

Marketing ist tot – es lebe das Marketing!

Welcher Betätigungsfelder sich diese Disziplin künftig stärker annehmen muss



© Homburg & Partner



Markus Pfeifer

ist Partner der Beratungsgesellschaft Homburg & Partner in Mannheim. Der Fokus seiner Arbeit liegt auf den Themen Marktstrategie, Vertriebs- und Preisstrategien, Organisationsentwicklung und After-Sales-Service-Strategien im Branchencluster Maschinen- und Anlagenbau.

WER GLAUBT, DIE zunehmende Wettbewerbsintensität und Globalisierung der Märkte führe in den Unternehmen zur Stärkung des Marketings als Funktionseinheit, der irrt. Das Gegenteil ist der Fall. Die empirische Forschung und die Beratungspraxis haben längst stichhaltige Beweise für den branchenübergreifenden Machtverlust der Marketingabteilung in der

Investitionsgüterindustrie gesammelt. Relevante Aufgabenbereiche wie Marktbewertung, Neuproduktentwicklung und Pricing wurden an andere Unternehmens-einheiten, wie insbesondere den Vertrieb, ein aufstrebendes Produktmanagement und zentrale strategische Einheiten, abgegeben oder neu aufgebaut. Festigen oder ausbauen konnte das Marketing seinen Einfluss lediglich in den eher operativen Aufgaben rund um Werbung und Kommunikation. Dies wirkt umso schwerer, wenn man bedenkt, dass letztgenannte Aufgaben einen vergleichsweise geringeren Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

Parallel zum Abstieg des Marketings hat die Rolle des CFO, des Controllings und des Einkaufs in vielen Unternehmen an Bedeutung gewonnen. Man könnte zu dem Schluss kommen, dass viele Unternehmen Marketing nicht als „Committed Cost“, sondern als variablen Kostenblock verstehen, dem man im Zuge der wachsenden Kennzahlenorientierung schonungslos zu Leibe rückt. Wenn man jedoch sieht, wie wenig professionell das Marketing-Controlling der meisten Unternehmen funktioniert, wird schnell klar, dass der wahre Grund für den Abstieg des Marketings ein anderer sein muss.

Zudem korreliert der Bedeutungsverlust des Marketings als Funktion in den wenigsten Fällen mit einer Reduzierung der Gesamtbudgets, die für Marketingaufgaben zur Verfügung stehen. Zu be-

obachten ist jedoch genau diese erwähnte zunehmende Aufspaltung in operative und strategische Marketingaufgaben. Zahlreiche Unternehmen haben in den letzten Jahren beispielsweise in den Aufbau von professionellen Market-Intelligence-Funktionen investiert, eine Funktion, die man dem strategischen Marketing zurechnen kann. Allerdings verankern viele diese Funktion eben nicht im Marketing, sondern in der Strategieabteilung oder im Vertrieb. Auch das Pricing wurde in vielen Unternehmen professionalisiert und nicht selten mit zusätzlichen Ressourcen ausgestattet.

Während Marketingabteilungen als Funktion also an Bedeutung verlieren, gewinnen Marketingaufgaben im Unternehmen an Gewicht. Sie werden zunehmend professionell und von teils hochspezialisierten Unternehmenseinheiten ausgeführt. Gleichzeitig wachsen die Budgets, die für diese Aufgaben zur Verfügung stehen. Das alles zeigt: Nicht die Größe und Bedeutung des Marketings als Abteilung entscheidet über den Erfolg, sondern die kompetente Verankerung von Marketingaufgaben an relevanter Stelle im Unternehmen. Das ist gut für das Marketing – der Marketingabteilung hilft das allerdings nichts.

Sollten Marketingverantwortliche deswegen resignieren? Mitnichten! Es gibt zahlreiche Betätigungsfelder, die in der Investitionsgüterindustrie durch das operative Marketing und auch durch andere Funktionsbereiche unzureichend bestellt sind. Das Marketing kann eine Aufwertung der eigenen Position erreichen, wenn Aufgaben wie die Gestaltung von Customer Journeys, das Generieren von Verkaufsleads oder die Messung des Marketingerfolgs vom Marketing erfolgreich wahrgenommen werden. Als Abgesang auf die Marketingabteilung ist dieser Beitrag also keinesfalls zu verstehen. Schließlich gilt: Totgesagte leben länger. Warum sollte das nicht auch für Marketingabteilungen gelten? +