

Flughöhe im Marketing-Management

Thema Es macht einen Unterschied, ob Menschen eine Strecke im Flugzeug, auf dem Fahrrad oder zu Fuß zurücklegen. Je langsamer die Fortbewegung, desto mehr Details lassen sich erkennen und erleben. Es macht einen Unterschied, ob Manager und Forscher die Probleme überfliegen oder sich in konkrete Situationen in Märkten, bei Kunden und mit Mitarbeitenden einlassen. Die These ist eindeutig: Zu viele Verantwortliche bleiben oberflächlich und Folge sind nur naheliegende Ideen und Lösungen, die überdies nur schwach realisiert werden.

Jeder ist bereits im Privaten in manchen Bereichen ein Dilettant, das kann in der Nutzung der Informatik, des Handys, den sozialen Medien, in Geldanlagen, den Versicherungen, dem Hausbau oder bei Hausreparaturen sein. Genügt es, sich recht zufällig nur auf einen kleinen Teil der Möglichkeiten zu beschränken? Braucht man sich nicht anzustrengen, weil sich alles großzügig an Spezialisten delegieren lässt; auch im professionellen Bereich? Genügen Papiere als Grundlage für große Entscheide in Unternehmen oder sollten sich Verwaltungsräte und Manager stets vor Ort und mit Betroffenen kundig machen? Wo gilt es, die Ressourcen einzusetzen? Verlieren wir gar mit Tiefgang regelmäßig die Übersicht und verstricken uns in mannigfaltigen Details; bleiben wir oberflächlich, weil wir Angst vor der Vielfalt der Realität haben? Fehlt einfach die Zeit, um sich mit Details zu befassen? Laufend ist jeder vor die Frage gestellt, wo er sich mehr vertiefen soll. Etwas nur ungefähr zu wissen, bleibt bequemer und ohnehin lässt sich in manchen Situationen schummeln und überspielen (besonders wenn andere in den Gremien oder Teams auch nicht informiert sind).

Wer sich nur auf das Grobe beschränkt, läuft Gefahr, falsch zu entscheiden und wird abhängig von anderen. Der wird auch leichter über den Tisch gezogen und echte Fortschritte bleiben aus. Wer laufend ängstlich seinen Einsatz optimiert und keine Umwege oder Vertiefungen in Kauf nehmen will, der wird nicht neugierig und findet nichts Wichtiges. Die Folgen der Oberflächlichkeit mit Distanz, Risiko

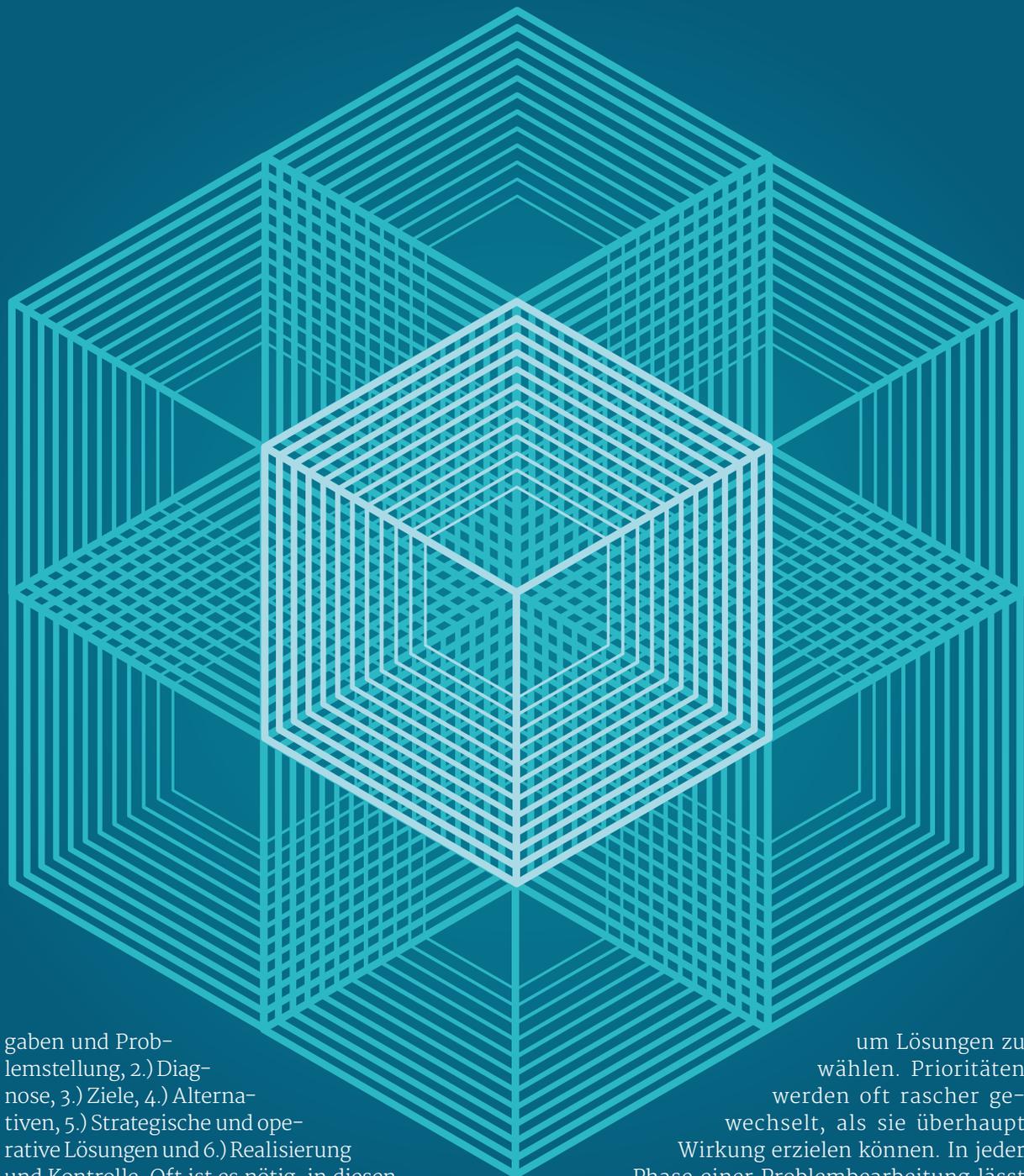
von Fehlentscheiden und Abhängigkeit gilt es, sorgfältig abzuschätzen. Die Zusammenhänge deutet folgende Abbildung an. Die oberste Ebene genügt nicht, es braucht Tiefgang und Selektion.

In Problemlösungen gilt es, die Tiefe und Breite des Vorgehens auszubalancieren. In früheren Aus- und Weiterbildungen in Management und Marketing war es zentral, den Prozess der Problemlösung zu üben. Phasen sind dazu beispielsweise 1.) Vor-

Tiefgang im Management



Quelle: Eigene Darstellung.

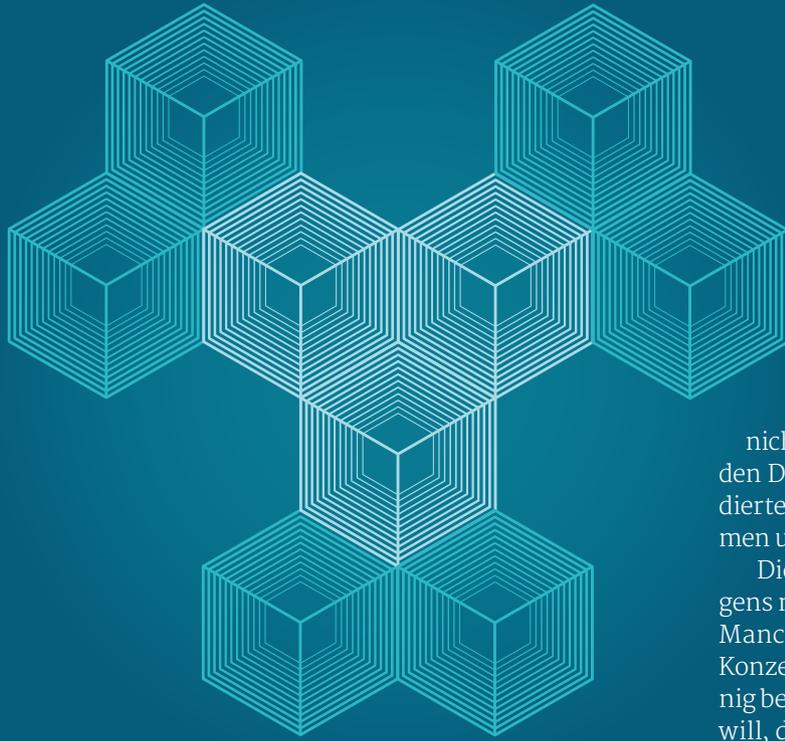


gaben und Problemstellung, 2.) Diagnose, 3.) Ziele, 4.) Alternativen, 5.) Strategische und operative Lösungen und 6.) Realisierung und Kontrolle. Oft ist es nötig, in diesen Phasen vorwärts oder rückwärts zu gehen, zu ergänzen und zu korrigieren. Ein Vorgehen top-down muss auch durch bottom-up ergänzt werden und meistens wird dieses „von unten nach oben“ zu wenig gewichtet. Nur wird diese Balance inzwischen selten sorgfältig berücksichtigt. Große Problemlöseprozesse lassen sich zudem in wichtige kleine aufteilen. Die Ansprüche sind eine Reife und Geschlossenheit. In aktuellen Präsentationen und Konzepten fehlen die erwähnten Schritte aber meistens. Sie wirken oft additiv. Ohne gemeinsam die Probleme oder Herausforderungen präzisiert zu haben, werden selbstverständliche und generische Ziele bestimmt und bereits munter Lösungen vorgeschlagen. Messbares wird manchmal der Bezug,

um Lösungen zu wählen. Prioritäten werden oft rascher gewechselt, als sie überhaupt Wirkung erzielen können. In jeder Phase einer Problembearbeitung lässt sich Oberflächlichkeit erkennen.

Und dazu nur ein scheinbarer Widerspruch: Tiefe braucht auch Breite und Übersicht. Fehlt etwa eine gute Allgemeinbildung der Verantwortlichen, so mangelt es auch an Gespür für ergiebige Akzente und Innovationen. Allgemeinbildung prägt die Fähigkeit, die Möglichkeiten zu erkennen, sie zu studieren und zu vertiefen. Generell prägt sie eine Haltung, die neuen Themen wirksam abzugrenzen und zu erkunden. Tiefgang bedeutet beispielsweise im Marketing des B-to-B-Geschäfts häufig, nicht nur das eigene Produkt zu verstehen, sondern die gesamte Wertekette vom Rohstoff bis zur Anwendung des Kunden zu durchdringen. Tiefe berücksichtigt damit das Umfeld des Kunden.

Fotos: © Adobe Stock, © iStockphoto, Unternehmen



Brauchen Führungskräfte die Kenntnisse zu Branche und Technologie für gute Lösungen oder wachsen alle Produkte und Märkte zusammen und gehorchen ohnehin den gleichen Wirkungsmechanismen, etwa in Marketing und Vertrieb? Lässt sich sogar argumentieren, dass Industrie, Konsum- und Gebrauchsgüter sich immer ähnlicher vermarkten lassen? Brauchen Führungskräfte den Zugang zu vielfältigen nationalen Märkten oder spielen nur noch globale Ansätze eine Rolle? Sind die Verantwortlichen bereits genügend gefordert, um generelle Entwicklungen von Pandemie, Digitalisierung bis Nachhaltigkeit mindestens oberflächlich mit dem eigenen Unternehmen zu verbinden? Ist professionelles Management in allen Firmen gleich? Natürlich gibt es Gemeinsamkeiten, doch häufig werden sie überschätzt. Die Kunst von Management, Marketing und Vertrieb liegt darin, spezifische Probleme zu bearbeiten und gezielt zu lösen. Beispielsweise meinen viele Führungskräfte in Marketing und Vertrieb, es genügt, einige Vorteile des Kunden für den Kaufentscheid einzubringen und sie scheuen sich, den langen und etappierten Weg des Kunden zum Kunden zu durchleuchten und Stellhebel zu identifizieren. Kurz: Nicht zusammenzufassen ist die größte Herausforderung, sondern für vielfältige Marktsituationen richtig vorzugehen sowie damit die Lösungen zu konkretisieren oder runterzubrechen. Seit jeher ist es auch intellektuell anspruchsvoller, Konzepte zu realisieren, als sie zu entwickeln.

Es braucht mehr Verständnis der Verantwortlichen für Technik, Produkte und Services, Anwendungen des Kunden, Arbeitsweise der Mitarbeitenden des Kunden, Arbeitsweisen der Mitarbeitenden in der

eigenen Produktion, im Vertrieb und Kundendienst. Eigene Erfolge und Misserfolge gilt es zu verstehen. Informationssammlungen gilt es zu verdichten und zu interpretieren. Eine Ist-Analyse genügt nicht, denn es braucht die kritische Diagnose und den Dialog. Papierarbeit greift zu kurz, um ein fundiertes Bild zu gewinnen. Betroffene im Unternehmen und bei Kunden sollen ja zu Beteiligten werden.

Die angestellten Überlegungen betreffen übrigens nicht nur Praktiker, sondern ebenso Forscher. Manche ziehen sich auf abstrakte Systeme und Konzepte zurück, die zwar überall gelten, aber wenig bewirken. Wer hilfreiche Ergebnisse entwickeln will, der muss sich einlassen. Es lässt sich über Big Data im Marketing diskutieren, aber ohne Anwendungen und die Software von Customer-Relationship-Management und Anwendungen von Big Data in Unternehmen zu kennen, fehlt das nötige „Fleisch am Knochen“. Auch eine extreme Tiefe durch abgegrenzte Teilfragen und Experimente liefert keine Antworten in realen Problemen mit vielfältigen Bedingungen.

Dieser kurze Beitrag beschreibt ein aktuelles Gefühl zu Management und Marketing. Er fordert mehr Tiefgang bei den Verantwortlichen. Folgerungen sind recht grundsätzlich, aber nicht so klar zu fassen.

Es gibt drei Grundsätze, die helfen:

- 1.) Akzente statt Vollständigkeit
- 2.) Inhalt statt Hülse und
- 3.) Konsequenz statt Aktionismus.

Das Fazit lautet dabei: Wenn schon geflogen wird, sollten sich Führungskräfte tiefer halten, denn über den Wolken entstehen keine guten Lösungen. Manchmal ist es sogar besser, sich langsam zu bewegen. Dann kommt man weiter. Und: Gründlichkeit spart letztlich Zeit. Manches könnte für die Entwicklung von Marketing und Vertrieb von der Technologie- und Produktinnovation gelernt werden.



PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
emeritierter
Professor der
Universität St.Gallen.