

Marketing-Horizonte

„Ideenstifter statt Biedermänner“

Ist Marketing innovationsfeindlich?

Es genügt nicht, neue Produkte zu erfinden – man muß sie auch verkaufen. Professor Dr. Stephan Schrader von der Universität München kann beweisen, daß die Einführung vieler Neuheiten an den Widerständen einzelner Unternehmensabteilungen scheitert. Häufig sind ausgerechnet Marketingfachleute die Verhinderer.

Wann hatten Sie Ihre letzte gute Idee? Einen Geistesblitz, der Sie persönlich weitergebracht hat oder eine Ihrer Unternehmungen befördert hat? Sehr wahrscheinlich nicht an Ihrem Arbeitsplatz. Untersuchungen haben gezeigt, daß etwa drei Viertel aller Ideen nicht dort entstehen, wo man als Arbeitnehmer auf sie hofft und Kreativität heute mehr denn je gefordert ist: in der Werkhalle, im Büro, im Labor – an dem Platz, an dem wir unseren Lebensunterhalt verdienen.

Vielleicht liegt es an den Umständen, unter denen viele Ideen geboren werden, daß sie es so schwer haben, von unserer professionellen Umgebung akzeptiert zu werden. Vielleicht trauen wir unseren Geistesblitzen ja selbst nicht so richtig, wenn wir wie Archimedes „Heureka“ rufen, der das Prinzip des spezifischen Gewichts angeblich beim Bad im Zuber entdeckte. Und oft sind die wirtschaftlichen Auswirkungen einer Entdeckung nicht so offensichtlich, wie sie es bei Archimedes waren. Er hatte angeblich die Aufgabe, herauszufinden, ob ein Handwerker tatsächlich die von ihm behauptete Menge Gold in einer Krone verarbeitet hatte, und entlarvte ihn als Betrüger. Die Entdeckung der physikalischen Prinzipien von Auftrieb und spezifischem Gewicht waren eindeutig, leicht nachzuvollziehen und wiederholbar. Sein Auftraggeber sparte viel Geld.

Doch meist läßt sich das wirtschaftliche Potential einer Erfindung nicht eindeutig feststellen. Professor Schrader: „Die Vorteile innovativer Produkte sind oft nicht eindeutig zu erkennen.“ Von der Idee bis zum Produkt ist meist ein weiter Weg. Während des Entwicklungsprozesses können sich die Produktei-



Professor Dr. Stephan Schrader ist Vorstand des Instituts für Innovationsforschung und Technologie-management an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Seine Hauptarbeitsgebiete sind Innovations- und Technologie-management, Unternehmensführung und Organisation.

genschaften ändern, und oft ist am Anfang nicht klar, wer es zu was gebrauchen kann. Eine klassische Kundenbefragung ist meist nicht möglich; das zu vermarktende Produkt kann dem Kunden erst vorgestellt werden, wenn es tatsächlich existiert – also wenn die Entscheidung, es zu produzieren, bereits getroffen worden ist.

Die Grenzen der Marktforschung

Hier stößt die betriebliche Marktforschung an ihre Grenzen. Wie kann sie einem Kunden die Innovation schmackhaft machen? Wie kann man ihm erklären, welche Vorteile die Neuerung für ihn hätte? Hand aufs Herz – Konnten Sie sich vor zehn Jahren vorstellen, welche Erleichterungen der Computer für unsere Arbeit mit sich bringen würde? Wer ahnte vor 20 Jahren, daß Roboterstraßen in menschenleeren Werkshallen die Arbeit von Hunderten, Tausenden Arbeitern übernehmen würden? Als Konrad Zuse im Jahr 1941 den ersten Großrechner baute, interessierte sich die Öffentlichkeit zunächst kaum für seine Tüftelei. Als IBM im Jahr 1944

den „Mark One“ vorstellte, sollten die Marketingstrategen, die es damals schon gab, herausfinden, ob sich die Produktion dieser Maschine für das Unternehmen lohnen würde. Ergebnis der Marktforschungsbemühungen: Die Welt (!) brauche weniger als zehn (!) Computer, denn sie seien nur für Volkszählungen der größten Länder tauglich, also in den USA, China und der Sowjetunion. Und die Kommunisten könnten sich so etwas gar nicht leisten. IBM verdankt es einem Nicht-Marketing-Mann, daß die Entscheidung zugunsten der Computerproduktion doch noch getroffen wurde. Der argumentierte, daß man auch diese voraussichtlich kleine Nische besetzen sollte.

Bis heute hat sich an dieser grundlegenden Skepsis gegenüber Neuem wenig geändert. Die meisten Menschen, auch Marketingfachleute, sind keine Visionäre. Professor Schrader: „Wir tun uns schwer, von unserer momentanen Situation zu abstrahieren, und unseren Handlungskontext dem – angeblich – innovativen Produkt anzupassen.“ Wir leben in einer Gesellschaft, in der Beharrungstendenzen überwiegen. Sie wurden von der Evolution belohnt: Es dauerte Jahrtausende, bis wir uns zu dem entwickelten, was wir heute sind. Die Natur läßt sich Zeit, und unser Ge-

ihrer Leistungsgrenzen: Sie wollen deren Überschreiten genießen und müssen deren Unterschreiten erfahren.

Wir können Mitarbeiter nicht bestrafen, bevor sie Loyalität uns gegenüber empfinden. Wir brauchen Mitarbeiter solange nicht zu kontrollieren, wie wir keine Möglichkeiten haben, sie zu bestrafen. Wir dürfen uns nicht darauf beschränken, gute Leistungen herauszustellen. Wir müssen ebenfalls dafür sorgen, daß unsere Mitarbeiter ein eigenes Gefühl für Ungenügen entwickeln können. Und wir stehen als Führungskräfte in der Verantwortung, unseren Mitarbeitern zuversichtliche Perspektiven zu vermitteln.

Diese Zuversicht werden sie sich erwerben können, soweit sie selbst – statt mit dem Schwert gegen Windmühlen zu kämpfen – nicht nur die Kompetenz zum Erfolg, sondern auch den Willen zum Erfolg und den Glauben an sein Gelingen in der Auseinandersetzung mit ihren Führungskräften hautnah erleben können.

Der Vertriebeiner Genossenschaftsbank wird immer genauso stark sein, wie der Vertriebsvorstand selbst ihn persönlich erlebt. Die Mitarbeiter werden sich mit genau demselben Nachdruck dem Verkauf und Vertrieb widmen, wie Sie es als Vertriebsvorstand vormachen.

Wenn Sie nicht vorangehen, passiert gar nichts. Aber wenn Sie vorangehen, können Sie viel erreichen. Dann werden Ihre Mitarbeiter mehr als zufrieden sein: Sie werden stolz darauf sein, in einer Kreditgenossenschaft zu arbeiten.

Wir müssen nur eines begreifen: Wir erreichen nur die Vertriebsergebnisse, die wir wirklich erreichen wollen. Wir erreichen nur die Vertriebsergebnisse, die wir uns vorstellen, die wir in Bildern ausmalen können. Wir erreichen nur den Erfolg, den sich selbst der schwächste Mitarbeiter unseres Vertriebsteams noch zutraut.

■ Wolfgang Pachali ist Direktor des Bereichs Unternehmensberatung im Genossenschaftsverband Hessen/Rheinland-Pfalz/Thüringen e.V. Frankfurt