

Cover-Story

Marketingleiter

# Die besten Marketer

Experten aus Theorie und Praxis leiten mit einem Diskurs zum Thema ein. Danach folgt das mittlerweile legendär gewordene EXTRA DIENST-Marketingleiter-Ranking mit den Top 800, gekürt von einer 31-köpfigen Jury. Im Teil „Neu dabei“ werden ausgewählte Einsteiger in das hier analysierte Fach vorgestellt. Von Wolfgang Wassner



Fotos: istock



Wie änderte sich die Bedeutung von Marketing im letzten Jahrzehnt? Dazu eine Analyse von o. Univ.-Prof. Dkfm. Dr. Gerhard A. Wührer, Vorstand des Instituts für Handel, Absatz und Marketing an der Johannes-Kepler-Universität Linz: „Anfang der 90er-Jahre gab es meiner Erfahrung nach doch eine sehr gravierende Umstellung. Ich würde nicht sagen, dass es ein Paradigmenwechsel war – das wäre zu hoch gegriffen. Es betrifft die Thematik des transaktions-orientierten Marketings: Preis-Ware, anonyme Käuferbeziehungen, das hat erstmals eine kritische Hinterfragung erfahren. Mitte, Ende der 90er-Jahre ist es richtig zu einer Explosion von Veröffentlichungen von Praktikerseite, aber auch von der Wissenschaft gekommen, die sich intensiv mit der Frage des Managements der Kundenbeziehungen auseinandergesetzt haben, also mit Aspekten des interaktions-orientierten Marketings. Plötzlich hat man gesehen, dass die alten Instrumente, die wir klassischerweise haben – wie die vier „Ps“ (d.h. Product, Price, Place, Promotion) – nicht mehr so richtig dazu passen. Es begann eine intensive Hinterfragung. Das, was damals in den Lehrbüchern als geradezu bibelhaft Weisheit verstanden wurde, hat eine kritische Wahrnehmung und Diskussion erfahren. Und das beziehungs-orientierte Thema

leitet dann auch über zum werte-orientierten Thema: Nämlich mit der intensiven Auseinandersetzung mit dem Kunden – natürlich im Industriegüter-Marketing wesentlich besser möglich – das ist meiner Meinung nach die deutliche Umstellung gewesen. Dann folgte der Versuch der Automatisierung und Digitalisierung dieser gesamten Prozesse, verbunden mit einer geradezu überschätzten Bedeutung von IT. Sie konnte leider nicht in die Interessen der Marketingfunktion eingebunden werden, hier waren die Softwareprogrammierer zu Hause und diese bestimmten die Prozesse der Automatisierung und Digitalisierung. Das ist vollkommen an dem vorbeigegangen, was strategisch und operativ notwendig wäre. Hier sind viele Fehler passiert. Dabei hat man zu viel Technik zwischen das Unternehmen und den Kunden geschaltet. Den Leuten, die dann plötzlich das Ruder in der Hand hatten, waren die Agenden des strategischen Marketings und Managements ziemlich fremd, wie auf der anderen Seite den Marketingleuten wahrscheinlich manchmal das digital-technische Verständnis fehlte. Wir sind gerade dabei, diese Fehler zu reparieren. Das hört die Softwareindustrie natürlich gar nicht gerne, da geht es nämlich um ihr Budget, das sie für sich, aus dem klassischen Marketingbereich beanspruchen konnten. Ob wir jetzt schon auf der

geretteten Seite sind, weiß ich nicht mit Bestimmtheit, aber ich denke, dass hier erste Schritte getan wurden. Schauen Sie sich die Dot.com-Blase an, da wurde schon klar, dass das nicht so funktioniert und dass es ein Hype gewesen ist, dem die Bodenhaftung gefehlt hat.“

#### Anforderungsprofil: Marketingleiter für heute

Der Marketingleiter von heute muss besondere Talente mitbringen. Univ.-Prof. Dr. Peter Schnedlitz, Vorstand des Institutes für Handel und Marketing der Wirtschaftsuniversität Wien meint gegenüber EXTRADIENST: „Eine Marketingleiterin, ein Marketingleiter moderner Prägung sollte drei Fähigkeiten mitbringen: Empathie mit den Kunden, Affinität zu betriebswirtschaftlich relevanten Kennzahlen und Umsetzungskraft mit Bodenhaftung. ‚Schreibtischtäter‘, die mit ihrer Umwelt mehr schlecht als recht kommunizieren, haben heute keine Chance mehr.“

Ein anderes Thema bringt diesbezüglich Wührer ins Treffen: „Die maßgeblichen Anforderungen für einen Marketingleiter des 21. Jahrhunderts liegen in Themen, die mit dem Wertmanagement für den Kunden und für das Unternehmen bezeichnet werden können. Das heißt, das Denken in Dimensionen des Kundenwerts oder customer value ist eine ganz besondere Herausforderung.“

Cover-Story

Marketingleiter

Es geht zunächst weg von instrumentellen Überlegungen, die ich als Marketing 1.0 definieren möchte. Wir bewegen uns einfach in eine andere Richtung. Es geht um Wert und Kosten. Insofern kann man sagen, dass es eine Thematik ist, die mit in Werteinheiten berechenbaren Größen zu tun hat. Also: Welcher zusätzliche Nutzen wird für den Kunden generiert, wenn er meine Problemlösung erwirbt. Und was ist er bereit, dafür zu geben.“

Das moderne Profil des Marketers beschreibt Judith Löffler, seit zwölf Jahren Geschäftsführerin vom Marketing Club Österreich, folgendermaßen: „Er muss natürlich eine solide Ausbildung in wirtschaftlichen Angelegenheiten haben. Er muss wirtschaftliches Verständnis mitbringen, muss aber auch genauso affin sein mit New Media. Das ist das große Thema. Da muss es einen Schritt geben vom Marketingexperten hin zu einem darüber hinausgehenden IT-Spezialisten. Und er muss von rein absatzfördernden Maßnahmen hin zu marktinduziertem Handeln gelangen.“

**Der Wandel des Marketing-instrumentariums**

Den Kern dieses Wandels beschreibt Alois Grill, CEO und Gründer von Younited, so: „In den letzten Jahren hat sich Marketing von der reinen Kundenorientierung hin zur Einbeziehung zusätzlicher Anspruchs-



Prof. Wührer: „Man gaukelt dem Kunden vor, dass man in seinem Sinne beabsichtigt zu handeln, das ist teilweise sehr durchsichtig.“



Prof. Schnedlitz: „Die Anbieter tun gut daran, Permission-Filter einzubauen – also das Einverständnis der Kunden einzuholen.“

gruppen, das sind Mitarbeiter, Shareholder, Staat, Umwelt, etc. weiterentwickelt.“

Löffler meint dazu: „Wir sind weg von nur klassischer Werbung hin zu einem Mix aus Twitter, Facebook bis zum E-Mail- und Suchmaschinen-Marketing. Außer Acht darf man aber nicht seinen unternehmerischen Kern lassen. Das heißt, nicht auf die Trends aufspringen, nicht unbedingt als Trendsettermitschwimmen zu wollen, sondern den Blick mit Mut zu neuen Ufern richten.“

Schnedlitz konstatiert: „Die Informationsflut und die nicht enden wollende Mobilität haben den Kundenkontakt flüchtiger und vielfach auch oberflächlicher gemacht. Auf der anderen Seite ermöglichen die neuen Technologien eine Individualisierung der Kundenansprache. Das

Marketinginstrumentarium muss somit flexibler eingesetzt werden und die Bewährungsperiode wird kürzer. Allerdings gilt auch in diesem Kontext: Unternehmen, die authentisch sind, tun sich im Kundenkontakt viel leichter als abgehobene ‚Überflieger‘.“

**Achtung: Fehlentwicklungen**

Grill definiert Fehlentwicklungen als zeitlos: nämlich Mutlosigkeit, fehlende Begeisterung und vor allem zu hohe Marketingprozess-Komplexität.

Kritisch äußert sich Wührer zu zwei Aspekten: „Zum einen die bedingungslose Übertragung der Erkenntnisse aus dem Konsumgüterbereich auf den B2B- oder Industriegüterbereich. Ich denke, das ist sehr viel Makulatur, was in den Lehrbüchern steht.

Man ging davon aus, dass eine 1:1-Übertragung möglich ist. Die zweite Thematik ist das vorgetäuschte Denken im Kundennutzen. Man gaukelt dem Kunden vor, dass man in seinem Sinne beabsichtigt zu handeln, das ist teilweise sehr durchsichtig. Kunden spüren rasch, wenn etwas nicht authentisch ist.“

Während Peter Schnedlitz wiederum folgende Gefahr ortet: „Welchen Käse Billa und Spar heute anbieten, ist nicht wirklich etwas, das uns tagtäglich bewegt. Vieles im Kaufverhalten ist bewährte Routine. Die Anbieter tun gut daran, Permission-Filter einzubauen, also das Einverständnis der Kunden vorher einzuholen, sonst geht die Sache nach hinten los und wird als Belästigung empfunden.“

Auf zwei „bissige“ Phänomene macht Judith Löffler aufmerksam: „Das sind für mich zwei große Punkte: Zum einen, dass sich Strategie und Kreativität noch immer beißen. Das bedeutet, dass Strategen und Kreative bei gleicher Zielsetzung einen ganz anderen Weg gehen. Immer wieder scheitern tolle Kampagnen an diesem nicht vorhandenen Zusammenspiel. Zum anderen bin ich der Meinung, dass sich auch sehr oft Vertrieb und Marketing beißen. Der Marketingleiter hat ein Ziel mit dem Vertriebsleiter, aber sie verfolgen grundsätzlich andere Interessen. Das sind Undinge, die es nicht geben dürfte.“

Lesen Sie bitte weiter auf Seite 74

05/2011

Fotos: Johannes-Kepler-Universität Linz, Wirtschaftsuniversität Wien