Marketing Spezialisierung

Marketing spezialisiert sich in Unternehmen laufend stärker. Die Liste der Einheiten reicht von Markenführung, Business Development, Produktmanagement, Segmentmanagement, Key Account Management, Customer Relationship Management, Vertrieb, E-Business bis zu Social Media. Eine Aufzählung ließe sich vor allem in Konzernen leicht erweitern. Manchmal entsteht auch der Eindruck, dass verschiedene Verantwortliche im Marketing bestrebt sind, neue Schlagworte möglichst rasch auf ihren Visitenkarten zu führen. Manigfaltige Projektgruppen behandeln bereichsübergreifend die Themen von der digitalen Transformation bis zu neuen Lohnsystemen im Vertrieb. Flankierend werden spezielle Aufgaben auch an externe Dienstleister delegiert.

Spezialisierung löste einmal viele Probleme; die Fachleute trugen gezielt zu guten Konzepten und Maßnahmen bei. Heute ist Spezialisierung eher selbst zum Problem geworden.

Unternehmen richten sich nach Marketingfunktionen, Produkten, Ländern, Kundensegmenten und Kanälen aus. Jede Dimension wird weiter verästelt, und die Ausprägungen werden laufend anders kombiniert. Damit wird die wichtige Herausforderung, in einer wachsenden Komplexität zu führen, die richtigen Prioritäten zu setzen und zu vereinfachen. Mit klaren Strukturen und Zuweisungen von Rollen ist der Problematik nur begrenzt beizukommen. Zu vielfältig sind die verschiedenen Aufgaben und Konstellationen. Auch hilft eine definierte Rolle wenig, wenn Schlüsselmitarbeitenden einfach die Zeit fehlt, um aktiv mitzuwirken.

Jede Spezialisierung braucht wieder Koordination. Deshalb neigen komplexe Unternehmen dazu, sich zunehmend mit sich selbst zu beschäftigen. Jeder Spezialist braucht viel Kraft, um intern zu belegen, wie wichtig er ist und dass sein Bereich erweitert werden muss. Mehr Zeit wird unproduktiv verwendet, obschon natürlich alle hart arbeiten. Spezialisten beklagen auch, dass manche ihrer Vorschläge schließlich doch nicht verwendet werden.

Spezialisten können erst wirksam zusammenwirken, wenn sie sich auf ein übergeordnetes Prinzip einigen und sich aktiv daran ausrichten. Beitragen können eine klare Strategie, eine umfassende Marketing- und Vertriebsverantwortung bei einer qualifizierten und unternehmerischen Führungskraft und eine

Prof. Dr. Christian Belz

*ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen, Direktor am Institut für Marketing und Mitherausgeber der Marketing Review St. Gallen.
E-Mail: christian.belz@unisg.ch*

aktive Führung. Eine Organisation nach Kundengruppen vereint die Kräfte der Spezialisten besser als eine Organisation nach Funktionen oder Produkten. Einsichten, wie die Marketinglogik im Unternehmen funktioniert, helfen zu verhindern, dass sich Marketing in Nebenschauplätzen verzettelt. Das Vorgehen für Budgets soll sich auf übergeordnete Ziele und Aufgaben richten, bevor die Spezialisten um ihre Anteile kämpfen. Schließlich bin ich überzeugt, dass Marketing und Vertrieb nur die Aufgabe haben, den Kunden zum Kauf zu führen; natürlich auch langfristig. Deshalb lösen sich viele Konflikte (etwa zwischen Marketing und Vertrieb) auf, wenn sich alle Spezialisten an den realen Kundenprozessen orientieren und hier, je nach definiertem Hebel im Prozess, ihre Aufgabe übernehmen. Generell sind weitere Kernprozesse im Marketing von Produkteinführungen bis zur Kundengewinnung ergiebig.

In einer Themennummer zur Marketing Spezialisierung würden wir gerne alle relevanten Spezialisierungen und ihre Verbindung diskutieren. Die Aufgabe ist aber zu groß. Wir hoffen, dass die Leserin und der Leser aus den gewählten Facetten der Forscher und Praktiker profitieren. Wir danken den Beteiligten und freuen uns über Rückmeldungen.