

“Herausforderungen im Marketing in kurzer Zeit klar erkennen und erfolgreiche Massnahmen erarbeiten und umsetzen“

Wie können Marketing-Manager die wichtigsten Herausforderungen in kurzer Zeit klar erkennen und erfolgreiche Massnahmen erarbeiten und umsetzen? **Dr. Markus Hess**¹, Geschäftsleitungsmitglied der RUAG Ammotec, erklärt im Gespräch mit GfM anhand praktischer Beispiele eine revolutionäre Methode zur Lösung komplexer Probleme.

GfM: Die Marketingverantwortlichen – gleich wie ihre Kollegen in den anderen Bereichen - müssen sich den neuen Herausforderungen stellen: eine Zunahme der Komplexität der Veränderungen, immer kürzere Reaktionszeiten und ein Arbeitsumfeld, dass immer globaler ausgerichtet ist. Herr Hess, welchen Beitrag kann das Marketing bei der erfolgreichen Bewältigung dieser Aufgaben leisten?

Hess: Mit zunehmender Vernetzung und der allgegenwärtigen Informationsflut findet zurzeit ein Paradigmenwechsel statt. Während es sich früher schwierig gestaltete an all die benötigten Informationen heranzukommen, besteht mittlerweile die Schwierigkeit verstärkt darin, aus den Massen an Informationen die für das jeweilige Geschäft relevanten herauszufiltern. Hier ist insbesondere das Marketing gefragt, um gleich einem **Radarschirm** alle geschäftsrelevanten Fakten und Trends zu erfassen. Ein aktuelles Beispiel aus meinem momentanen Umfeld ist z. B. die Umweltpolitik. RUAG ist einer der führenden Munitionshersteller sowohl im Behörden- wie auch Zivilbereich. Immer mehr Länder erlassen nun Gesetze, um den Verbrauch von bleihaltiger Munition im Jagd- und Sportschützenbereich zu unterbinden. Erkennen Sie diesen Trend zu spät, haben Sie die Möglichkeit verpasst, diese Gesetze zu beeinflussen bzw. sich mit entsprechend neuen Produkten als Vorreiter in der Branche zu etablieren. Aufgrund der von Ihnen erwähnten Geschwindigkeit und der damit verbundenen Komplexität wirken sich solche Gegebenheiten heute wesentlich stärker aus als noch vor 15 Jahren. Wichtig ist daher, in möglichst kurzer Zeit, das Wissen derer einzusammeln, die vor Ort sind, die das Expertenwissen haben, die sich mit zukünftigen Trends beschäftigen, die im Bereich Forschung und Entwicklung tätig sind und nicht zuletzt derer, die die angebotenen Produkte kaufen sollen, nämlich Ihrer Kunden. Ich habe in der Vergangenheit **eine kybernetische Methode** kennengelernt, die genau dieses ermöglicht; nämlich das Wissen der Wissensträger so zu vernetzen, dass am Ende eines **dreitägigen Workshops 90% des innerhalb der Gruppe vorhandenen Wissens** zu dem jeweiligen Thema, z. B. „Zukünftige Trends im Bereich Jagdmunition“ über alle Beteiligten verteilt ist.

¹ Dr. Markus Hess ist Geschäftsführer für Marketing und Vertrieb bei der RUAG Ammotec, einem Unternehmen mit 1350 Mitarbeitern.

GfM: Sie haben ein bestimmtes Vorgehen / eine bestimmte Methode erwähnt, die sich in der Praxis bewährt hat. Welches sind die wichtigsten Schritte, die beim Einsatz dieser Methode berücksichtigt werden müssen?

Hess: Grundsätzlich muss man sich mit der **Ausgangsfrage** intensiv beschäftigen. Diese Frage ist Dreh- und Angelpunkt des gesamten Workshops und sollte daher entsprechend durchdacht formuliert werden. Weiterhin ist die **Auswahl der Teilnehmer** sehr entscheidend. Im Amerikanischen gibt es den Spruch „Garbage in, garbage out“. Um dies zu verhindern, ist es erforderlich im Vorfeld das gesamte Spektrum an Informationslieferanten zu überdenken, um dann die wichtigsten Wissensträger zum Workshop einzuladen. Die Teilnehmer können daher aus verschiedenen Standorten/Abteilungen/Ländern kommen. Bei verschiedenen Themen hat sich insbesondere auch der Einbezug von Lieferanten und Kunden bewährt. Die Teilnehmer werden dann im Rahmen des Workshops die wesentlichen Themen mit Bezug auf die Ausgangsfrage in einer Art **Marktplatz** erarbeiten. Aufgrund des Workshopdesigns können sie davon ausgehen, dass am Ende der ersten Phase all die Themen platziert sein werden, die am meisten zur Beantwortung der Ausgangsfrage beitragen. In der nachfolgenden Phase werden dann die Teilnehmer nach einer kybernetischen Vernetzungsmethode den entsprechenden Themen zugeordnet, um diese dann in Kleingruppen eingehend zu diskutieren. Da die Methode so ausgelegt ist, dass jeder Teilnehmer nicht nur Diskussionspartner in zwei Themen sondern auch Kritiker und Beobachter in weiteren Themen ist, verteilt sich innerhalb kürzester Zeit das vorhandene Wissen über die gesamte Gruppe. Wie schon vorhin erwähnt, ist mathematisch **bewiesen, dass innerhalb der drei Tage 90% des insgesamt vorhandenen Wissens über alle Teilnehmer verteilt ist**. Dieser gemeinsam erreichte Informationsstand und die sehr intensiven und gewollt kontrovers geführten Diskussionen führen schlussendlich dazu, dass die zum Schluss gemeinsam erarbeiteten Massnahmen/Optionen auch schnell umgesetzt werden. **Erfahrungsgemäss werden ca. 70% der gemeinsam erarbeiteten Massnahmen innerhalb von sechs Monaten umgesetzt**. Ich habe in meiner bisherigen Karriere noch keine andere Methode kennen gelernt, die eine solch hohe Nachhaltigkeit an verabschiedeten Massnahmen erreicht.

GfM: Eignet sich die Methode für alle Fragestellungen oder gibt es typische Einsatzgebiete?

Hess: Grundsätzlich eignet sich das Design dieser von Stafford Beer entwickelten Methode für die verschiedensten Anwendungsgebiete. Es ist ja nur das Gerüst, welches je nach Thema mit den entsprechenden Inhalten gefüllt wird. Ich selber habe die Methode mittlerweile in folgenden Bereichen eingesetzt: Strategieerarbeitung, Kickoff von Grossprojekten, wie z. B. der Einführung von SAP, Fusionen, Innovationskreisen, Organisations- und Restrukturierungsprojekten, bei Prozessverbesserungen und Managementmeetings.

GfM: Gibt es konkrete Beispiele, wie Sie diese Methode bei der Lösung von Herausforderungen im Marketingbereich erfolgreich eingesetzt haben?

Hess: Ja, diese konkreten Beispiele gibt es. Der Themenkomplex „**Abstimmung zwischen Marketing, Vertrieb und Produktion**“ ist hierfür besonders geeignet. Da in den meisten Betrieben von der Konzeption her Marketing und Vertrieb in begrenztem Masse miteinander konkurrieren und die Produktion oft „bremst“, ist für

die sinnvolle Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse eine offene Kommunikation und ein Austausch der unterschiedlichen Sichtweisen zwingend notwendig. Denn nur wenn das gesamte im Unternehmen vorhandene Wissen über die Kunden zusammengetragen wird, ist der Entwicklungs- und Verkaufserfolg beinahe schon vorprogrammiert. Leider findet dieser offene Austausch nur begrenzt in Unternehmen statt. Die Methode von Professor Beer erzwingt allerdings aufgrund Ihres Designs und der unterschiedlichen Rollen der Teilnehmer während des Workshops diese Offenheit. Es ist erstaunlich, in welcher kurzen Zeit sich Personen „zusammenraufen“, die sich vorher aus verschiedensten Aspekten so weit wie möglich mieden. Sollte ein Unternehmen ein sehr gutes und vertrauensvolles Verhältnis zu seinen Kunden haben, ist der Einbezug dieser in den Workshop sozusagen die „Sahne auf der Torte“. Sie werden vermutlich mit keiner anderen Methode die Sichtweise des Kunden so stark in Ihrem Unternehmen verankern können wie mit dieser, und das innerhalb weniger Tage. Weitere Themen im Marketing-/Verkaufsbereich können sein, Koordination und Neuausrichtung der Vertriebsaktivitäten von Tochtergesellschaften, Marktforschung oder die Einführung eines Customer Relationship Managements.

GfM: Sie haben mein Interesse an der Methode geweckt. Wie steht es mit den konkreten Ergebnissen? Welche messbaren Resultate kann man erwarten?

Hess: Wie schon oben erwähnt ist **die Umsetzungsquote** von verabschiedeten Massnahmen/Optionen **mit 70% sehr hoch**. Wenn ich jeweils in die Firmen investiert hätte, in denen ich diese Methode in den vergangenen Jahren einsetzte, hätte ich mein Geld vervielfacht. Ich erkläre es mir damit, dass Firmen, die einen solchen Workshop durchführen entweder schon eine offene, ehrliche und transparente Unternehmenskultur besitzen und diese noch verstärken oder mit der Durchführung sich in Richtung Zielorientierung, Offenheit, „gemeinsam an einem Strang in dieselbe Richtung ziehen“ vieles verändert. Es ist schwierig Ihnen genaue Zahlen zu nennen und dies am Workshop festzumachen, aber ich erhalte noch heute Anrufe von Unternehmer(inne)n, die mir bestätigen, dass mit der Durchführung „**ein Ruck**“ durch das Unternehmen gegangen sei. In einem Fall hat sich der Umsatz um 40% erhöht, in einem anderen Fall sind zu spät gestartete strategisch wichtige Projekte noch „just in time“ gelöst worden, Fusionen sind wesentlich reibungsloser verlaufen oder auch EDV Grossprojekte mit wesentlich weniger Magenschmerzen verdaut worden.

GfM: Welche Aufwände sind mit der Anwendung der Methode verbunden?

Hess: Ein solcher Workshop ist eine Investition – einerseits in ein bestimmtes Projekt wie z. B. Strategieerarbeitung, Einführung einer Software oder auch der Optimierung von Betriebsabläufen - andererseits ist es eine Investition in die Unternehmenskultur, in das Miteinander, in Offenheit, in Gemeinsamkeiten, letztendlich in Ihre Mitarbeiter. **Hier liegt auch der grösste Kostenpunkt, denn es erfordert im Schnitt jeweils drei Arbeitstage Ihrer besten Mitarbeiter.** Die Anzahl derer ist themenspezifisch (zwischen 18 und 42). Die Kosten für die insgesamt sechs Moderatoren inklusive des gesamten Workshopmaterials betragen ca. SFr. 75.000 + Hotel und Reisespesen. Diese Investition werden sie schon unmittelbar nach dem Workshop im normalen Arbeitsalltag spüren und gehen sie davon aus, dass sie nach sechs Monaten 70% Ihrer gemeinsam verabschiedeten Aktionen umgesetzt sehen.

GfM: Als Fazit, welche Empfehlungen können Sie unseren Mitgliedern geben?

Hess: Die Methode von Professor Beer, die er sich in der Natur abschaute und auch sehr detailliert in „Beyond Dispute“ erläutert ist für verschiedenste Aufgabenstellungen interessant. **Ganz besonders viel bewirkt sie dort, wo anstehende Entscheidungen entweder sehr komplex sind oder viele Betroffene haben.** Wenn Sie nämlich die Komplexität durch die verschiedensten Blickwinkel erfassen und Betroffene zu Mitwirkenden machen, wird die Umsetzung um ein Vielfaches einfacher. Beispiele hierfür sind wie schon vorhin erwähnt: Fusionen, Strategieerarbeitung, Grossprojekte, Installation neuer Verkaufskanäle, Innovations- und Wissensmanagement oder auch Management Meetings.

GfM: Herr Hess, vielen Dank für das Gespräch.