

Michael M. Meier / Christine Wichert

# **Die Erfolgsgeheimnisse des Marketingmanagers**

Die ungeschriebenen Gesetze  
auf dem Weg zum CMO



# INHALTSVERZEICHNIS

Einführung: Auf der Suche nach dem Erfolgsgeheimnis ..... 13

Danksagung ..... 19

## Kapitel 1

**Marketing und Marketeers: Definitionen und Situationsbeschreibung** .. 21

Was Marketing ist - und was nicht ..... 21

Rollen und Arten von Marketeers ..... 23

Einsatzorte im Marketing ..... 24

    Konsumgütermarketing ..... 25

    Dienstleistungsmarketing ..... 26

    Marketing im Handel ..... 27

    Industrie- oder Investitionsgütermarketing ..... 27

    Marketing für öffentliche Betriebe ..... 28

    Gemeinnütziges Marketing ..... 29

    Marketingdienstleister ..... 29

Was ist eigentlich Erfolg? ..... 30

Fragen zur persönlichen Erfolgsdefinition ..... 32

Marketeers definieren Erfolg manchmal sonderbar ..... 33

Eine erste Erfolgsformel ..... 35

Die Situation des Marketeers im Marketing ..... 37

## Kapitel 2

**Warum Marketeers auf dem Weg nach oben oft scheitern** ..... 43

Vier Hypothesen ..... 43

Marketeers wählen ihren Arbeitgeber suboptimal aus ..... 46

Branchenwahl und Geschlechterdominanz .....	48
Geschäftsmodell und wichtige Schnittstellen .....	50
(Arbeitgeber-)Image und Markenwerte .....	52
Sexiness-Faktor und Eigentümerstruktur .....	53
Unternehmensgröße und Nationalität .....	54
<i>Fokus: Marketingkarriere in japanischen Unternehmen</i> .....	56
Strategische oder operative Funktion .....	57
Größe der Fußstapfen .....	58
Organisatorische Einbettung des Marketings .....	59
Zentrale oder dezentrale Funktion .....	60
<i>Stimmen erfolgreicher Marketeers:</i>	
<i>Pieter A. J. Nota, Vorstand Marketing, Vertrieb und F&amp;E, Beiersdorf AG</i> .....	61
Die Unternehmenssicht: Was macht den Top-Marketeer aus? .....	61
Fachliche Erfolgsfaktoren werden nicht erfüllt .....	62
Die richtigen Projekte in Angriff nehmen, sinnlose vermeiden .....	64
Die richtige Durchführung ist essenziell .....	71
Lern- und Innovationsbereitschaft sind Voraussetzung .....	72
Ein Projekt, mit dem Sie berühmt werden .....	73
Persönliche Erfolgsfaktoren werden nicht erfüllt .....	76
Der Erfolgserreichungsplan .....	77
Positionsmacht und persönliche Macht .....	79
Determinanten von Personal Power .....	83
Erkenntnisse für Sie: .....	88
<i>Stimmen von Personalexperten:</i>	
<i>Andreas Zehnder, Berater bei Egon Zehnder International in Zürich</i> .....	89
Suboptimale Positionierung im Unternehmen .....	89
Schnittstelle 1: Das Marketingteam .....	91
Schnittstelle 2: Der Vorstand .....	94
<i>Stimmen erfolgreicher Marketeers:</i>	
<i>Thomas Haensch, CMO Chief Marketing Officer, Grohe AG</i> .....	95
Schnittstelle 3: Die Glieder der Wertschöpfungskette .....	96
Schnittstelle 4: Die Matrixorganisation .....	99

<i>Stimmen erfolgreicher Marketeers: Hans P. Vriens, Chief Innovation Officer, Barry Callebaut</i> .....	101
Schnittstelle 5: Externe .....	102

### **Kapitel 3**

<b>Die Karriere-Kompetenzen des Marketeers</b> .....	<b>105</b>
Die Methodik des Management Appraisals .....	106
Wie Kompetenzen definiert und operationalisiert werden .....	108
Leistungskategorien für die Bewertung im Marktvergleich und des Potenzials .....	112
Die Marketeer-Stichprobe .....	113
Kompetenzen der Marketingmanager auf mittlerer Managementebene .....	120
Die Funktionen Marketing und Finanzen im Vergleich .....	121
Unterschiede nach Branchen und Geschlecht .....	123
Kompetenzen der Chief Marketing Officers .....	125
Ergebnisorientierung und Veränderungsmanagement .....	125
Geschlechterspezifische Stärken und Profil des CMOs .....	127
Der Premium-Marketeer®: Der Weg zum Chief Marketing Officer .....	129
Die Kaderschmiede für High-Potentials .....	131
Was auf dem Weg zum CMO zählt: Top-Marketeers gestern und heute .....	132
Ein Beispiel zur Konsumentenorientierung .....	134

### **Kapitel 4**

<b>Zur richtigen Zeit die richtige Idee: Erfolgsgeschichten</b> .....	<b>137</b>
Die Interviews im Überblick .....	137
Top-Marketeers der Konsumgüterbranche .....	139
„Marketing ist heute ein Multitasking-Job“ .....	
Tina Müller, Corporate Senior Vice President bei Henkel .....	139
„Marketing ist bei uns eine Art Primus inter Pares“ .....	
Michael Gyssler, CMO der Mammut Sports Group .....	148
„Es ist wichtig, den Status quo permanent in Frage zu stellen.“ .....	
Gerald Neumair, Vice President Chocolate Category Kraft Europe, Kraft Foods .....	153

„Starke Marketeers sehen ihre Marke als ihr Unternehmen im Unternehmen“ Veronika F. Rost, Global Category Director bei Reckitt Benckiser	157
„Marketing wird im Bankbereich einer der wesentlichen internen Innovationsmotoren werden“ Jürgen Lieberknecht, Vorstand Marketing und Produktmanagement, Citibank	163
Top-Marketeers aus anderen Branchen	168
„Marketing sollte als eigenständige und übergeordnete Disziplin im Unternehmen positioniert sein“ Adriana M. Nuneva, Senior Vice President Global Marketing & Communications, Heidelberger Druckmaschinen AG	168
„Marketing ist in erster Linie eine interne Dienstleistung“ Andreas Harting, CMO, Von Roll AG, Schweiz	173
Die Marketingfunktion aus Personal- bzw. CEO-Sicht	178
„Wer nur etwas von Marketing versteht, versteht auch nichts davon.“ Frank-Michael Schmidt, CEO der Scholz & Friends Group	178
„Marketeers müssen gute Brückenbauer und Teamplayer sein“ Dr. Ariane Kristof, Vice President Human Resources Development & Engineering bei Tetra Pak in Malmö, Schweden	183
„Wir brauchen Marketeers mit einem klaren ethischen Anspruch und hoher Sensibilität und Kreativität“ Markus Bonsels, Regional Director Recruiting EMEA, Johnson & Johnson	188
<b>Kapitel 5</b>	
<b>Die Zukunft der Marketeers zwischen Krise und Wachstum</b>	<b>193</b>
Erfolgreiches Marketing in schwierigen Zeiten: Tipps für souveränes Krisenmanagement	193
Herausforderung neue Medien: Wie Sie den Umbruch meistern	199
Nachwuchskräfte optimal entwickeln: Talentmanagement-Strategien für Chefs	203
<b>Kapitel 6</b>	
<b>Zwölf Erfolgsrezepte für Marketeers</b>	<b>211</b>

<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>229</b>
Artikel und Bücher	229
Privatwirtschaftliche Studien	230
<b>Namensverzeichnis</b>	<b>231</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>233</b>
<b>Die Autoren</b>	<b>237</b>