie

konzentrieren sich eher auf allgemeine und teilweise einseitige Managementkompetenz statt auf angepasste und spezifische Kompetenz. Sie interessieren sich für ihr Fach, aber nicht für das Unternehmen mit seinen Leuten, seinen vielen Facetten und weiteren Funktionsbereichen. Sie diskutieren im Management aber nicht mit dem Arbeiter. Sie sind eher Einzelgänger als Teamspieler. Sie gewichten die Lösung und nicht den gemeinsamen Weg dazu. Sie sind

„Krass wirken sich intern wenig akzeptierte Schnösel aus, wenn sie mit externen Lieferanten zusammenarbeiten, die von ihnen abhängig sind. Ähnlich ist die Wirkung, wenn sie als Unternehmensberater auftreten oder Geldgeber gegenüber Unternehmen vertreten.“



es noch nicht gewohnt, lange mit den gleichen Menschen zusammen zu arbeiten, mit Abhängigkeiten umzugehen und pragmatisch zu realisieren. Im Vergleich mit den Absolventen der Fachhochschulen und Praktikern mit Marketingweiterbildung beherrschen Universitätsleute auch oft das Handwerk des Marketings weniger intensiv.

Krass wirken sich intern wenig akzeptierte Schnösel aus, wenn sie mit externen Lieferanten zusammenarbeiten, die von ihnen abhängig sind. Ähnlich ist die Wirkung, wenn sie als Unternehmensberater auftreten oder Geldgeber (etwa Banken) gegenüber Unternehmen vertreten. Kurz: Schnösel haben zu wenig Respekt, zu wenig Stil, zu wenig Bescheidenheit. Sie wollen alles sofort, nachdem sie lange studiert haben.

Übrigens sind hier frische Absolventen beschrieben. Manche Universitätsabsolventen bleiben aber ein Leben lang daneben. Es ist anspruchsvoll, die eigene Leistung für eine Organisation einzusetzen und so mit anderen zusammen zu arbeiten, dass etwas entsteht und bewirkt wird. Wohl deshalb unterscheidet Richard

Sennet 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“ (Sennet 2009, S. 327). Zudem benennt er die aufwendige 10 000 Stundenregel für den Weg zum Experten (S. 328). Hilfreich ist die Analogie zu einem anderen Beruf.

Sozial orientierte und asoziale Experten?

Vimla Patel und Guy Groen gingen dieser Frage nach, indem sie die klinischen Fähigkeiten brillanter, aber erst seit kurzer Zeit tätiger Medizinstudenten mit denen von Ärzten mit mehreren Jahren Berufserfahrung verglichen. Der erfahrene Arzt ist, wie zu erwarten, ein besserer Diagnostiker, und zwar unter anderem

INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 28 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multi-Channel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance (www.ifm.unisg.ch).

Im strategischen Marketing befassen wir uns mit den übergreifenden Themen Innovatives Marketing, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die St. Galler „Marketing Review“ (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Walter Herzog, Dr. Michael Reinhold, Dr. Christian Schmitz, Prof. Dr. Dirk Zupancic.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.



Institut für Marketing



Universität St.Gallen

deshalb, weil er offener für die Eigentümlichkeit des Patienten ist, während der Student sich eher als Formalist erweist, sich an das Lehrbuch hält und recht starr allgemeine Regeln auf besondere Fälle anwendet. Außerdem denkt der erfahrene Arzt in größeren Zeiträumen, und zwar nicht nur im Blick auf vergangene Fälle, sondern gerade auch in der Vorausschau, indem er die unbestimmte Zukunft des Patienten zu sehen versucht. Der Neuling, der nicht auf eine große Sammlung klinischer Geschichten zurückgreifen kann, vermag sich das zukünftige Schicksal eines Patienten nur schwer vorzustellen. Der erfahrene Arzt konzentriert sich auf das Werden des Patienten; ungeschliffenes Talent dagegen denkt streng in Kategorien unmittelbarer Ursache und Wirkung. „Andere Menschen als ganzheitliche Wesen in der Zeit zu behandeln, ist ein Kennzeichen sozial orientierten Expertentums“ (zitiert in Sennet 2009, S. 327).

„Zwischen Experten und Nichtexperten besteht unvermeidlich eine Ungleichheit des Wissens und der Fertigkeiten. Antisoziales Expertentum betont die bloße Tatsache eines neidvollen Vergleichs. Eine offenkundige Folge der Betonung von Ungleichheit liegt in dem Gefühl der Erniedrigung und in den Ressentiments, die solche Experten bei anderen auslösen können. Eine etwas subtilere Folge ist der Umstand, dass auch der Experte selbst sich möglicherweise angegriffen fühlt“ (Sennet 2009, S. 331).

Wichtig auch folgender Hinweis: „Für Ehrlichkeit sorgen am ehesten Standards, die auch für Nichtexperten verständlich sind – und nicht Regeln und Bestimmungen, mit denen nur Eingeweihte etwas anfangen können“ (Sennet 2009, S. 331).

Sollten sich erfahrene Marketingmanager beunruhigen? Entsteht hier ein neues Marketing, bei dem sie nicht mithalten wollen und können? Werden die alten Gesetze des Marketings 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-Mana-

ger 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 taugt kaum ein neuer Ansatz. Marketingservices und -aktionen werden oft im Unternehmen 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 Marketing-Klassiker.

Szenario 2: Der Marketing-Klassiker

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 Top-Management.
- 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.

Marketing-Klassiker konzentrieren sich auf die Substanz der Angebote und entwickeln sie gemeinsam mit anderen Unternehmenseinheiten weiter. In der Kommunikation ist ihnen die Botschaft wichtig. Mögliche Instrumente oder Medien wählen sie später und sie sind sich bewusst, dass es immer verschiedene gute Lösungen dafür gibt. Und: Gute Marketing-Klassiker sind gute Paten für pfiffige Multi-Kommunikatoren.

Gestützt auf den Unternehmer Jörg Zintzmeyer (Mitbegründer von Zintzmeyer & Lux, heute Interbrand, Zintzmeyer & Lux), identifizierten wir die Erfolgsfaktoren; visionäre Kraft, Gestaltungsanspruch, Nachhaltigkeitsstreben, Perfektionsdrang, Premiumanspruch und Durchsetzungsmacht (Armbrecht/Belz/Häusler 2010, S. 16ff.). 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

EMPFOHLENE QUELLEN

Armbrecht, W./Belz, Ch./Häusler, J. (2010): Menschen prägen Management- und Marketingerfolge. Welche Fähigkeiten sind gefordert?, in: Index, Nr. 1, 2010, S. 16–25.

Belz, Ch./Bartl, N. (2002): Marketingimpulse – Wie gewinnen Führungskräfte ihre Anregungen für innovatives und wirksames Marketing?, in: Thexis: Fachbericht für Marketing No. 1, St. Gallen: Institut für Marketing und Handel.

Belz, Ch. et al. (Hrsg.): Leader in Marketing und Verkauf. Themennummer, St. Gallen: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing.

Sennett, R. (2009): Handwerk, Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag.

Reincke, S./ Belz, Ch. et al. (2011): Einfluss des Marketing, St. Gallen: Thexis.

Manche Hinweise zum Schnösel verdanken wir dem (ehemaligen) Unternehmer Hans Koestli in Gesprächen im Januar 2010.

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. 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 (vgl. auch Belz et al. 2003).

Natürlich spielt Weiterbildung eine Rolle. Wichtig ist ebenso die Entwicklungs- und Projektzusammenarbeit in 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 Marketing-Führungskräfte nicht vor allem aus Büchern oder Seminaren. Entscheidend sind Gespräche mit interessanten Persönlichkeiten (Belz/Bartel 2002, S. 12). Die Partner und Gespräche gilt es zu gestalten.

Schlüsselfragen für Entscheider

1. Sind Sie ein pffiger Multi-Kommunikator oder ein klassischer Marketer? Wie erweitern Sie Ihre Möglichkeiten? Gewichten Sie Marketingsubstanz oder nur -oberfläche in Ihrer Arbeit?
2. Verknüpfen Sie Marketing, Vertrieb und Technik wirksam?
3. Erreichen Sie die Balance zwischen Unternehmens- und Persönlichkeitsentwicklung? Verwirklichen Sie die Balance zwischen Entwicklung im Unternehmen und außerhalb?
4. Wie gewinnen Sie wertvolle Ideen für neue Marketinglösungen? Wie gewichten Sie die wirksamen Ansätze in der Arbeitsgestaltung?

von Prof. Dr. Christian Belz

EINFLUSS DES MARKETINGS – LÖWEN BRAUCHEN NICHT ZU BRÜLLEN

Der Einfluss des Marketings in Unternehmen ist nicht unbestritten – zumindest aus dem Blickwinkel von Marketingführern sollte er eigentlich stärker sein. Wird die Marketingdisziplin unterschätzt oder vermarktet sie sich selbst zu wenig? Es nützt nichts, über den ungenügenden Einfluss des Marketings auf Geschäftsleitungsebene zu lamentieren. Denn möglicherweise hat sich das Marketing zu stark mit Nebensächlichkeiten befasst und bewegt sich nicht mehr auf Augenhöhe mit den Kunden. Marketing muss einfach mehr leisten und mehr können. Dann „darf“ es auch wieder mehr und erhält die Chance, den Unternehmenserfolg maßgeblich zu beeinflussen. Die vom Führungsteam des Instituts für Marketing an der Universität St.Gallen verfasste Schrift richtet sich an Professionals im Marketing, die die Kraft der Löwen entfesseln wollen: die eigene und jene der Marketingdisziplin.

Eine gemeinsame Publikation des Instituts für Marketing der Universität St.Gallen und von Swiss Marketing (SMC).

Bestellung: www.thexis.ch oder per Fax +41/71/2242835.



Sven Reinecke, Christian Belz, Michael Reinhold, Christian Schmitz, Marcus Schögel, Dirk Zupancic
Einfluss des Marketing – Löwen brauchen nicht zu brüllen
St.Gallen: Thexis 2011, 184 Seiten, reich bebildert; ISBN 978-3-905819-18-2 CHF 54.–/EUR 37.– (zzgl. Versand)