
Zusammenfassung

Wer etwas verändern oder gar erneuern möchte, sollte den methodischen Weg von der Analyse zur Lösung kennen. Eine gute Analyse steht selbstverständlich zu Beginn jeder Arbeit. Die Besonderheit dieser Methode ist der Zwischenschritt der Komplikations-Betrachtung. Dieser Zwischenschritt motiviert Sie, sich eingehender mit der Aufgabenstellung zu beschäftigen und dadurch den Lösungsraum zu vergrößern. Wer Veränderung initiieren möchte, braucht Unterstützer. Je weiter oben diese Unterstützer in der Hierarchie eines Unternehmens stehen, desto hilfreicher ist eine prägnante Analyse, die Ableitung der Handlungserzwingenden Komplikationen und eine nachvollziehbare Skizze der Lösung.

2.1 Situation – Komplikation – Lösung

Ausgehend von der Rolle eines Impulsgebers, stellt sich die Frage des Vorgehens. Wie kommen Sie vom heutigen Status quo eines stagnierenden Marketings in einen innovativeren Zielzustand? Der methodische Weg teilt diesen Prozess in drei Abschnitte: Situation, Komplikation und Lösung (siehe Tab. 2.1).

Zu Beginn steht eine Situationsanalyse. Sie sollte neutral erfolgen – ohne Lösungsansätze oder das Ableiten von Komplikationen bereits vorwegzunehmen. Der zweite Schritt evaluiert, ausgehend von der Situationsbetrachtung, welche Rahmenbedingungen die Situation zu einer Komplikation für das Marketing (und/oder das Unternehmen) werden lassen. Am Ende dieses Prozesses steht dann die Lösung. Diese sollte sich in einer eindeutigen Zielsetzung und abgeleiteten Vorgehensweise wiederfinden.

Tab. 2.1 Von der Analyse zur Lösung

SITUATION	KOMPLIKATION	LÖSUNG
Die umfassende Evaluation der Situation nach externen und internen Einflussfaktoren.	Welche Ausprägungen machen die Situation zu einer Komplikation? Logikbäume helfen dabei, die Ausprägung von Komplikationen besser zu erkennen.	Der Lösungsansatz beschreibt die Lösung der Komplikation und somit den Weg vom Ist zum Soll.
Mögliche Methoden Extern: Benchmarking Intern: SWOT (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken)	Mögliche Methoden Problemidentifikation Logikbäume (deduktiv, induktiv) Kausalität von Ursache und Wirkung	Mögliche Methoden Lösungsbeschreibung Zieldefinition Vom Lösungsansatz zur Implementierung Ggf. Entscheidungsvorlage (Kommunikation)
Endprodukt Verständnis, wo die eigene Marketing-Organisation (und das Unternehmen) heute stehen	Endprodukt Die wesentlichen Komplikationen für die Erreichung der Unternehmenszielsetzung auf Basis des Status quo der Marketing-Organisation	Endprodukt Die Skizzierung der Weiterentwicklung zu einem innovativeren Marketing, inklusive einer geeigneten Vorgehensweise und des Entscheidungsprozesses

Die besondere Stärke dieser Methode liegt in der Betrachtung der Komplikationen. Aus Sicht der verantwortlichen Manager (und Entscheidungsträger) verdeutlicht dies erst den Handlungsbedarf für die Organisation.

2.2 Die Ausgangssituation

Die Situationseinschätzung für die eigene Marketing-Organisation erfolgt aus zwei Perspektiven: externe Betrachtung, beispielsweise mithilfe des Benchmarkings, und interne Betrachtung, musterhaft mit einer SWOT-Analyse. Als Ergebnis erhalten Sie eine Einschätzung, wo Ihre Marketing-Organisation heute steht.

Das Benchmarking stellt einen Vergleich der eigenen Marketing-Organisation zu anderen Marketing-Organisationen innerhalb der eigenen Industrie oder auch industrieübergreifend dar. Hammerschmidt definiert dabei fünf Dimensionen (vgl. Hammerschmidt 2006, S. 86 f.):

- 1. Vergleichsobjekt
Hier wird die Marketing-Organisation als Ganzes inklusive der Prozesse und Funktionen, aber auch Strategien sowie der Methoden der Marktbearbeitung betrachtet.
- 2. Vergleichspartner
Aufgrund der Außenbetrachtung des Benchmarkings würden hier drei Gruppen infrage kommen: direkte Wettbewerber, gleiche Industrie oder industrieübergreifend.

3. Vergleichsmaßstab

Hier unterscheidet Hammerschmidt zunächst die einfachen monetären und nicht monetären Kennzahlen. Interessant hinsichtlich der Fragestellung sind die Verhältniskennzahlen, sprich: Welche Ergebnisse werden mit vergleichbaren Ressourcen erzielt? Hier sollte in Betracht gezogen werden, dass Marketing-Organisationen immer im Kontext des gesamten Unternehmens agieren. So können allgemeingültige Kennzahlen, wie beispielsweise die Aufteilung der Marketingkosten (was wird wofür ausgegeben?) oder die Kommunikationswertschöpfungskette (typischerweise im digitalen Bereich Konversionsraten wie Besucher zu Käufern), miteinander verglichen werden.

4. Vergleichshorizont

Beschreibt den Betrachtungszeitraum, in welchem die Benchmark durchgeführt wird. Zu vergleichende Unternehmenskennzahlen sollten aus annähernd gleichen zeitlichen Perioden stammen.

5. Vergleichsziel

Mit welchem Ziel soll der Vergleich durchgeführt werden? Die Ermittlung eines „Best in Industry“, die Gewinnung von „Insights aus guten Beispielen“ oder die Bestimmung der „durchschnittlichen Leistung“ wären mögliche Vergleichsziele.

Eine gängige Methode, die interne Situation zu beurteilen, ist eine SWOT-Analyse. Dabei werden die eigenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken beurteilt. In Verbindung mit einer zuvor durchgeführten Benchmark wird diese Betrachtung aussagefähiger werden. Die SWOT-Analyse (siehe Tab. 2.2) dient der Evaluation einer übergeordneten Fragestellung im Veränderungsprozess des Marketings hin zu einer aktiveren, innovativeren Rolle.

2.3 Die Komplikation basierend auf der Situation

Nicht jede Situation erzeugt einen Handlungsbedarf. Es ist sinnvoll, vor der Erarbeitung der Lösung die Situation auf ihre Komplikationen hin zu untersuchen. Was macht die Situation hinsichtlich der Unternehmenszielsetzung bzw. -strategie zu einer Komplikation? Komplikationen stellen in der Regel Probleme dar. Somit gilt es im ersten Schritt, die Probleme eindeutig zu identifizieren.

► Mit Logikbäumen Lösungsoptionen strukturieren

Zur eingehenden Betrachtung und zum besseren Verständnis des Problems können Logikbäume helfen. Logikbäume verdeutlichen die Dimensionen eines Problems und zeigen Optionen für spätere Lösungsansätze auf. Es können induktive und deduktive Logikbäume verwendet werden. Der induktive Logikbaum beginnt beim Besonderen und schließt mit dem Allgemeinen. Der deduktive Logikbaum beginnt beim Allgemeinen und schließt mit dem Besonderen (siehe Tab. 2.3). Bei beiden Betrachtungsweisen muss beachtet werden, dass diese eindeutig und überschneidungsfrei ausgeführt werden, da

Tab. 2.2 SWOT-Analyse

STRENGTHS (STÄRKEN)	WEAKNESSES (SCHWÄCHEN)
Welche Stärken hat die Marketing-Organisation heute, um einen Nutzen für den Kunden zu erzielen? Worauf können die Marketing-Organisation und das Unternehmen als Ganzes aufbauen? Wo gab es erfolgreiche (Marketing-) Ergebnisse, die auf eine Impulsgeberrolle bereits eingezahlt haben?	Welche Kompetenzen (methodisch, personell) fehlen heute in der Marketing-Organisation, um erfolgskritische Fragestellungen zu bearbeiten? Liegen Erkenntnisse zu Marketing-Wirkungen auf der Basis von Mitteleinsätzen vor, oder sind diese nur in Teilen oder gar nicht vorhanden? Ist das Marketing integrierter Teil der Kernwertschöpfung oder nur operativ Ausführender?
OPPORTUNITIES (CHANCEN)	THREATS (BEDROHUNG, RISIKEN)
Welche positiven Effekte (in der Innen- und Außenwirkung) können durch eine Impulsgeberrolle entstehen? Welche Synergiepotenziale entstehen zu bereits existierenden Funktionsbereichen im Unternehmen durch ein verändertes Selbstverständnis? Welche Chancen ergeben sich für die wirtschaftliche Entwicklung des gesamten Unternehmens?	Wird bei einer Neuausrichtung des Marketings die heute bestehende Leistungserbringung gefährdet (in Quantität oder Qualität)? Welche Funktionsträger werden durch die Neupositionierung Einfluss verlieren, wer könnte gegen eine Veränderung opponieren?

Exemplarische SWOT-Analyse im Kontext der Veränderung des Marketings vom Status quo zum Impulsgeber.

sie sonst an Aussagekraft verlieren. Am Beispiel eines Autos kann ein eindeutiger und überschneidungsfreier deduktiver Logikbaum beispielsweise die Kategorien Karosserie, Interieur, Räder sowie Motor umfassen. Die Kategorie Karosserie wiederum enthält dann Tür, Heckklappe, Kotflügel, Tankdeckel usw.

Hungenberg empfiehlt die folgende Vorgehensweise: zunächst ist die systematische und vollständige Identifizierung des Problems vorzunehmen – es gilt die zu lösende grundsätzliche Frage (die Aufgabenstellung) zu definieren, im Anschluss sind die Problemsymptome und Problemursachen zu trennen und beide – soweit erkennbar – zu beschreiben, um schließlich die Entscheidungsträger und deren Entscheidungskriterien zu benennen und eventuelle Lösungseinschränkungen sowie vorab definierte Grenzen der Problembearbeitung festzuhalten (vgl. Hungenberg 2010, S. 13).

Bei der Analyse der Situation ist es wichtig, die Beziehung zwischen der Ursache und der Wirkung – sprich die Kausalität – zu verstehen. Um zu einem besseren Verständnis und optimaleren Lösungsoptionen zu gelangen, ist insbesondere das Verständnis von Kausalordnungen oder auch Kausalketten von Bedeutung. Ähnlich wie die deduktive Ableitung kann auch die Kausalkette eine Konkretisierung von der allgemein beobachteten Wirkung zur Ursache

aufzeigen. Im Kern behandelt die Ableitung die Identifizierung von Zusammenhängen, um besser zu verstehen, wo Lösungen ansetzen müssen, und um nachhaltige Effekte zu erzielen.

- **Wie Sie eine Kausalkette bilden**
Eine Kausalkette (Wikipedia 2015) deduktiv von einer allgemeinen Beobachtung auf die darunterliegende Konkretisierungsebene. Die Kausalkette wird zur Vereinfachung oftmals nur monokausal ausgeführt, was in der Realität selten der Fall sein wird. Bei der Erarbeitung ist also darauf zu achten, die kausale Ableitung zu bestimmen, die vermutlich am signifikantesten zur Wirkung beitragen wird. Somit wird bereits bei der Erarbeitung eine Verdichtung und Priorisierung vorgenommen. Bei vielschichtigen Kausalitäten, sprich: mehreren Ursachen für eine beobachtete Wirkung, empfiehlt sich die Bearbeitung über Logikbäume.

Nehmen wir beispielweise an, dass ein Produkt (PKW) eine Absatzschwäche in einem bestimmten Markt aufweist. Um ein besseres Verständnis dafür zu entwickeln, welche Lösung zur Behebung eingesetzt werden können, kann eine (monokausale) deduktive Kette eingesetzt werden.

Tab. 2.3 Deduktive Ableitung eines Logikbaumes über drei Ebenen

Qualität		Quantität	
Kompatibilität	Zielgenauigkeit	Zeit	Kosten
Schärfung oder Verwässerung der Marke? Sicherstellung einer angemessenen Internationalität Ist die bisherige Kommunikation zu berücksichtigen?	Verständnis des Endkunden muss gegeben sein Ausreichende Involvierung des Handels Angemessene interne Kommunikation	Abstimmungsaufwand in der Vorbereitung wird erhöht Verlängerte Durchführungszeiten Zeitraum für Qualitätssicherung wird geringer Aufwand für die Aufarbeitung der „Lessons Learned“ muss berücksichtigt werden	Möglicherweise Erhöhung der internen Personalkosten Ausweitung der internen Sachkosten Ausweitung der externen Kosten

Ein exemplarischer deduktiver Lösungsbaum für die identifizierte Komplikation. Der Baum unterscheidet zunächst in Qualität und Quantität. Daraufhin wird differenziert nach Kompatibilität, Zielgenauigkeit, Zeit sowie Kosten – das zweite Level des Logikbaumes. Bleiben Sie in der Ableitung eindeutig und überscheidungsfrei.

Die temporäre Absatzschwäche könnte demzufolge als Kausalkette wie folgt ausgeprägt sein:

- Beobachtete temporäre Absatzschwäche großer PKW
- (als Folge von) Rückgang der Kundennachfrage in urbanen Ballungsräumen
- (als Folge von) Verknappung von Parkplatzangeboten für Stadtwohnungen
- (als Folge von) Zunehmender Bebauungsdichte in Stadtzentren
- (als Folge von) Mehr Investoren im Wohnungsbau
- (als Folge von) Niedrigen Zinsen und mangelnden alternativen Anlagemöglichkeiten
- (als Folge von) ...

2.4 Die Lösungsbeschreibung

Aus den identifizierten Treibern des Problems bzw. der heutigen Situation ergibt sich der Lösungsansatz. Das bedeutet, dass die Umkehr der Problemausprägungen den Weg zur Lösung aufzeigt. Somit stellt sich die Frage nach der Identifizierung der wesentlichen Lösungsparameter.

Eine effiziente Lösung enthält immer eine Verdichtung und Konzentration auf wenig, denn nur in wenigem können überproportionale Ergebnisse erzielt werden. Ein zu groß bemessener Lösungsraum, der zu viele Komponenten behandelt, wird kaum erfolgreich bearbeitet werden können. Unterschätzen Sie nicht die Ressourcen, die für innovativere Vorgaben oder die komplette Erneuerung des Marketings notwendig sind. Daher: weniger Projekte, weniger Komplexität. Nur diese Fokussierung gibt Ihnen den Freiraum, sich auf die wirklich wesentlichen Dinge zu konzentrieren.

2.4.1 Die Auswahl der wichtigsten Lösungskomponenten

Wie können die wesentlichen Lösungskomponenten ermittelt werden? Eine Auswahl lässt sich anhand der folgenden drei Kriterien durchführen:

Messbarkeit

Die einzelne Lösungskomponente sollte gut messbar sein. Je abstrakter die Komponente ist, desto schwieriger wird sich ein Management dieser Komponente gestalten. Daher sollte ein hohes Augenmerk auf die Überprüfbarkeit und Steuerbarkeit der jeweiligen Komponente gelegt werden. Eine gute Grundlage für die Messbarkeit ist die im Folgenden beschriebene SMART-Methode.

Strategiekonformität

Das zweite Kriterium fordert die Ausrichtung der Lösung bzw. der Lösungskomponenten in Richtung der Unternehmensstrategie. Es muss sichergestellt werden, dass die erarbeitete Lösung sich konform zur übergreifenden Unternehmensstrategie gestaltet, idealerweise auf dieser aufbaut und zur Realisierung nachhaltig beiträgt.

Stärkenorientierung

Eine Lösung sollte immer auf den Stärken der eigenen Organisation aufbauen. Es gilt, diese systematisch durch den Lösungsansatz zu fördern. Eine erfolgreiche Lösung bindet die bestehende Unternehmenskultur mit ein. Daher sind methodische Lösungen anderer Organisationen, sogenannte „Best Practices“, auch nur bedingt auf die eigene Organisation übertragbar. Schwächen sind tendenziell zu ignorieren und Stärken der Organisation zu stärken. Eine Lösung, die diesen einfachen Grundsatz beherzigt, hat gute Erfolgsaussichten.

2.4.2 Zielbeschreibung

Die Lösung ist in ihren Zielen eindeutig zu beschreiben, ansonsten ist eine effiziente Umsetzung kaum möglich. Die Ziele werden dabei in ihrer Ausprägung, dem Inhalt und der zeitlichen Dimension beschrieben. Eine hinreichend aussagefähige Zielsetzung bietet die SMART-Methode (Marek 2010, S. 33). Die Ziele der Lösung werden dabei wie folgt konkretisiert:

- (S) schriftlich fixiert, präzise und klar auch für einen Außenstehenden,
- (M) messbar, das Ziel in relevanten Messgrößen abgebildet,
- (A) anspruchsvoll, angemessen, motivierend für die Beteiligten,
- (R) realistisch und erreichbar mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie
- (T) terminiert und somit auf einen realistischen, aber konkreten Zeitrahmen bezogen.

- Auch wenn es wie eine lästige Hausaufgabe erscheint, sollten Sie die Verbindlichkeit einer dezidierten Zielbeschreibung auf sich nehmen. Legen Sie Ihre Zielsetzung „die Entwicklung des Marketings aus der Stagnation zur Innovation“ schriftlich fest und versehen Sie diese mit messbaren Kriterien. Hierfür bieten sich die zuvor in der Rollendefinition beschriebenen Dimensionen an.

Die Leistungsanforderung an einen Impulsgeber, Nutzen für den Kunden zu schaffen, sollte durch eine qualitative Messung des Nutzens aus Kundensicht in Fokusgruppen oder ähnlich ermittelt werden – und zwar in regelmäßigen Abständen. Darüber hinaus ist die Art der Involvierung des Marketings in zentrale Wertschöpfungsprozesse von Bedeutung – beispielsweise bereits in der Entwicklung von strategischen Geschäftsfeldern und Produkten/Dienstleistungen. Das wird zunächst eine digitale Ja/Nein-Aussage sein. Wenn bereits eine Involvierung erfolgt, wären die prozentuale Einbindung in Bezug auf alle strategischen Geschäftsfelder und des Weiteren die Tiefe bzw. Frequenz bewertbare Größen. Die wichtigste Komponente dürfte aber die Quantifizierbarkeit des eigenen Wertbeitrages auf der Basis eines fundierten Controllings (Input zu Output) sein. Die sich daraus ergebende Relation steht für die Leistungsfähigkeit eines Impulsgebers.

Allein diese drei beispielhaften messbaren Zieldefinitionen sind anspruchsvoll. Sie sollten in ihrer Ausprägung realistisch und durchführbar auf der Basis der Situationsanalyse

angelegt werden. Die Zielbeschreibung schließt mit der zeitlichen Dimension ab. Ein Zeitraum unterhalb von zwölf Monaten spräche für eine sehr wandlungsfähige Organisation. In der Regel dürften die Veränderungsprozesse, je nach Größe und internationaler Ausprägung der Marketing-Organisation, einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren einnehmen.

2.4.3 Die Determinanten der Lösung

Was muss eine Lösung enthalten, um sie in den nachfolgenden Prozess einer Implementierung zu überführen? Im Kern sind das Verantwortlichkeiten, Prozesse, Ressourcen sowie die Transparenz bzw. Kommunikation.

Verantwortlichkeiten

Verantwortung ist unteilbar und Verantwortlichkeiten dienen dazu, Handlungsfähigkeit zu garantieren. Eine Erarbeitung bzw. ein Input durch die Gruppe oder das Team ist sinnvoll, aber die Verantwortlichkeit muss eindeutig geregelt sein. Viele Reibungsverluste und zeitliche Verzögerungen entstehen durch ungeklärte Verantwortlichkeiten, die zu Handlungsunfähigkeit oder Ergebnisdubletten führen. Die Verantwortlichkeit sollte hinreichend beschrieben sein, sodass die Entscheidungsbefugnisse, aber auch die Grenzen eindeutig sind. Eskalationsinstanzen sind sinnvollerweise zu benennen, um im Fall der Fälle zeitnah handlungsfähig zu sein.

Prozesse

Ein Prozess beschreibt einen strukturierten Ablauf mit dem Ziel der Wertschöpfung. Somit muss ein Lösungsansatz die Kernprozesse in jedem Fall beschreiben. In der Regel reicht die Beschreibung der Kernprozesse im wesentlichen Ablauf unter Hinweis auf die Verantwortlichkeiten. Umfangreiche Prozessmodelle werden der Erfahrung nach eher ignoriert oder sind in der Operativen oftmals schlicht unbekannt, weil kaum Zeit ist, sich in eine Vielzahl von Prozessen hineinzudenken. Deshalb hilft die Konzentration auf wesentliche Kernprozesse. Diese müssen allerdings eindeutig und überschneidungsfrei definiert sowie intensiv in der Operativen geschult und angewendet werden. Je einfacher und reduzierter, desto besser. Komplexität, wie eine hohe Anzahl von Schnittstellen, vielstufige Abstimmungen, vielköpfige Gremien, sollten – wenn möglich – vermieden werden. Einmal definiert, müssen die Kernprozesse sicherlich von Zeit zu Zeit angepasst werden, aber Einfachheit und kontinuierliche Verbesserung schlagen Vollständigkeit.

Ressourcen

Ohne Ressourcen keine Endprodukte. Klare Verantwortlichkeiten ermöglichen Handlungsfähigkeit, Prozesse erzeugen Wertschöpfung, die Ressourcen sind der Treibstoff, um Endprodukte zu ermöglichen. Zu den Ressourcen gehören die Personen und sachbezogenen Mittel, sprich: im Kern Mitarbeiter und finanzielle Mittel. Die neue Rolle eines Impulsge-

bers wird in beiden Ressourcenbereichen Veränderungen erfordern, was nicht immer mehr, aber durchaus andere Ressourcen im Vergleich zum Status quo bedeuten kann.

Kommunikation

Ein wichtiges und immer wieder unterschätztes Element der Lösung ist die interne Kommunikation über Status, Veränderung und Zielzustand. Dies wird in der Regel durch eine abgestimmte Kommunikation an die Stakeholder erreicht. Eine effiziente Kommunikation nimmt die Perspektive des Empfängers ein und beantwortet die Fragen dieser Adressatengruppe knapp und präzise.

Literatur

Hammerschmidt, M. 2006. *Effizienzanalyse im Marketing – Ein produktionstheoretisch fundierter Ansatz auf Basis von Frontier Functions*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hungenberg, H. 2010. *Problemlösung und Kommunikation im Management*. Stuttgart: Oldenbourg.

Marek, J. 2010. *Ziele ziehen*. Norderstedt: Books on Demand.

Wikipedia_Kausalitaet. (10. Dezember 2015). wikipedia.org. Von wikipedia.org: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kausalitaet> zuletzt abgerufen am 15.04.2016.

ReNew Marketing

10 Instrumente zur Stärkung Ihres Marketings für mehr
Wachstum und Innovation

Greunke, U.

2017, XX, 242 S. 9 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13980-3