

Wettbewerbsfaktor Kreativität

Spritzige Marketingideen, exzellente Produkte und erstklassiger Service begründen den Erfolg eines Unternehmens. Häufig sind es jedoch die Mitarbeiter aus der zweiten oder dritten Reihe, die die zündende Geschäftsidee haben. Wenn die Geschäftsführung ihren Einsatz fördert.

Text _ Barbara Rott

Zunehmend anspruchsvollere Kunden, größere Konkurrenz und kürzere Lebenszyklen von Produkten stellen immer neue Anforderungen an die strategische Flexibilität und Innovationskraft von Konzernen sowie kleinen und mitt-

leren Unternehmen (KMU). Um sich am Markt zu behaupten und den Mitbewerbern die entscheidende Nasenlänge voraus zu sein, ist kontinuierliches Ideenmanagement über alle Abteilungen hinweg gefragt. »Innovationen und kreative

Marketingideen müssen fester Bestandteil der Unternehmenskultur werden«, unterstreicht Professor Jürgen Rothlauf, der an der Fachhochschule Stralsund Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Unternehmensführung lehrt. Für ihn ist es Aufgabe der Geschäftsleitung, die Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren und aktiv darin zu unterstützen, unternehmerisch zu denken.



Wer alle seine Untergebenen gleich behandelt, wird mit hoher Loyalität und besseren Leistungen belohnt.

Informationen zentral steuern

Als Einstieg favorisiert er Workshops, die signalisieren: Wir fördern kontinuierlich die Kreativität und Innovationsbereitschaft unserer Beschäftigten. Dann gelte es, dieses Thema in der internen Kommunikation dauerhaft in das Bewusstsein aller zu rücken. Bewährte Hilfsmittel auf diesem Weg können ein Logo samt eigenem Slogan, Preise für herausragende Vorschläge, eine Mitarbeiterbefragung, Broschüren oder das Intranet sein. Die Grundvoraussetzung für Erfolg liefert eine offene, zentral gesteuerte Informationspolitik zu allen Aspekten rund um den Marketingmix. Das heißt: Nicht schönreden, sondern in der praktischen abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit fördern und fördern, etwa durch Fragen stellen oder besseres Zuhören. Diesen Ansatz zu liefern und umzusetzen, ist Aufgabe der Führungsebene. »Erst wenn sie jeden Mitarbeiter als potenziellen Schöpfer neuer Ideen sieht und sein Engagement unterstützt, lassen sich daraus Verbesserungspotenziale und Wettbewerbsvorteile generieren«, betont Norbert Bauer, Vertriebsreferent Süd-/Südostasien bei ZF Trading



»JEDER MITARBEITER IST EIN 'PART-TIME-MARKETER', DER MARKT- UND GEWINNORIENTIERT DENKEN UND HANDELN SOLLTE. DAS GELINGT NUR, WENN DIE MOTIVATION STIMMT.«

PROF. DR. ANTON MEYER, Vorstand des Instituts für Marketing, Universität München

'sives Marketing bedeutet, dass alle Bereiche und Beschäftigte dazu beitragen, möglichst kostengünstig einen überlegenen Kundennutzen zu schaffen und so den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern«, unterstreicht Professor Anton Meyer, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Vorstand des Instituts für Marketing an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Für ihn ist jeder Mitarbeiter ein »Part-Time-Marketer«,

MEHR ZUM THEMA bietet die Checkliste: »Beurteilung kreativer Ideen«

www		acquisa.de/premium
-----	--	--------------------

der markt- und gewinnorientiert denken und handeln sollte. Durch Erfolgsbeteiligungen lässt sich sein Interesse noch steigern. Ideenwettbewerbe können ein Bestandteil eines derartigen Anreizsystems sein. Wichtig ist dabei ein ausgewogenes Maß an interner und externer Motivation: Die eine im Sinne persönlicher Verwirklichung der Mitarbeiter in »ihrer« Firma, die andere auf Basis von Gewinnbeteiligungen oder erfolgsbezogener Entlohnung. Selbstentfaltung und Selbstständigkeit fördern sowie mehr Verantwortung übertragen, sind für Meyer Schlüsselfaktoren, um das kreative Potenzial der Mannschaft zu wecken. Weitere Komponenten für mehr Marketingengagement: Investitionen in gute Aus- und Fortbildung sowie in Informations- und Kommunikationstechniken, die den Mitarbeiter-Kunden-Kontakt vereinfachen und so die Beziehungspflege

verbessern. Das schafft mehr Nähe zur Zielgruppe und deren Wünschen, die dann direkt in die Marketingstrategie einfließen können.

Ein noch so ausgefeiltes Vorschlags- und Wettbewerbswesen macht aber keinen Sinn, wenn die Kommunikation nicht stimmt. »Die Menschen müssen wissen, was mit ihren Ideen passiert«, betont Niko Bayer. Der freie Berater und Trainer für Marketing und Kommunikation, der bundesweit für renommierte Management-Akademien tätig ist, hält zeitnahe Feedback für einen entscheidenden Faktor, um abteilungsübergreifendes Marketing zu etablieren. Was wurde aus welchem Grund abgelehnt, welche Idee warum akzeptiert? Was bedeutet deren Umsetzung für die Praxis und die Ausrichtung des Unternehmens? Um diese Fragen ehrlich zu beantworten, müssen Grundverständnis und Einstellung auf allen Hierarchieebenen stimmen. Schließlich wolle man gemeinsam den Umsatz steigern. Regelmäßige Diskussionen am »Runden Tisch« hält Norbert Bauer für ein probates Mittel, um dieses Ziel zu erreichen. Produktmanagement, Marketing, Vertrieb und Controlling tauschen ihre Erfahrungen aus, klären Defizite und definieren Verbesserungspotenzial sowie Synergieeffekte.

Statt gegen- miteinander arbeiten

Die Ergebnisse solcher Gespräche in den jeweiligen Abteilungen entsprechend aufzubereiten, ist für Meyer unabdingbar. »Die Mitarbeiter müssen wissen, worum es geht, um sich einbringen zu können. Nur so kann offensives Marketing erfolgreich sein.« Es hat eine Querschnittsfunktion im Unternehmen. Deswegen müssen sich Geschäftsführung und Marketingabteilung bewusst werden und entsprechend handeln. Insbesondere, wenn es um die Zusammenarbeit mit dem Vertrieb geht. Ein Thema, das von allen Beteiligten Fingerspitzengefühl ver-

langt. Professor Helmut Kohlert von der gleichnamigen Mittelstandsberatung in Ostfildern sieht zwei neuralgische Punkte im Miteinander von Marketing und Vertrieb: Zum einen die gemeinsame Ausrichtung und die klare »Wer macht was?« Aufgabentrennung, zum anderen das Ineinandergreifen beider Abteilungen im Unternehmen, wenn es um die Planung von Promotionskampagnen oder die Klassifizierung von neuen Kontakten geht.

Kreativität als Vorteil

»Lösungen stehen auf dem Papier, in der Praxis haben meist völlig verschiedene Charaktere das Sagen«, beschreibt Kohlert ein Grundproblem. Da Marketingleute keine Vertriebsmenschen seien und umgekehrt, würden oft unterschiedliche Firmenpräsentationen entwickelt und eingesetzt. So entstehe kein einheitliches Bild in der Marktöffentlichkeit. Ein Umstand, der einer langfristigen Erfolgssicherung entgegenwirkt und der nur durch abteilungsübergreifendes Verständnis und Miteinander verändert werden kann. Eine enge Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Bereichen fordert auch Stefan Dürr, Marketingchef der Lapp Holding AG, Stuttgart. »Die Marketingstrategie muss an der Front umgesetzt sein.« Dafür braucht es Profis. Schließlich würde auch niemand auf die Idee kommen, sich in Rechtsfragen auf den Rat eines Nicht-Juristen zu verlassen. Auch muss für ihn nicht jeder Mitarbeiter kreativ sein. »Im Gegenteil: Es darf gar nicht jeder Mitarbeiter kreativ sein.« Das könnte dazu führen, dass sich jeder berufen fühle, zum Beispiel in Fragen des Corporate Design (CD) mitzumischen. (Gutes CD sei aber nicht demokratiefähig. Dennoch solle sich die Gesamtbelegschaft generell für den Unternehmenserfolg verantwortlich fühlen und sich mit den Kunden identifizieren.

redaktion@acquisa.de . J

GmbH, einem international führenden Handelsunternehmen im Bereich Antriebs-, Lenkungs- und Fahrwerktechnik. Um die Belegschaft für diese Strategie zu sensibilisieren, ist jedes KMU gut beraten, wenn es zum generellen Verständnis von Marketingaktivitäten sowie deren Schwerpunkten beiträgt – etwa durch interne Publikationen und, im Sinn des Benchmarking, durch Vergleiche mit Wettbewerbern. Oder durch Marktforschungsergebnisse. Das schafft eine exzellente Basis. Doch darüber hinaus müssen sich alle Mitarbeiter mit ihren internen und externen Kunden identifizieren, deren Bedürfnisse kennen und verstehen. Letzteres lässt sich auch ohne großen Zeitaufwand bewältigen. Es reicht ein Tag unterwegs mit einem Vertriebspezialisten

im Außendienst, um sehr viel über die Klientel einer Firma zu lernen, egal in welcher Abteilung des Unternehmens der Begleiter sonst tätig ist. Wichtig ist allein der direkte Kontakt, um ein Gespür für Innovationsmöglichkeiten zu entwickeln.

Kundennutzen gemeinsam schaffen

Denn ein »Externer« entdeckt eventuell verkrustete Strukturen, die der langjährige Vertriebsfachmann nicht mehr sieht. Verfügen alle Mitarbeiter nach dieser Anlaufphase über ein relativ einheitliches Wissen, folgt im nächsten Schritt die Umsetzung des erkannten Bedarfs in konkrete Ziele für die einzelnen Abteilungen und Personen. »Integriertes und offen- [...

→ CHECKLISTE **MITARBEITER GEZIELT MOTIVIEREN**

So steigt die Leistungsbereitschaft:

→ **Fördern Sie abteilungsübergreifendes Denken und Handeln.** Zum Beispiel durch lang- oder kurzfristigen Wechsel in ein anderes Aufgabengebiet. Der Mitarbeiter kann so seine Kenntnisse erweitern und über den Tellerrand seiner Abteilung blicken.

→ **Suchen Sie den persönlichen Kontakt zu Kunden.** Alle Mitarbeiter sollten mindestens einen Tag pro Jahr mit diesen verbringen. Im direkten Gespräch lernen sie wesentlich mehr über die Wünsche ihrer Zielgruppe als in jedem Telefonat.

→ **Kommunizieren Sie offen und ehrlich.** Nur wenn die Mitarbeiter wissen, wo ihr Unternehmen am Markt steht und welche Ziele es anstrebt, können sie eigene Ideen entwickeln.

→ **Verteilen Sie Bonuszahlungen gerecht und großzügig.** Monetäre Anreize dürfen nicht nur der ersten Führungsebene vorbehalten sein. Ein Ideenwettbewerb mit entsprechender Honorierung aktiviert die gesamte Belegschaft.

So erstickt jede Kreativität im Keim:

→ **Mangelnder Konsens in der Geschäftsleitung.** Wenn es um wichtige strategische Fragen geht, müssen alle mit einer Stimme sprechen. Sonst sind Auseinandersetzungen die Folge, die jeden integrativen Marketingansatz verhindern.

→ **Nicht-Einhaltung von Zusagen.** Oft wird viel geredet, aber am Ende anders gehandelt. Die Mitarbeiter können keine klaren Ziele wie Kunden- und Gewinnorientierung erkennen und sich daher auch nicht unternehmerisch verhalten.

→ **Engstirniges Abteilungsdenken.** Persönliche Rivalitäten unter Kollegen und Scheuklappenmentalität in einem Unternehmen sind der Tod jeder noch so ausgefeilten Marketingstrategie.

→ **Zu wenig Kundennähe.** Firmen, in denen außer im Vertrieb oder im Service, niemand Kontakt zu den Kunden hat, können keinen integrativen Ansatz verfolgen. Ihnen fehlt die Grundvoraussetzung für offensives Marketing.