



Buch Die Erfolgsgeheimnisse des Marketingmanagers

Die ungeschriebenen Gesetze auf dem Weg zum CMO

Michael M. Meier und Christine Wichert

Gabler, 2010

Rezension

An ehrgeizigen Menschen fehlt es im Marketing bestimmt nicht. Was aber unterscheidet den Möchtegern vom Meister? Wie treibt man die eigene Karriere voran? Wie wird man Chief Marketing Officer (CMO)? Michael M. Meier und Christine Wichert haben es selbst geschafft und geben ihre Erfolgsgeheimnisse weiter. Sie zeigen, wie man den Aufstieg von Anfang an richtig plant, Hindernisse aus dem Weg räumt und Krisen erfolgreich übersteht. Dabei berichten sie nicht nur aus eigener Erfahrung, sondern lassen auch zahlreiche andere Fachleute zu Wort kommen. Das Buch ist gut recherchiert und beinahe wissenschaftlich aufgearbeitet, bleibt aber nah an der Praxis. Viele der Karrieretipps sind auch für andere Berufsgruppen interessant. Dass die Autoren eine gewisse Vorliebe für Anglizismen an den Tag legen und sich nicht immer die Mühe machen, Fachbegriffe zu erklären, stört den positiven Gesamteindruck ein wenig. Aber wer in dieser Branche nach oben will, wird sich ohnehin daran gewöhnen müssen, meint *BooksInShort* und empfiehlt das Buch allen Marketing-Gurus in spe.

Take-aways

- Achten Sie bei der Auswahl Ihres Arbeitgebers darauf, welche Rolle das Marketing im Unternehmen und in der Branche spielt.
- Sie können nur dann erfolgreich Marketing betreiben, wenn Ihre Grundeinstellungen zu denen des Arbeitgebers passen.
- Erkundigen Sie sich nach Ihrem Vorgänger. War er äußerst erfolgreich und beliebt, können Sie sich nur schwer profilieren.
- Übernehmen Sie mit jeder neuen Stelle mehr Verantwortung.
- Suchen Sie sich vor allem Projekte aus, die dem Unternehmen direkten Erfolg bringen.
- Pflegen Sie gute Kontakte zu anderen Abteilungen und bieten Sie Ihre Unterstützung an.
- Belegen Sie die Erfolge Ihrer Arbeit mit Zahlen und Fakten.
- Konzentrieren Sie sich in Krisenzeiten auf die wichtigsten Marken.
- Trennen Sie sich in der Krise von Produkten, Kunden und Vertriebskanälen, die schon in guten Zeiten wenig einbrachten.
- Internetdienste wie Twitter oder Facebook brauchen Sie nicht selbst zu nutzen – aber Sie müssen wissen, wie sie sich fürs Marketing nutzen lassen.

Zusammenfassung

Unterbewertetes Marketing

Marketing ist, grob gesprochen, ein Oberbegriff für alle Aktivitäten eines Unternehmens, die den Verkauf seiner Produkte fördern. Deshalb ist Marketing unverzichtbar für den Unternehmenserfolg und aus unserer Gesellschaft nicht mehr wegzudenken. Dennoch haben Marketing-Fachleute, auch Marketeers genannt, in den Unternehmen meist keinen leichten Stand. Noch immer wird ihre Leistung nicht überall anerkannt. Oft genug gelten sie als Verschwender, die keine wirklich greifbaren Ergebnisse vorzeigen können. Zugleich wird Marketing auch immer komplizierter: Es gibt heute immer mehr Kommunikationskanäle, und die Konsumenten werden mit Werbung regelrecht überflutet. Für das einzelne Unternehmen wird es schwieriger, die richtigen Werbemaßnahmen zu finden, sich aus der Masse herauszuheben und die Konsumenten auf sich aufmerksam zu machen.

Ideale Eigenschaften des Marketeers

Wer im Marketing Erfolg haben möchte, muss sich nicht nur in fachlicher Hinsicht hervortun. Er braucht darüber hinaus auch soziale und emotionale Kompetenz, muss

zielstrebig und diszipliniert sein. Welche Eigenschaften sollten Sie für eine Karriere im Marketing sonst noch mitbringen? Logischerweise müssen Sie zunächst einmal sehr kundenorientiert sein. Sie brauchen Kreativität, Flexibilität und Durchsetzungskraft. Da Sie meist im Team arbeiten, ist Teamfähigkeit besonders wichtig. Auf den höheren Hierarchieebenen kommen dann noch kompetente Mitarbeiterführung und Kenntnisse in Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement hinzu. Wichtig ist, dass Sie glaubwürdig auftreten und sich mit den Zielen des Arbeitgebers identifizieren. Sie brauchen klare, aber auch realisierbare Visionen. Auslandserfahrung und Einsichten auch in andere Bereiche des Unternehmens sind wichtige Karriereaktoren.

Ihr Weg nach oben

Wenn Sie im Marketing Karriere machen wollen, müssen Sie zuallererst definieren, was Erfolg für Sie persönlich bedeutet – eher Freiräume für Kreativität oder eher Macht und ein hohes Einkommen? Setzen Sie sich Ihre Ziele auf dieser Basis. Was müssen Sie tun, um sie zu erreichen? Machen Sie sich klar, dass Sie nicht alles haben können. Wenn Sie Ihre Ziele erreichen wollen, müssen Sie dafür auf andere Dinge verzichten. Welchen Preis werden Ihre Ziele fordern, und sind Sie bereit, ihn zu zahlen? Wenn Sie sie einmal definiert haben und bereit sind, darauf hinzuarbeiten, machen Sie sich auf den Weg. Arbeiten Sie an sich selbst und entwickeln Sie die Stärken, die Ihnen helfen, das Ziel zu erreichen. Streben Sie nicht nach dem Durchschnitt, sondern nach besonderen Leistungen. Wählen Sie Ihre Arbeitgeber mit Bedacht aus und versuchen Sie, mit jeder neuen Stelle mehr Verantwortung zu übernehmen.

Die ersten Schritte im Beruf

Die Wahl des Arbeitgebers ist äußerst wichtig. Oft wird bei Einstellungen auf beiden Seiten die falsche Wahl getroffen. Worauf achten Sie bei einer Bewerbung vor allem? Sicher auf Kriterien wie Gehalt, Standort des Unternehmens, Karriereperspektiven und persönliche Vorlieben. Das ist wichtig, aber leider nicht ausreichend. Die Arbeitsbedingungen in verschiedenen Branchen können sehr unterschiedlich sein. So hat das Marketing im Konsumgüterbereich einen ganz anderen Stellenwert als im Business-to-Business-Bereich. Überlegen Sie sich auch, ob Sie als Mann in der Kosmetikbranche arbeiten oder als Frau im Maschinenbau möchten. Fordert es Sie heraus, wenn Sie als Exot wahrgenommen werden, oder ist das eher eine Belastung für Sie?

„Marketeers leben gefährlich.“

Achten Sie bei der Auswahl eines potenziellen Arbeitgebers unbedingt darauf, wo die Marketingabteilung in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist – danach bestimmt sich schließlich auch Ihre eigene Position. Außerdem muss das Image des Unternehmens zu Ihren persönlichen Werten und Einstellungen passen. Versuchen Sie nicht, Werbung für einen Discounter zu machen, wenn Sie selbst auf Luxusmarken stehen. Nicht zuletzt spielt die Nationalität eines Unternehmens eine Rolle, denn sie prägt die Unternehmenskultur. Nehmen Sie sich Zeit, Ihren Arbeitgeber sorgfältig auszuwählen. Je besser er zu Ihnen und Ihrer Persönlichkeit passt, umso eher können Sie gute Leistungen bringen und umso größer sind Ihre Karrierechancen. Ein Tipp: Erkundigen Sie sich nach Ihrem Vorgänger. Wenn Sie in große Fußstapfen treten, weil er erfolgreich und beliebt war, werden Sie es schwer haben, sich zu profilieren.

Ihre Stellung im Unternehmen

Wie positionieren Sie sich nun im Unternehmen als erfolgreicher Marketeer? Indem Sie Ihre Projekte sorgfältig auswählen. Wenn ein Projekt dem Unternehmen wenig einbringt, hohes Konfliktpotenzial birgt oder außer Ihnen niemanden wirklich interessiert, lassen Sie nach Möglichkeit die Finger davon. Konzentrieren Sie sich stattdessen auf Projekte, die zukunftsorientiert und für das Unternehmen erfolgsentscheidend sind. Hier können Sie auf sich aufmerksam machen. Achten Sie darauf, welche Stellung Sie im Unternehmen haben und was Sie noch verbessern können. Pflegen Sie positive Kontakte im Betrieb und nach außen. Profilieren Sie sich durch die Mitarbeit in Gremien oder Verbänden. Zeigen Sie Ihre Marketing-Kompetenzen, indem Sie zunächst einmal gutes Marketing für sich selbst und Ihre Abteilung betreiben.

„Marketing ist die Stimme des Kunden im Unternehmen, denn es stellt die Verbindung zwischen den Konsumenten und der Wertschöpfung im Unternehmen her.“

Schotten Sie sich innerhalb des Unternehmens nicht ab, sondern pflegen Sie die Beziehungen zu den anderen Abteilungen und bieten Sie konkrete Unterstützung an. Nutzen Sie jede Gelegenheit, um deutlich zu machen, was gutes Marketing dem Unternehmen bringt. Werfen Sie dabei nicht mit Fachbegriffen um sich, sondern achten Sie auf eine verständliche Sprache. Wenn Sie mit dem Vorstand sprechen, liefern Sie ihm Zahlen und Fakten, die den Erfolg Ihrer Arbeit belegen.

Erfolgreich im Marketing-Alltag

Wenn Sie die ersten Karriereschritte geschafft haben und im Marketing tätig sind, passen Sie auf, dass Sie nicht stehen bleiben. Blicken Sie über das Alltagsgeschäft hinaus und treffen Sie auch mutige, visionäre Entscheidungen. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Ideen erfolgreich umgesetzt werden. Veränderungen geschehen nicht von heute auf morgen, deshalb brauchen Sie Geduld und Beharrlichkeit. Sorgen Sie für ein berufliches Netzwerk. Setzen Sie auf Teamarbeit und bauen Sie ein gutes Team auf. Bilden Sie sich kontinuierlich weiter, nicht nur in Ihrem eigenen Bereich – blicken Sie über den Tellerrand. Und haben Sie keine Angst vor Misserfolgen: Auf Dauer ist nur erfolgreich, wer auch Fehler macht. Bleiben Sie moralisch integer und halten Sie sich von allem fern, was Ihren Ruf schädigen könnte. Wenn das bei Ihrem Arbeitgeber nicht möglich ist, nehmen Sie notfalls den Verlust Ihrer Stelle in Kauf.

Umgang mit Stolpersteinen

Erfolg ist zu einem Teil auch Glücksache. Aber je besser Sie vorbereitet sind, desto größer ist die Chance, dass das Glück bei Ihnen haltmacht. Nutzen Sie die Chancen, die sich Ihnen bieten. Wenn Sie mit einem Vorgesetzten nicht zurechtkommen, lassen Sie sich davon möglichst wenig beeinflussen. Achten Sie unbedingt darauf, dass Sie auch in einer solchen Situation weiterhin gute Leistungen bringen, dann kann man Ihnen wenig anhaben. Falls sich die Lage nicht ändern sollte, können Sie immer noch den Job wechseln. Wenn Sie sich auf einer wenig erfolversprechenden Position wiederfinden, machen Sie das Beste daraus.

„Erfolgsaussichten zeigen sich nicht erst ‚on the job‘, sondern werden teilweise schon durch die Wahl des Arbeitgebers und der wahrzunehmenden Funktion bestimmt.“

Versuchen Sie, die positiven Seiten Ihrer Situation wahrzunehmen: Manchmal kann man sich gerade dann profilieren, wenn einem nicht viel zugetraut wird. Werden Sie in Intrigen verstrickt, bleiben Sie nach Möglichkeit auf Abstand und argumentieren Sie immer mit harten Fakten. Viele Ziele können Sie nur mit Beharrlichkeit erreichen. Aber wenn Sie merken, dass man Sie immer nur vertröstet und Ihnen keine Chance gibt, sich weiter zu entwickeln, suchen Sie sich einen anderen Arbeitgeber. Freuen Sie sich über Ihre Erfolge, aber ruhen Sie sich nicht darauf aus.

Marketing in schwierigen Zeiten

Auch gute Leistungen schützen Sie nicht vor Krisen, egal ob es sich um eine Unternehmenskrise, eine Krise Ihrer Branche oder gar eine allgemeine Wirtschaftskrise handelt. Leider sparen viele Unternehmen in der Krise zuallererst am Marketing. Ausgaben werden gekürzt und Projekte gestoppt, die Mitarbeiterzahlen reduziert. Das mag auf den ersten Blick vernünftig erscheinen, ist aber genau der falsche Weg. Gutes Marketing ist gerade in schwierigen Zeiten unverzichtbar und die beste Strategie, das Unternehmen auf Kurs zu halten. Das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind solide, gut eingeführte Marken, und diese müssen kontinuierlich weiter beworben werden, um das Image aufrecht zu erhalten. Wer bei einer gut eingeführten Marke plötzlich am Marketing spart, fügt ihr Schaden zu und wird lange brauchen, bis er den Vertrauensverlust wieder ausgeglichen hat. Lassen Sie sich in Krisenzeiten nicht von Angst leiten, sondern handeln Sie gelassen und zielorientiert.

Konkrete Schritte aus der Krise

Kürzen Sie in der Krise nicht einfach blind das Marketingbudget, sondern setzen Sie die knappen Geldmittel bewusst ein, um die besten Marken des Unternehmens weiter zu stärken und so die Zukunft zu sichern. Trennen Sie sich jedoch von allen Produkten, Kunden und Vertriebskanälen, die schon in guten Zeiten wenig einbrachten. Überprüfen Sie, auf welchen Wegen Sie mit geringem finanziellem Aufwand möglichst viele Kunden ansprechen können. Suchen Sie sich nach Möglichkeit Kunden in Wirtschaftszweigen, die nicht von der Krise betroffen sind.

„Abteilungen sind keine Silos und Marketing ist keine Insel.“

Investieren Sie gerade jetzt in Marktforschung. In einer Krise ist der Markt besonders instabil, und Sie brauchen aktuelle Zahlen, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Achten Sie auf das Image Ihres Unternehmens, bauen Sie seine Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit auf. Versuchen Sie, die Vorteile von Krisenzeiten zu nutzen, vielleicht können Sie gerade jetzt günstige Verträge abschließen. Und nicht zuletzt: Lernen Sie aus der Krise, so viel Sie nur können, denn dann werden Sie die nächste Krise umso souveräner meistern.

Das Marketing der Zukunft

Mit den neuen Medien hat sich auch das Marketing in den letzten Jahren rasant verändert. Es gibt viele neue Kommunikationsmöglichkeiten, etwa über Podcasts oder Weblogs. Widerstehen Sie der Versuchung, einfach an altbewährten Werbeformen festzuhalten. Auch wenn Sie Dienste wie Twitter oder Facebook nicht nutzen, sollten Sie wissen, wie sie funktionieren und für das Marketing eingesetzt werden können. Nutzen Sie die Möglichkeiten des Internets, in direkten Kontakt mit Ihren Kunden zu treten.

„Angst zu versagen ist das größte Erfolgshindernis im Leben, Mut zu handeln das Gegenmittel.“

Setzen Sie verstärkt auch auf personalisierte Werbung. Das Internet bietet Ihnen die Chance, in kürzester Zeit umfangreiche Daten über Ihre Kunden zu gewinnen. Nutzen Sie sie gezielt, verlieren Sie sich nicht in einer Flut nutzloser Informationen. Prüfen Sie, wie internetaffine Unternehmen wie Google oder eBay das Web nutzen, und lernen Sie von ihnen. Reagieren Sie rasch auf Informationen und Veränderungen, sonst verlieren Sie im Internetzeitalter den Anschluss. Achten Sie auf ein gutes Talentmanagement in Ihrem Unternehmen. Aufgrund der Bevölkerungsentwicklung wird es in Zukunft immer schwieriger sein, gute Fachkräfte für das Marketing zu finden – umso mehr, als gerade Marketingfachleute stark international orientiert sind.

Über die Autoren

Dr. **Michael M. Meier** arbeitete in führenden Marketingpositionen bei Bertelsmann, BBDO und Hilti. Beim Beratungsunternehmen Egon Zehnder International gründete er die Chief Marketing Officer Practice zur Besetzung führender Marketingpositionen. Zurzeit leitet er dort die globale Consumer Electronics & Durables Practice. Dr. **Christine Wichert** war in verschiedenen Unternehmen im Management tätig und ist heute geschäftsführende Gesellschafterin von Logibrand, das sich auf Beratung zu strategischer Markenführung spezialisiert hat.
