

Angesichts des Vorherrschens von sog. **Käufermärkten** (= das Angebot ist größer als die Nachfrage) ist klar, dass gerade auch ein zu gründendes Unternehmen nur bei konsequenter Kunden- bzw. Zielgruppenorientierung eine Chance für einen erfolgreichen Markteintritt sowie eine dauerhafte Behauptung im Markt hat. Insofern ist für Gründer (Entrepreneure) der Markt- und Unternehmenserfolg an eine schlüssige, vollständige, detaillierte **Marketing-Konzeption** gebunden, die von Anfang an ein klares Handeln am Markt ermöglicht und sicherstellt.

Eine Marketing-Konzeption ist damit ein zentraler, wenn nicht der **zentrale Teil des Businessplans**, der letztlich erst die Erfolgsaussichten des Gründungskonzepts bzw. der großen Gründungsidee („the big idea“) zu beurteilen erlaubt. Eine **Geschäftsidee** ist am ehesten erfolversprechend, wenn

- das **angebotene Produkt** neuartig („innovativ“) ist,
- es über ein möglichst **dauerhaftes Alleinstellungsmerkmal** verfügt („unique selling proposition“),
- es sich möglichst um ein **serienreifes Produkt** handelt,
- die **rechtlichen Aspekte** (speziell Patentfragen) geklärt sind.

Wichtig für ein zu gründendes Unternehmen ist darüber hinaus die Festlegung von sog. **Meilensteinen**, das heißt von erfolgsentscheidenden Umsetzungsschritten, anhand derer die Unternehmensrealisierung kontrolliert und überprüft werden kann (auch mit der Möglichkeit, ggf. noch erfolgsbegünstigende Weichenstellungen rechtzeitig vornehmen zu können (zu Theorie und Praxis des Gründungsmanagements siehe *Dowling/Drumm*, 2002; *Freiling*, 2006; zu Gestaltungsfragen eines Businessplans vgl. *Nagl*, 2005; *Ottersbach*, 2007; *Fischl/Wagner*, 2010, hinsichtlich neuer beispielhafter Gründerideen und Start-ups siehe auch www.starting-up.de).

Nachdem der Aufbau bzw. das Design einer ganzheitlichen, detaillierten und integrierten Marketing-Konzeption prototypisch dargestellt worden ist, soll nun auf die im Marketing Handelnden näher eingegangen werden, und zwar im folgenden II. Kapitel auf das notwendige unternehmensinterne Marketing-Personal als **Umsetzer** und im III. Kapitel auf wichtige unternehmensexterne Marketing-Dienstleister als **Umsetzungshelfer** des Konzeptionellen Marketing.

II. Marketing-Personal als Umsetzer des Konzeptionellen Marketing

Die Implementierung des Konzeptionellen Marketing setzt nicht nur entsprechende infrastrukturelle Maßnahmen bzw. Systeme voraus (= *harte* Faktoren, siehe hierzu auch 4. Teil „Management“, Kapitel Realisierung (Organisation) einer Marketing-Konzeption), sondern auch sog. *weiche* Faktoren. Sie beziehen sich auf die **menschlich-personale Dimension** (Human Resources) der Umsetzung des Konzeptionellen Marketing. Sowohl für die Erarbeitung als auch die Realisierung einer Marketing-Konzeption ist adäquates Marketing-Personal sowohl in entsprechender Qualität als auch Quantität notwendig. Neben erforderlichen Persönlichkeitsmerkmalen sind vor allem auch hohe fachliche Qualifikationen eine wesentliche **Erfolgsvoraussetzung**. Außer der konzeptionsadäquaten Auswahl des Marketing-Personals kommt es insgesamt darauf an, das Personal entsprechend zu führen.

Das Marketing-Management ist letztlich die bewegende Kraft, wenn es darum geht, durch ein arbeitsteiliges Zusammenwirken vieler Menschen (in ihrer Rolle als unterschiedliche Funktionsträger) gemeinsame Marketing- und Unternehmensziele unter Umsetzung festgelegter Strategien sowie operativer, marketing-instrumentaler Maßnahmen zu erreichen. Basis allen marketing-konzeptionellen Handelns ist dabei zwingend eine markt- und kundenorientierte Unternehmenskultur. Sie muss von „oben“ (Managementebene) nach „unten“ (Funktions- bzw. Ausführungsebene) entwickelt, im ganzen Unternehmen umgesetzt und vor allem gelebt werden.

Das setzt **konzeptionsorientierte Personalmanagement-Systeme** voraus, die im Wesentlichen an *drei* Ebenen anknüpfen müssen: Konzeptionsorientierte Personalauswahl, konzeptionsorientierte Personalentwicklung und konzeptionsorientierte Personalführung. Bevor auf diese personalwirtschaftlichen Grundfragen näher eingegangen wird, sollen **typische Marketingaufgabenfelder und Marketingpositionen**, die ihren Niederschlag in unterschiedlichen Marketingberufen finden, skizziert werden. Sie sind – je nach realisierter Organisationsstruktur hinsichtlich Breite und Tiefe (Prinzip: Structure follows Strategy) – in jedem Unternehmen *konzeptionsadäquat*, das heißt mit unternehmensindividuellen Ausprägungen und Schwerpunkten, einzusetzen.

Die Art der in der Marketingpraxis entstandenen und realisierten Marketingberufe ist inzwischen breit gefächert. Das ist nicht zuletzt das Ergebnis immer wieder **neuer Ansätze** im Marketing und dafür eingesetzter neuer Marketinginstrumente, wie das etwa für den Komplex des Online-Marketing typisch ist.

Im Folgenden sollen wichtige Marketingfunktionen bzw. Marketingberufe skizziert werden. Dabei wird zunächst an *klassische*, in der Marketingpraxis weitestgehend etablierte Marketingberufe angeknüpft. Darüber hinaus wird aber auch auf *neuere* Marketingberufe Bezug genommen. Sie sind zum großen Teil noch nicht so fest bzw. fest gefügt etabliert. Hier gibt es vielmehr (noch) ganz unterschiedliche Ausprägungen und Bündelungen von Marketingfunktionen, die sich deshalb vielfach nicht oder nicht vollständig in einheitlichen Berufsbildern widerspiegeln.

1. Arten von Marketingberufen und typische Aufgabenfelder

Das Personalmanagement im Marketing- und Vertriebsbereich eines Unternehmens ist grundsätzlich deutlich *komplexer* als in anderen Funktionsbereichen. Das ist Folge eines äußerst **heterogenen Aufgabenspektrums**, was an so unterschiedliche Aufgaben wie etwa denen eines Marktforschers, Produkt-Managers, Vertriebsleiters, Marketing-Controllers deutlich wird. Aus dieser Heterogenität resultiert naturgemäß eine große Unterschiedlichkeit hinsichtlich der **Anforderungen**, die an die unterschiedlichen Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb gestellt werden müssen. Das gilt umso stärker, je *professioneller* ein Unternehmen Konzeptionelles Marketing betreibt und hierfür eine vollständige, ganzheitliche Marketing-Konzeption nicht nur erarbeiten, sondern vor allem auch konsequent umsetzen will.

Deshalb hat die **Konzeptadäquananz** aller Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb eine ganz zentrale Bedeutung – sie ist der **Erfolgsfaktor** des Konzeptionellen Marketing schlechthin.

a) Klassische Marketingberufe (Marketingaufgaben und Marketingpositionen)

Die Übersicht über Marketingberufe mit den klassischen Positionen im Marketing- und Vertriebsbereich skizziert, welche für markt- und marketing-orientierte Unternehmen – wenn auch mit unterschiedlichen Ausprägungen und Schwerpunkten – typisch sind. Ausprägungen und Schwerpunkte hängen dabei jeweils auch von der hierarchischen Stellung und Zuordnung ab, die sich je nach Stadium des Unternehmens im Unternehmenszyklus verändern können. Die folgenden Aufgabenbeschreibungen beziehen sich deshalb auf die **generellen Aufgabengebiete** der verschiedenen Marketing-/Vertriebsberufe.

Die Leitung und Koordination aller dieser Aufgabenbereiche und ihrer Aufgabenträger fällt in der Regel dem **Marketing and Sales Manager** zu (z. T. auch unter dem Begriff „Absatz“ zusammengefasst, siehe hierzu auch das Organisationsbeispiel in Teil 4 „Marketing-Management“, Kapitel Grundformen der Marketingorganisation, *Abb. 506*). Er gehört gewöhnlich der obersten Unternehmensebene (Geschäftsleitung, Geschäftsführer, Vorstand, Management bzw. Executive Board) an. Angesichts hoch kompetitiver, dynamischer Märkte fällt ihm eine **Schlüsselrolle** im Unternehmen zu. Seine ziel-strategische, zukunftsgerichtete Konzeptionsarbeit wie seine Vorgaben zum operativen, marketing-instrumentalen Handeln trägt ganz entscheidend zum nachhaltigen, gewinn- und wert-orientierten Markt- und Unternehmenserfolg bei.

Aufgrund der Komplexität der Marketing- und Vertriebs-/Absatzaufgaben führt professionelles Marketing in der Praxis zu vergleichsweise **hoher Arbeitsteiligkeit**. Sie nimmt dabei während des Markt- wie des Unternehmenszyklus – vor allem während Wachstums- und Reifephase – tendenziell zu (zu typischen Stadien der Marketing- und Vertriebsorganisation vgl. auch *Kotler/Keller/Bliemel*, 2007, S. 1142 ff.). Die folgenden Darlegungen knüpfen an wichtige Marketing- und Vertriebspersonen und ihren jeweiligen Aufgaben(schwerpunkten) an.

aa) Marketing Manager

Marketing Manager (auch Chief Marketing Officer, CMO) tragen Verantwortung für die konsequente Umsetzung einer vorgegebenen bzw. wesentlich von ihm (mit) erarbeiteten, ggf. weiterentwickelten Marketing-Konzeption. Sie bildet gleichsam das durchgängige, längerfristige **Grundgerüst** aller Marketing- (und Vertriebs-)Aktivitäten des Unternehmens. Er erarbeitet und konkretisiert die aus den obersten Unternehmenszielen allen Aktivitäten zugrunde zu legenden **Marketingziele** und ist für deren Erreichung verantwortlich. Er steuert bzw. koordiniert und überwacht alle dafür notwendigen **operativen Aktivitätsbereiche** (zu unterschiedlichen Stufen bzw. Ausprägungen *Kotler/Keller/Bliemel*, 2007), d. h. er verantwortet insbesondere den konzeptionsadäquaten Einsatz aller Marketinginstrumente sowohl der *Angebots*politik (wie Produkt-, Programm-, Preis(positions)gestaltung) als auch der *Kommunikations*politik (wie Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations, Direkt- bzw. Dialogmarketing). Eine zentrale Aufgabe besteht dabei darin, eine spezifische kunden- und wettbewerbsorientierte **Markenpositionierung und -führung** des Unternehmens wie seiner Produkte/Leistungen und Marken festzulegen und dafür zu sorgen, dass die Markenführung sowohl *allen* Maßnahmen der Produkt-, Programm- und Preispolitik sowie der gesamten Kommunikationspolitik (und damit nicht zuletzt der Markenführung) *konsequent* zugrunde gelegt wird. Im Rahmen dieser Aufgabe ist auch das **Corporate Design** des Unternehmens festzulegen und operativ entsprechend umzusetzen.

Dem Marketing Manager obliegt insgesamt die ziel- und ergebnisorientierte Führung, Motivation und Schulung der ihm unterstellten Mitarbeiter in den verschiedenen Fachabteilungen (wie Product Manager, Communications Manager, Online-Marketing Manager, Market Research Manager, Marketing-Controller) sowie die Auswahl und Koordination der für spezielle Aufgaben bzw. Marketingmaßnahmen einzusetzenden **Marketing-Dienstleister** (wie Berater und/oder Agenturen).

Aufgrund der weiter zunehmenden **Bedeutung** der digitalen oder Online-Medien wird es immer wichtiger, dass Marketing Manager die Relevanz wie auch die Notwendigkeit der **Online-Werbung** (des Online-Marketing) richtig einschätzen und die entsprechend weiterzuentwickelnden Kommunikations- und Marketingkonzepte erarbeiten und realisieren können. Führungspositionen im Marketing werden deshalb verstärkt mit Spezialisten aus der Online-Welt (sog. **Digital Natives**) besetzt werden (müssen).

Aufgrund der Entwicklung der digitalen Medien bzw. des Web.2.0 und der damit einhergehenden Bedeutung der Social Media bzw. des Social Media Marketing wird die **enge Zusammenarbeit** zwischen Marketing- und IT-Bereich im Unternehmen immer wichtiger. Nicht zuletzt die mit Social Media Marketing entstehenden riesigen Datenmengen („Big Data“) stellen eine große Herausforderung dar. Dabei geht es darum, die „gigantischen“ Datenmengen zu erfassen, zu analysieren und daraus aussagefähige Informationen zu generieren, um auf dieser Datenbasis kunden-strategische Marktbearbeitungskonzepte zu entwickeln und dafür die adäquaten operativen Marketingmaßnahmen zu erarbeiten. Das große Marketingziel ist insgesamt, mehr über die eigenen Kunden (und Interessenten) zu erfahren, um sie damit besser betreuen zu können. Von besonderer Bedeutung ist hierbei das Customer Relationship Management (CRM) bzw. in Verbindung mit einem gezielten, aktiven Social Media Marketing das sog. **Social Customer Relationship Management (SCRM)**. Was die inzwischen mögliche große Datenbasis angeht, so erlaubt sie über Dataming-Analysen auch die ziel- bzw. konzeptionsgerechte Identifizierung (sog. **Profiling**) von relevanten, bearbeitungswürdigen **Zielgruppen** und den dahinter stehenden Marktsegmenten.

Der Marketing Manager sorgt im Rahmen seiner Führungsaufgaben für die permanente Auswertung und Kontrolle der – auf Basis eines aufgabenadäquaten, konzeptionsorientierten Marketinginformationssystems (Marketing Cockpit, Performancesystem) – vorliegenden Ergebnisse und ist verantwortlich für die Einhaltung der erstellten und verabschiedeten, vollständigen **Marketing-Planungen (Ziele und Maßnahmen)** sowie **Marketing-Budgetierungen**.

Typisch für den Marketing Manager ist der notwendige **enge Kontakt** als „Mittler und Berater“ zu *allen* am Leistungsprozess beteiligten Unternehmensbereichen wie Einkauf (Beschaffung), Personal, Fertigung, Forschung und Entwicklung (F&E). Das Hauptaugenmerk liegt hierbei auf der konzeptionsorientierten Zusammenfassung aller im Unternehmen relevanten Aktivitäten und Maßnahmen insbesondere in Hinblick auf die kundenorientierte Herstellung und Verbesserung bestehender Produkte/Leistungen sowie der Schaffung von Innovationen für eine nachhaltige, oberzielorientierte Entwicklung des ganzen Unternehmens. Die **dominante Rolle des Marketing** und die damit verbundenen Aufgaben resultieren aus den in den meisten Branchen existierenden sog. Käufermärkten (= Angebot ist, z. T. erheblich, größer als die Nachfrage). Die zwingende **Kundenorientierung** des Marketing wie des Unternehmens insgesamt hat hier ihre eigentliche Ursache und weist dem Marketingleiter in der Führung von Unternehmen eine zentrale Aufgabe zu.

In den Unternehmen, in denen das sog. **Produkt-Management** installiert ist, kommt in hohem Maße auch den einzelnen Product Managern diese Abstimmungs- und Koordinierungsaufgabe für ihre jeweils betreute Produktgruppe zu.

Zu den Aufgaben des Marketingleiters gehört vor allem auch die enge, konstruktive Zusammenarbeit mit dem **Sales Manager** und der **Absatzorganisation**. Hierbei sind unterschiedliche Denk- und Verhaltensweisen zu berücksichtigen. Marketing Manager (und ihre Fachabteilungen) handeln eher *langfristig*- und damit strategie-orientiert, Sales Manager (und ihre Vertriebsmannschaft) agieren dagegen eher *kurzfrist-orientiert* und damit stark vom „Tagesgeschäft“ geprägt. Das heißt, der Vertriebsbereich gibt etwa leichter den Zwängen „konkurrenzgetriebener“ Preisnachlässe und aktionistischer Verkaufsförderung nach, während sich der Marketingbereich grundsätzlich der strategischen Marktpositionierung verpflichtet fühlt (**Grundproblem:** Das Tagesgeschäft ist der größte Feind einer strategie-fundierten Marketing-Konzeption!). Die zentrale Aufgabe des Marketingleiters besteht deshalb darin, hier *permanent* einen an den nachhaltigen Oberzielen des Unternehmens orientierten Interessenausgleich zu finden und ihn – ggf. mit aktiver Unterstützung der Geschäftsleitung bzw. der Leitung Marketing und Vertrieb – in das operative Marketing- und Vertriebshandeln umzusetzen.

ab) Product Manager

Der Produkt-Manager als Marketingberuf (in der Praxis auch in der englischen Version Product Manager verwendet, z. T. auch als Brand Manager bezeichnet, speziell bei Schwerpunkt auf der Markenführung) verdankt seine Entstehung einer produkt- bzw. marken-orientierten **Spezialisierungsform** im Rahmen der Marketingorganisation des Unternehmens. Im Zuge eines verstärkten Zwanges („Käufermärkte“) zur *konsequenten* Kundenorientierung des gesamten Marketing- und Unternehmenshandelns entstand ein spezielles Aufgabenfeld und damit eine neue Marketingposition, die für die Planung, Koordination, Umsetzung und Kontrolle aller auf eine **bestimmte Produktgruppe** (seltener auf ein einziges Produkt) bezogenen Aktivitäten verantwortlich ist (= „Unternehmer für sein Produkt/-gruppe). Das Aufgabenfeld bezieht sich dabei sowohl auf die Betreuung *bestehender* Produkte/Programme als auch auf *neue* Produkte und Leistungen (Innovationen), zu typischen Stellenbeschreibungen s. a. *Aumayer, 2009*.

Der Product Manager initiiert und führt – neben generell vorhandenen Markt- und Konkurrenzdaten (u. a. permanente Daten der Panel-Institute) – in Koordination mit dem Market Research Manager besondere **Marktforschungsanalysen** durch (z. B. problemorientierte Ad-hoc-Untersuchungen in Zusammenarbeit mit darauf spezialisierten Marktforschungsinstituten), und zwar bezogen auf die von ihm betreuten Produkte, Marken und Märkte. Wichtige Analysen für die Produktbetreuung und -steuerung sind darüber hinaus **Lebenszyklus- und Portfolio-Analysen**.

Er entwickelt auf Basis der übergeordneten Marketing-Konzeption für das gesamte Unternehmen die **spezifische Konzeption** für die von ihm betreute Produktgruppe. Daraus leitet er – in Abstimmung mit der Marketing- und Absatzleitung bzw. Geschäftsleitung – die **Marketingziel-, Marketingmaßnahmen- und Marketingbudgetplanung** ab. Sie ist die Grundlage seines Handelns und für deren Einhaltung bzw. Realisierung ist er verantwortlich.

Der Product Manager ist für **Koordination aller Aktivitäten** von der ersten Produktidee bis zur Einführung des marktreifen Produktes bei den bestehenden und potenziellen Kunden zuständig (s. a. *Hofbauer/Jangl, 2011*). Dafür unterhält er intensive Arbeitsbeziehungen nicht nur zu den verschiedenen Fachabteilungen im Marketing- und im Vertriebsbereich, sondern

auch zu wichtigen anderen Unternehmensbereichen wie Forschung und Entwicklung (F&E), Beschaffung, Fertigung und Logistik (s. a. *Kotler/Keller/Bliemel*, 2007). Im Zuge seiner Produktentwicklungsaufgaben initiiert und führt er ggf. spezielle Projektteams oder ist – je nach Aufgabenstellung – zumindest Mitglied solcher oft technologie-orientierten Projektteams (*Albers/Herrmann*, 2007). Neben seinen grundsätzlichen analytischen sowie kreativen Fähigkeiten muss er insoweit auch über eine ausgeprägte Teamfähigkeit verfügen.

Er ist auch für Auswahl und Einsatz von **Marketing-Dienstleistern** wie etwa Marktforschungsinstituten, Produkt- und Verpackungsdesignern, Werbe- und Internet- sowie ggf. Social Media-Agenturen zuständig, und zwar für die Betreuung bestehender Produkte, vor allem aber auch und gerade neuer Produkte (und ihrer „Community“). Seine spezielle **Verantwortlichkeit** reicht hier von der konzeptions-orientierten Marktpositionierung über die geeigneten Marketingmaßnahmen in der Prä-Marketingphase über den Launch der Innovation im Markt bis hin zum gezielten Ausbau der Marktposition nach erfolgter Einführung (und später möglichen Relaunches).

Zu den Aufgaben des Produkt-Managers gehört auch die **Schulung und Motivation** des Vertriebsaußendienstes (Verkaufspersonals), speziell für die Präsentation und Einführung neuer Produkte oder für die Wiedereinführung (Relaunch) bestehender, aber inzwischen wesentlich verbesserter Produkte. In diesem Zusammenhang sind auch Besuche von **Fachmessen** sowie die Betreuung wichtiger **Kunden** (Lead User) ggf. bis hin zu anwendungsspezifischen Beratungen sinnvoll und notwendig.

ac) Sales Manager

Unter Vertriebs- oder Absatzleiter (heute bereits üblicher: Sales Manager) wird im Allgemeinen der verantwortliche Leiter der gesamten (nationalen) **Vertriebs- oder Absatzorganisation** verstanden. Für regional zuständige Leiter wird häufig der Begriff des *Verkaufs-*(gebiets)leiters verwendet. Was die Absatzorganisation insgesamt angeht, so ist hierbei noch zwischen *Verkaufsaußendienstorganisation* (Frontend) und *Verkaufsinnendienstorganisation* (Backend) zu unterscheiden (*Winkelmann*, 2008).

Die Außendienstorganisation umfasst alle Außendienstmitarbeiter; hierfür sind ganz **unterschiedliche Verkaufsorte** (wie Verkäufer, Reisende, Bezirksleiter, Repräsentanten, ggf. Handelsvertreter) typisch, die jeweils verschiedenartige Verkaufs- und Betreuungsaufgaben wahrnehmen können (bis hin zu Aufgaben des Customer Relationship Management (CRM)). Allen Verkaufspersonen gemeinsam ist andererseits der enge, **regelmäßige Kontakt** mit bestehenden (aktuellen) und potenziellen (zukünftigen) Kunden des Unternehmens. Je nach zu vermarktenden Produkten/Leistungen, Verkaufsgebiet und Kundenzahl bzw. Kundenpotenzial kann die Verkaufs-/Vertriebsorganisation zur Erfüllung ihrer Aufgaben weitere Organe (Stellen) umfassen, wie **Merchandiser** und/oder Verkaufsförderer. Merchandiser sind Personen, die z. B. Produkte im Handel platzieren und im Hinblick auf die dort einkaufenden Kunden mit entsprechenden Werbe- und Verkaufsmitteln (wie Sonderplatzierungen, Demonstrationen bzw. Degustationen am Point of Sale) verkaufswirksam präsentieren. **Verkaufsförderer** entwickeln und realisieren Verkaufsförderungsaktionen für die eigene Verkaufsorganisation (Staff Promotions), den Handel (Trade Promotions) und die Verbraucher (Consumer Promotions). In der Praxis ist die organisatorische Zuordnung und Verantwortung dieser Aufgaben *unterschiedlich* geregelt. Häufig sind der Marketing Manager oder ihm unterstehende Fachabteilungen für Trade und Consumer Promotions zuständig (aber in *enger* Abstimmung mit dem Vertrieb bzw. der Vertriebsleitung). Staff Promotions fallen demgegenüber eher in