

**Zeppelin University**

Department Corporate Management & Economics

Lehrstuhl für Innovation, Technologie und Entrepreneurship

Jun.-Prof. Reinhard Prügl

Bachelor These

Pascal Staud

**Entscheidungsprozesse im Management unter erhöhter Dynamik**  
Eine explorative Analyse im Top-Management der Automobilindustrie

Immatrikulationsnummer: 06200735

Studiengang: Corporate Management & Economics

Semester: Fall Semester 2009

Abgabedatum: 07. Dezember 2009

## **Abstract**

In einer Welt zunehmender Dynamik verlassen sich Führungskräfte bei Entscheidungen immer häufiger auf ihre Intuition, weil rational-logische Denkprozesse dem Tempo des Marktes nicht mehr standhalten können. Intuition hat sich in den letzten Jahren verstärkt als Hilfsmittel bewährt, um mit der steigenden Komplexität, Geschwindigkeit und Unsicherheit unserer Umwelt umzugehen. Unter bestimmten Rahmenbedingungen können intuitive Fähigkeiten zu besseren Entscheidungen verhelfen, oder fallweise sogar die einzige Methode sein, um eine Handlungsrichtung zu definieren. Auf Basis einer explorativen Analyse wurden für diese Arbeit 13 Führungskräfte in leitenden Positionen aus dem Marketingsektor deutscher Automobilhersteller persönlich interviewt. Die Top-Manager eröffneten umfassende Einsichten in ihre Nutzung von Intuition bei Entscheidungsprozessen und lieferten wertvolle Beiträge zu einem ganzheitlichen Verständnis über den Umgang in der Praxis. Welche Persönlichkeitsmerkmale zeichnen Manager aus, die auf ihre Intuition im Entscheidungsprozess vertrauen, wie haben sie diese Fähigkeiten erlernt und unter welchen Voraussetzungen wenden sie diese an? Insgesamt konnten 7 differenzierte Schemen (Heuristiken) definiert und deren Anwendung anhand von bereits in der Wissenschaft untersuchten Themenstellungen und Situationen veranschaulicht werden. Die Forschungsergebnisse verdeutlichen den hohen Stellenwert von Intuition bei der Bewältigung von dynamischen Marktbedingungen und präsentieren fundierte Anwendungsmuster von Top-Entscheidern.

## Inhaltsverzeichnis

1.	<b>Einleitung</b> .....	1
2.	<b>Literaturübersicht</b> .....	5
2.1.	Einordnung des Forschungsgebietes .....	5
2.2.	Theoretische Herleitung des Begriffs „Intuition“ .....	7
2.3.	Eigenschaften intuitiven Handelns .....	9
2.4.	Einflussfaktoren bei der effektiven Nutzung intuitiver Fähigkeiten ...	12
2.4.1.	Fachspezifisches Wissen: Heuristik bis Expertenschema .....	12
2.4.2.	Aufgabentypus: Struktur, Thema, Situation .....	16
2.4.3.	Persönlichkeitsmerkmale: Charakter, Erfahrung, Position .....	20
2.5.	Zusammenwirken von intuitivem und rationalem Entscheiden .....	22
2.6.	Fehlende empirische Forschung im Bereich Management .....	22
3.	<b>Methodik</b> .....	24
3.1.	Datenerhebung .....	25
3.1.1.	Analysefokus: Funktionsbereich Marketing .....	25
3.1.2.	Auswahl und Anzahl der Interviewpartner .....	26
3.1.3.	Fragebogenentwicklung .....	27
3.1.4.	Durchführung der Interviews .....	28
3.1.5.	Transkription der Interviews .....	28
3.1.6.	Weiterentwicklung der Datenerhebung: Theoretical Sampling ....	29
3.2.	Datenauswertung .....	31
3.2.1.	Datenkodierung .....	31
3.2.2.	Kategoriebildung .....	32
3.2.3.	Datenauswertung nach Überkategorie .....	33
3.2.4.	Überprüfung der Datenauswertung .....	35
4.	<b>Ergebnisse</b> .....	36
4.1.	Auswirkungen von Momenten erhöhter Dynamik auf Entscheidungsprozesse .....	36
4.2.	Verständnis über intuitives Handeln in der Praxis .....	38
4.3.	Einfluss personenspezifischer Charakteristiken .....	39
4.4.	Erlernen intuitiver Fähigkeiten .....	45
4.5.	Anwendung von Heuristiken .....	49

4.5.1.	Zuordnung zu Themen und Situationen .....	50
4.5.2.	Themen .....	50
4.5.2.1.	Strategiethemen .....	51
4.5.2.2.	Finanzthemen .....	53
4.5.2.3.	Personalthemen .....	54
4.5.2.4.	Kreativthemen .....	55
4.5.2.5.	Präzedenzthemen .....	56
4.5.3.	Situationen .....	59
4.5.3.1.	Entscheidungen mit hohem Unsicherheitsgrad .....	59
4.5.3.2.	Entscheidungen unter hohem Zeitdruck .....	61
4.5.3.3.	Entscheidungen mit hoher Komplexität .....	62
5.	<b>Diskussion</b> .....	64
5.1.	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	64
5.2.	Ableitung von Hypothesen .....	65
5.3.	Implikationen für die Managementforschung .....	68
5.4.	Implikationen für das praktische Management .....	69
5.5.	Limitationen und Forschungsausblick .....	70
6.	<b>Bibliografie</b> .....	71
7.	<b>Anhang</b> .....	78

## Abbildungen

Abb. 1: Interviewauszug zur Darstellung der Protokollierung .....	34
Abb. 2: Veränderung des Prozesses als Reaktion auf eine erhöhte Dynamik..	37
Abb. 3: Anpassung der Taktgeschwindigkeit des Entscheidungsprozesses ....	37
Abb. 4: Legitimation von heuristischen Vorgehensweisen .....	39
Abb. 5: Persönliche Auswirkung von Unsicherheitsmomenten .....	40
Abb. 6: Ausprägung von unternehmerischem Denken .....	41
Abb. 7: Stellenwert von Erfahrung im Marketing .....	42
Abb. 8: Genereller Stellenwert von Intuition .....	44
Abb. 9: Präzisionsgrad der Zieldefinition einer Maßnahme .....	46
Abb. 10: Zugewinn an relevanten Informationen durch einen Feedback Regelkreislauf .....	47
Abb. 11: Aufarbeitung von Unsicherheitsmomenten .....	47
Abb. 12: Optimierter Entscheidungsprozess in Zeiten extremer Umweltdynamik .....	48
Abb. 13: Häufigkeitsverteilung aller aufgezeichneten Anwendungsmomente ..	49
Abb. 14: Häufigste Schemenpaare Strategiethemen .....	51
Abb. 15: Häufigste Schemenpaare Finanzthemen .....	53
Abb. 16: Häufigste Schemenpaare Personalthemen .....	54
Abb. 17: Häufigste Schemenpaare Kreativthemen .....	55
Abb. 18: Häufigste Schemenpaare Präzedenzthemen .....	57
Abb. 19: Häufigste Schemenpaare in Situationen mit hohem Unsicherheitsgrad .....	60
Abb. 20: Häufigste Schemenpaare in Situationen unter hohem Zeitdruck .....	61
Abb. 21: Häufigste Schemenpaare in Situationen mit hoher Komplexität .....	63

**Tabellen**

Tabelle 1: Interviewpartner .....	27
Tabelle 2: Übersicht definierter Schemen .....	30
Tabelle 3: Kategorisierung zur Kodierung der Anwendung von Heuristiken ....	33
Tabelle 4: Kategorisierungsbeispiel zur Kodierung einer Heuristik .....	34
Tabelle 5: Häufigkeitsverteilung der Anwendungsmomente auf Themenebene .....	50
Tabelle 6: Häufigkeitsverteilung der Anwendungsmomente auf Situationsebene .....	59

## 1. Einleitung

"Habe den Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen."

*Immanuel Kant, 1784*

Die Lehre des logischen Denkens gilt als eine der Grundfesten von Bildungsinstitutionen wie Schulen oder Universitäten. Man wird unterrichtet, Sachverhalte zu analysieren, neues Wissen zu generieren und auf Basis von Logik Entscheidungen zu treffen. Es ist die einzige Form des Denkens, die gelehrt wird; andersartige Ansätze werden weder angesprochen noch diskutiert. Es herrscht ein kollektives Einverständnis, dass dies die einzige Form des Denkens ist, die tatsächlich gelehrt werden muss. Der Verstand, im Volksmund als „Bauchgefühl“ oder „Intuition“ bekannt, wird dabei entweder als selbstverständlich gesehen oder gilt als primitive Denkweise.<sup>1</sup>

Logisch zu denken bedeutet, bei Problemstellungen Argumente zu suchen, verschiedenen Alternativen zu entwickeln und diese auf ihre Validität hin zu bewerten. Es ist eine Systematik inkrementeller Denkschritte.

Innerhalb der Wissenschaft ist dieses Vorgehen berechtigt und notwendig. Doch in der Realität ist ein solches Lösungsverständnis häufig unzureichend. In einer Umwelt steigender Dynamik, Komplexität und Unsicherheit, in der die benötigte Informationsmenge für eine rationale Entscheidungsfindung entweder zu teuer ist oder die Suche danach zu lange dauert, müssen andere Vorgehensweisen entwickelt werden.

Ein unternehmerisches, kreatives und visionäres Handeln ist gefragt, um nachhaltige, innovative Lösungsansätze zu entwickeln. Die „schöpferische Zerstörung“, wie Joseph Schumpeter sie nannte, erfordert, bisherige Denkmuster auszublenden, um seinem Verstand freien Lauf zu lassen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Epstein (1994), S. 710; Hayashi (2001), S. 60.

<sup>2</sup> Schumpeter (1912), S. 157.

Was zeichnet die Vordenker unserer Gesellschaft aus? Die Unternehmer? All jene, die das logische Denken nur als eine Möglichkeit des Nachdenkens sehen?

„Menschen, die ihren Intellekt benutzen, strengen sich an, um Erkenntnis und Einsichten zu gewinnen, also um nachzudenken. Im Idealfall ist der Intellektuelle damit der Denunternehmer schlechthin - der auch bestehende Weltbilder und Positionen zerstört, um eigenständige, selbstständig erworbene Erkenntnis - neues Wissen also - zu erlangen.“<sup>3</sup> „Aus Nachdenken wird Mitdenken. Beziehungen, nicht Trennungen, sind die Zukunft des Denkens und der Innovation.“<sup>4</sup>

Solche Prozesse des Nachdenkens, des Reflektierens, können im Management nicht auf Basis von rational logischen Denkmustern erfolgen.

Es ist die Fähigkeit der Intuition, die ein solches ganzheitliches, radikales Denken ermöglicht. In der Literatur wird diese Form der Informationsverarbeitung als „laterales Denken“ beschrieben. Ein Begriff, welcher von Edward de Bono 1967 eingeführt wurde. Es ist ein „Weg des Nachdenkens, um durch unorthodoxe Methoden oder Faktoren für renitente Probleme Lösungen zu finden, die auf Basis logischen Denkens ignoriert werden würden.“<sup>5</sup>

Leider findet diese Möglichkeit der Verarbeitung von Problemstellungen noch eine zu geringe Anerkennung im Management. Intuition darf dabei nicht mehr als primitiver Ersatz für rational analytisches Denken gesehen werden, sondern vielmehr als eine elementare Ergänzung. Es muss verdeutlicht werden, dass für spezifische Themenstellungen und Situationen eine intuitive Herangehensweise oftmals zu besseren und nachhaltigeren Lösungen führt. Insbesondere in Momenten erhöhter Dynamik müssen sich Führungskräfte auf ihre Intuition verlassen, um alle endogenen und exogenen Einflüsse bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

---

<sup>3</sup> Lotter (2009), S. 56.

<sup>4</sup> Lotter (2009), S. 59.

<sup>5</sup> Soanes/Stevenson (2005), S. 507.

Diese Studie zielt darauf ab, die Anwendbarkeit intuitiver Fähigkeiten in einer dynamischen Umwelt zu untersuchen. Als Untersuchungsfeld wurden Marketingmanager deutscher Automobilhersteller in ihren Entscheidungsprozessen analysiert.

Innerhalb eines explorativen Ansatzes soll anhand verschiedener thematischer und situationsspezifischer Faktoren der Einsatz von Intuition im Entscheidungsprozess verdeutlicht werden. Darüber hinaus soll dargelegt werden, woraus die Notwendigkeit des Einsatzes von intuitiven Prozessen entsteht und welche Vorteile daraus resultieren können.

Die wissenschaftliche Relevanz dieser Bachelor These resultiert aus einer detaillierten Untersuchung der Anwendung von Intuition im Management. Bisherige Arbeiten im Bereich der Entscheidungsforschung konnten zwar bereits belegen, dass es durch Intuition möglich ist, hochwertige Entscheidungen in kürzester Zeit zu treffen. Auch bei Aufgabenstellungen, die sich durch eine erhöhte Komplexität charakterisieren, konnte dieser Sachverhalt bestätigt werden. Gerade im Kontext einer hoch dynamischen Umwelt zeigte eine Studie von Kathri et al. (2000) die positive Anwendbarkeit intuitiver Fähigkeiten.

Diese Erkenntnisse sind von hoher Bedeutung, doch sie bilden nur den Grundstein für das Verständnis der Thematik. Überwiegend wurden nur die Rahmenbedingungen erforscht, die das Feld umgeben, die spezifische Anwendung jedoch nur unzureichend. Diese empirische Arbeit soll anhand von Experteninterviews Antworten darauf liefern, wie mit dem Thema Intuition in der Praxis ganzheitlich umgegangen wird. Wie werden die Fähigkeiten erlernt? Bei welchen Themen und in welchen Situationen wird auf die Intuition zurückgegriffen? Wie genau wird Intuition im Management angewendet?

Auch im praktischen Kontext können die Ergebnisse der These einen Mehrwert bieten und Managern aller Funktionsbereiche das Thema Intuition anhand von tatsächlichen Anwendungsbeispielen näher bringen. Auf Basis der qualitativen Interviews werden die im Analyseteil vorgestellten Erkenntnisse mit Originalzitate der Top-Manager verdeutlicht, um so einen sehr starken Bezug zum praktischen Management zu bieten. Insbesondere Führungskräfte die sich bisher

vermehrt auf rational-logische Denkmuster in ihrer täglichen Arbeit berufen, kann die vorliegende Studie einen umfassenden Einstieg in die Thematik ermöglichen.

Zusammenfassend soll diese Studie, auf Basis wissenschaftlicher Methoden mit praktischem Bezug, sich der Fragestellung nähern, wie Manager ihre Intuition in Momenten erhöhter Dynamik nutzen, um Entscheidungen zu treffen.

Die präzise Forschungsfrage lautet daher:

**Wie wenden Führungskräfte intuitive Fähigkeiten in Entscheidungsprozessen unter erhöhter Umweltdynamik an?**

Als *Führungskräfte* werden dabei Manager in leitenden Positionen und einer mehrjährigen Berufserfahrung gesehen.

*Intuitive Fähigkeiten* basieren auf der Anwendung des intuitiv erfahrungsbasierenden Informationsverwertungssystems im Gehirn.<sup>6</sup>

Eine *erhöhte Umweltdynamik* charakterisiert eine gesteigerte Unsicherheit, Komplexität und Rasanzenz des Marktes.

Ein ausführlicher Literaturüberblick bildet den Einstieg in die Thematik. Daran anknüpfend wird im Methodikteil die genaue Vorgehensweise der angewendeten explorativen Analyse erklärt und in die Vorstellung der Ergebnisse eingeleitet. Zum Abschluss werden die Ergebnisse kurz resümiert und innerhalb der Diskussion Hypothesen für zukünftige Forschungsprojekte abgeleitet.

---

<sup>6</sup> Vgl. Kapitel 2.2.

## 2. Literaturübersicht

### 2.1. Einordnung des Forschungsgebietes

Die Analyse des menschlichen Verhaltens auf Märkten wurde in der Wissenschaft durch die Definition des „homo oeconomicus“ begründet. Dieser theoretische Marktteilnehmer zeichnet sich dadurch aus, dass er alle verfügbaren Marktinformationen aufnimmt, daraufhin verdichtet, um auf Basis einer vollständigen Informationslage agieren zu können. Er handelt absolut rational und emotionslos. Jede Entscheidung wird anhand eines einzigen Kriteriums gefällt, dem erwarteten Kosten-Nutzen-Verhältnis.<sup>7</sup>

Jegliche psychologischen Faktoren werden bei diesem Verhaltensmodell völlig ausgeblendet, wodurch auch die kognitive Beschränktheit des Menschen bei der Informationsaufnahme außer Acht gelassen wird.

Der homo oeconomicus ist ein Produkt der westlichen Kultur, indem die Logik als das Ideal des Denkens, Handelns und Entscheidens gilt. Jegliche Formen von Emotion und Leidenschaft werden als destruktiv und dysfunktional gewertet.<sup>8</sup>

Das Konzept der liberalisierten Märkten, wie Adam Smith seinen zukunftsweisen Marktmechanismus beschrieb, steht im Kontext mit diesem Grundverständnis. Smith argumentierte als Urvater für die „preisliche und wohlstandssteigernden Wirkungen des Wettbewerbs“.<sup>9</sup> Im Gegensatz zu einer weit verbreiteten Meinung beschäftigte er sich anfänglich auch mit den „psychologischen Grundlagen der Präferenzen und Einstellungen der Menschen“ und erkannte diese als „wichtige Einflussfaktoren menschlichen Verhaltens“<sup>10</sup> an. Diese gingen jedoch im Verlauf des 20. Jahrhunderts mit dem Aufkommen des „Neoklassischen Paradigmas“<sup>11</sup> verloren.

Innerhalb der letzten Jahren wurden einige der Ansätze der neoklassischen Kapitalismustheorie zunehmend angezweifelt. „Die Prognosen des ökonomi-

---

<sup>7</sup> Vgl. von Nitzsch/Friedrich (1999), S. 1ff.

<sup>8</sup> Vgl. Loewenstein (2000), S. 426ff; Zeelenberg (1999), S. 325ff.

<sup>9</sup> Peters (2000), S. 173.

<sup>10</sup> Frey/Benz (2001), S. 2.

<sup>11</sup> Frey/Benz (2001), S. 2f.

schen Verhaltensmodells sind empirisch überprüft worden, und in vielen Fällen hat sich systematisch abweichendes Verhalten gezeigt."<sup>12</sup>

Die Grundfesten des homo oeconomicus mussten überdacht werden, da das Verständnis eines rein rational handelnden Individuums sich als unzureichend herausstellte. Zudem zeigen auch jüngste Entwicklungen der weltweiten Wirtschaft, dass die von Adam Smith formulierte Kraft der „invisible Hand“ nicht ausreicht, um mit den Entwicklungen des 21. Jahrhunderts umgehen zu können.

Diese Befunde forderten eine Anpassung des ökonomischen Modells und der Einbindung psychologischer Komponenten.

Weitere Erkenntnisse ergaben sich durch die von Herbert Simon entwickelte Theorie der begrenzten Rationalität, für welche er 1978 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhielt.<sup>13</sup> Simons zeigte, dass ein rein rationales Verhalten kaum der Realität entspricht. Der Mensch arbeitet nur so lange nach rationalen Kriterien, wie er es mit seiner kognitiven Leistung verarbeiten kann. Wird diese „Beschränktheit“ des Verstandes erreicht, wird der Suchvorgang nach weiteren Alternativen abgebrochen. Ein solches Momentum wird in rationalen Modellen nicht berücksichtigt.

Zahlreiche psychologische Erkenntnisse im Bereich der Intuition und Emotion rütteln seitdem an den Grundfesten zahlreicher ökonomischer Theorien.<sup>14</sup>

Die ersten Ansätze folgten von Tversky & Kahneman im Jahr 1974, welche ebenfalls 2002 für ihre „prospect theory“<sup>15</sup> nobelprämiert wurden.<sup>16</sup> Mit verschiedenen experimentellen Untersuchungen versuchten sie die Entscheidungsfindung unter Unsicherheit darzustellen. Aus den Erkenntnissen konnten zahlreiche Forschungsansätze abgeleitet werden. Inwieweit sich Intuition auf das Marktmodell selbst auswirkt, bleibt jedoch weiterhin umstritten.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Frey/Benz (2001), S. 3.

<sup>13</sup> Vgl. Foundation S. 05.12.2009.

<sup>14</sup> Vgl. Loewenstein/Lerner (2001), S. 619ff.

<sup>15</sup> Kahneman/Tversky (1979), S. 263ff.

<sup>16</sup> Vgl. Foundation S. 05.12.2009.

<sup>17</sup> Vgl. Elster (1998), S. 47ff.

Seit den achtziger Jahren wird der Einfluss der Intuition in der Managementlehre stärker diskutiert. Dies ist zum Einen zurückzuführen auf einige Zusammenfassungen über das Thema in den Bereichen der Organisations- und Managementforschung,<sup>18</sup> zum Anderen auf empirischen Untersuchungen von Agor (1986), Burke et al. (1999), Kathri & Ng. (2000) und Hayashi (2001), welche die Anwendung von Intuition im Managementbereich und deren Rahmenbedingungen anhand von Feldstudien belegt haben.

## 2.2. Theoretische Herleitung des Begriffs „Intuition“

Die Intuition beschäftigt den Bereich der Organisationswissenschaften nun schon seit mehreren Jahrzehnten, doch aufgrund der divergierenden Sichtweisen auf das Thema konnte man sich bis heute auf keine einheitliche Definition einigen.<sup>19</sup>

Die ersten Ansätze aus dem Jahr 1921 von C. G. Jung definierten Intuition als einen singulären Prozess zur Auffassung und Sortierung von Daten.<sup>20</sup>

Von diesem Standpunkt ist man in neueren Forschungsartikeln hin zu einem dualen Prozess abgewichen, bei welchem Individuen Informationen innerhalb von zwei sich wechselseitig beeinflussenden, parallelen kognitiven Systemen verarbeiten.<sup>21</sup> Diese neue Sichtweise wurde 1990 von Epstein unter dem Begriff der „Cognitive-experiential self-theory“ zum ersten Mal zusammengefasst. Doch diese Unterscheidung ist keinesfalls als neu zu werten. Schon Aristoteles hat die Informationsverwertung in eine analytisch rationale und eine intuitiv erfahrungsbasierte Systematik getrennt.<sup>22</sup>

Das intuitiv erfahrungsbasierte System gilt, historisch gesehen, als das mit der weitaus längeren evolutionären Vergangenheit.<sup>23</sup> Es wird angenommen, dass

<sup>18</sup> Vgl. Agor (1984), S. 14ff; 1989), S. 11ff.

<sup>19</sup> Vgl. Behling/Eckel (1991), S. 46ff; Dane/Pratt (2007), S. 35; Peters et al. (1974), S. 125ff; Simon (1987), S. 57ff.

<sup>20</sup> Vgl. Jung (1928), S. 295ff; Raidl/Lubart (2000-2001), S. 217ff; Westcott/Ranzoni (1963), S. 595ff.

<sup>21</sup> Vgl. Denes-Raj/Epstein (1994), S. 819; Kirkpatrick/Epstein (1992), S. 534.

<sup>22</sup> Vgl. Sloman (1996), S. 3.

<sup>23</sup> Vgl. Epstein (1994), S. 715; Kirkpatrick/Epstein (1992), S. 534; Reber (1992), S. 33.

alle höheren Organismen auf der Erde über diese Art der Informationsverwertung verfügen.<sup>24</sup>

Der dahinter liegende intuitive Prozess zeichnet sich durch eine automatische und nahezu anstrengungslose Aufbereitung und Speicherung von Informationen aus.<sup>25</sup> Dabei erlaubt das System einem Individuum aus Erfahrungen zu lernen und diese gleichzeitig ohne bewusste Anstrengung als Wissen im Gehirn abzuspeichern.<sup>26</sup> Die vergangenen Handlungen, Erfahrungen und Ergebnisse liegen daraufhin in Form von konkreten Schemen als Grundlage für zukünftiges Handeln vor. Deshalb wird intuitives Handeln auch synonym als erfahrungsbasiertes Handeln beschrieben.<sup>27</sup> Das System kann darüber hinaus als unbewusst und stillschweigend charakterisiert werden, da man im Moment des Denkprozesses selbst nicht registriert, dass sich eine Verarbeitung von Informationen vollzieht.<sup>28</sup> Erst aus einer Ex-post Perspektive kann eine Verarbeitung nachvollzogen werden.<sup>29</sup>

In der Literatur wird das intuitiv erfahrungsbasierte Denkschema darüber hinaus als natürliches, automatisch funktionierendes, assoziatives, ganzheitlich denkendes, affektgeladenes, anstrengungsloses, schnelles System beschrieben.<sup>30</sup> Zahlreiche Handlungen unseres täglichen Lebens werden von dieser Art der Informationsverwertung unbewusst kontrolliert.<sup>31</sup>

Der rational analytische Prozess dagegen, welcher eher als neueres evolutionäres Phänomen der Informationsverarbeitung gesehen werden kann, ermöglicht einem Menschen Information zu erfassen, nach erlernten Methoden zu analysieren, um daraus Ideen zu entwickeln.<sup>32</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Denes-Raj/Epstein (1994), S. 819.

<sup>25</sup> Vgl. Stanovich/West (2000), S. 645ff.

<sup>26</sup> Vgl. Hogarth (2001), S. 27ff.

<sup>27</sup> Vgl. Denes-Raj/Epstein (1994), S. 819; Epstein (1994), S. 710; Kirkpatrick/Epstein (1992), S. 534.

<sup>28</sup> Vgl. Epstein (1994), S. 710; Shapiro/Spence (1997), S. 64.

<sup>29</sup> Vgl. Sloman (1996), S. 3.

<sup>30</sup> Vgl. Denes-Raj/Epstein (1994), S. 819; Epstein (1994), S. 710f; Kahneman (2003), S. 698; Shapiro/Spence (1997), S. 64.

<sup>31</sup> Vgl. Bargh/Chartrand (1999), S. 462ff.

<sup>32</sup> Vgl. Denes-Raj/Epstein (1994), S. 819.

Im Gegensatz zum ersten System wird dieser Prozess der Informationsverarbeitung bewusst angestoßen.<sup>33</sup> Mit Hilfe von vorsätzlich erlernten Vorgehensweisen wird dabei versucht, eine Problemstellung nach bewährten Regeln der Logik und der Beweise zu antizipieren, um eine sinnvolle Argumentationskette zu bilden.<sup>34</sup> Um zu Ergebnissen zu gelangen, ist hierbei ein bewusster Arbeitsvorgang nötig.<sup>35</sup> Dieser Prozess wird häufig auch als vorsätzlich, anstrengend, langsam, seriell und kontrolliert beschrieben.<sup>36</sup>

Gemäß der ‚Cognitive-experiential self-theory‘ wird das menschliche Verhalten von beiden kognitiven Systemen wechselseitig geleitet. Welcher Prozess zur Anwendung kommt, hängt zum Einen von den vorherrschenden Gegebenheiten ab, zum Anderen von dem Grad der emotionalen Einbindung in die Situation.

Zusammenfassend folgt diese Arbeit der Definition von Dane and Pratt (2007), die Intuitionen als affektgeladene Entscheidungen beschrieben haben, die durch schnelle, unbewusste und ganzheitliche Bauchgefühle hervorgerufen werden.<sup>37</sup>

### **2.3. Eigenschaften intuitiven Handelns**

Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben zeichnet sich intuitives Handeln durch verschiedene Charakteristiken aus. Die Wichtigsten sollen nun genauer erläutert werden.

**Unbewusst.** Intuitives Handeln zeichnet sich primär dadurch aus, dass der Prozess sich automatisch und ohne jegliche kognitive Anstrengung vollzieht. Informationen werden dabei unbewusst verarbeitet, jedoch eine bewusste Erkenntnis aus dem Verarbeitungsprozess gewonnen.<sup>38</sup> Wie es zu dieser Deduk-

---

<sup>33</sup> Vgl. Denes-Raj/Epstein (1994), S. 819.

<sup>34</sup> Vgl. Denes-Raj/Epstein (1994), S. 819; Epstein (1994), S. 710; Sloman (1996), S. 3ff.

<sup>35</sup> Vgl. Sloman (1996), S. 3.

<sup>36</sup> Vgl. Bargh/Chartrand (1999), S. 462ff; Hogarth (2001), S. 27ff; Kahneman (2003), S. 698f.

<sup>37</sup> Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 40.

<sup>38</sup> Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 34ff.

tion kommt, kann aber auch aus einer Ex-post-Perspektive nicht nachvollzogen werden.<sup>39</sup> Willentliche Entscheidungsprozesse werden daher nicht als intuitiv angesehen, da diese systematischen Prozeduren unterliegen und auf Basis bewusster Überlegung gefällt werden.<sup>40</sup>

**Ganzheitlich.** Im Gegensatz zu analytischen Methoden, die entwickelt werden um auf konkrete Problemstellungen eine passende Antwort zu liefern, zeichnet sich intuitives Handeln durch eine ganzheitliche Antizipation von Problemstellungen aus.<sup>41</sup> Ungleiche Informationen aus verschiedenen Quellen können dabei mit tief sitzenden Kategorien, Mustern und Eigenschaften verknüpft und ganzheitliche Lösungen erarbeitet werden.<sup>42</sup> Auch abstraktere, weit hergeholte Handlungsmöglichkeiten können dadurch identifiziert werden. Auf veränderte Umwelteinflüsse kann viel schneller reagiert werden, als es mit statischen Modellen und Methoden möglich wäre. Ein verbesserter Entscheidungsprozess ist die Folge, der sich sowohl im Innen- wie im Außenverhältnis des Unternehmens auswirkt.<sup>43</sup> In der Fachliteratur wird diese Fähigkeit als Verstand, Assoziation, Aufmerksamkeit bzw. Wissenstransfer beschrieben.<sup>44</sup>

**Schnell.** Intuitives Entscheiden zeugt von einer hohen Schnelligkeit. Sowohl bei Managern wie auch in der Wissenschaft hat dieses Charakteristikum die meiste Beachtung gefunden.<sup>45</sup> Dies begründet sich auf dem konstanten Bedürfnis des Menschen in kürzester Zeit hochwertige Entscheidungen treffen zu können. In einer Umwelt, die sich durch eine nie da gewesene Dynamik und Rasanz auszeichnet, ist Intuition häufig die einzige Möglichkeit, um eine Entscheidung zwischen verschiedenen Alternativen herbei zu führen.<sup>46</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Shapiro/Spence (1997), S. 63ff.

<sup>40</sup> Vgl. Janis/Mann (1977), S. 28ff.

<sup>41</sup> Vgl. Denes-Raj/Epstein (1994), S. 390ff; Epstein (1994), S. 709ff; Kahneman (2003), S. 697ff.

<sup>42</sup> Vgl. Raidl/Lubart (2000-2001), S. 217ff.

<sup>43</sup> Vgl. Burke/Miller (1999), S. 95.

<sup>44</sup> Vgl. Rorty (1967), S. 204ff; Shapiro/Spence (1997), S. 64; Wild (1938), S. 97ff.

<sup>45</sup> Vgl. Burke/Miller (1999), S. 91ff; Kahneman (2003), S. 697ff; Khatri/Ng (2000), S. 57ff.

<sup>46</sup> Vgl. Burke/Miller (1999), S. 91; Hayashi (2001), S. 61.

**Affektiert.** Emotionen bilden einen sehr wichtigen Bestandteil des erfahrungsbasierten Entscheidungssystems. Jede intuitive Entscheidung gilt als affektgeladen. Dies kommt in Form eines „kognitiven Gefühl“ zum Ausdruck, welches teilweise im Prozess der Entscheidungsfindung auftaucht.<sup>47</sup> Dieser Zustand wird in der Literatur meistens als „Bauchgefühl“, „Bauchinstinkt“ oder „Gefühl in unserem Innersten“ beschrieben.<sup>48</sup>

Manager sehen diesen ‚Input‘ als wichtigen Bestandteil des intuitiven Systems und sprechen daher oftmals von ‚affektierten Entscheidungen‘.<sup>49</sup> In einer 1999 durchgeführten Studie von Burke et al. berichteten 40 % der Führungskräfte, auf ihre Gefühle zu achten, wenn sie mit Informationen innerhalb eines Entscheidungsprozesses konfrontiert werden.<sup>50</sup> Dieses Ergebnis ist übereinstimmend mit zahlreichen Forschungsberichten, die Emotionen als zentrales Element innerhalb des erfahrungsbasierten Systems definieren.

Darauf aufbauend wurde herausgefunden, dass Manager in Entscheidungsmomenten bestimmte Gefühle verspüren, welche ihnen helfen, zwischen verschiedenen Alternativen zu wählen.<sup>51</sup> Richtige Entscheidungen resultierten in einem Gefühl der Gewissheit, der totalen Harmonie, der Vertrautheit oder auch der Spannung.<sup>52</sup> Umso stärker eine Entscheidung dabei emotional aufgeladen ist, desto überzeugter sind die Führungskräfte, das Richtige zu tun.<sup>53</sup>

Falsche Entscheidungen dagegen führten zu schlaflosen Nächten, Unwohlsein, Besorgniszuständen und schnell wechselnden Bauchgefühlen.<sup>54</sup>

---

<sup>47</sup> Chen/Chaiken (1999), S. 87.

<sup>48</sup> Barnard (1938), S. 306; Hayashi (2001), S. 79ff.

<sup>49</sup> Vgl. Burke/Miller (1999), S. 91ff.

<sup>50</sup> Vgl. Burke/Miller (1999), S. 92.

<sup>51</sup> Vgl. Agor (1986), S. 10.

<sup>52</sup> Vgl. Agor (1986), S. 10f; Tiedens/Linton (2001), S. 973ff.

<sup>53</sup> Vgl. Epstein (1994), S. 710.

<sup>54</sup> Vgl. Agor (1986), S. 10f.

## 2.4. Einflussfaktoren bei der effektiven Nutzung intuitiver Fähigkeiten

In den beiden vorherigen Kapiteln wurde der Begriff der Intuition und seine Abgrenzung zu rational analytischem Vorgehen grundsätzlich erläutert. Im Weiteren soll näher darauf eingegangen werden, welche Faktoren eine effektive Anwendung intuitiven Handelns beeinflussen. Ein breites Spektrum an wissenschaftlichen Artikeln ist zu diesem Thema erschienen.

Die folgenden Kapitel sollen den Einfluss der Fachspezifität (1), des Aufgabentypus (2), der Persönlichkeitsmerkmale (3) und zuletzt des Zusammenspiels intuitivem und rationalem Handelns (4) aufzeigen.

### 2.4.1. Fachspezifisches Wissen: Heuristik bis Expertenschema

Wie bereits in der Definition angedeutet, wird die Fähigkeit intuitiv zu agieren darauf begründet, dass emotional bedeutsame Erfahrungsmomente aus der Vergangenheit in Form von konkreten ‚Schemen‘ abrufbereit vorliegen.<sup>55</sup>

Schemen sind die Grundlagen für das Funktionieren des ‚erfahrungsbasierten‘ Systems und bestehen zum Großteil aus den Lerneffekten vergangener Erlebnisse und Handlungen.<sup>56</sup> Man kann sie vergleichen mit mentalen ‚Landkarten‘, die sich in unserem kognitiven System einprägen.<sup>57</sup> Unsere Intuition greift, je nach Aufgabentypus, auf eine dieser Landkarten zurück. Simple Schemen mit wenig fachspezifischem Wissen werden als Heuristiken bezeichnet.<sup>58</sup> Umso komplexer und fachspezifischer diese nun werden, desto eher redet man von einem Expertenschema.<sup>59</sup>

Heuristische Vorgehensweisen dienen dazu, alltägliche Aufgaben mit geringer oder mittlerer Komplexität zu antizipieren. Diese helfen, die Wahrscheinlichkeit verschiedener Handlungsalternativen abzuwägen, Verknüpfungen zwischen

---

<sup>55</sup> Vgl. Denes-Raj/Epstein (1994), S. 819.

<sup>56</sup> Vgl. Epstein (1994), S. 715.

<sup>57</sup> Vgl. Simon (1996), S. 85ff.

<sup>58</sup> Vgl. Denes-Raj/Epstein (1994), S. 819ff; Tversky/Kahneman (1974), S. 1124ff.

<sup>59</sup> Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 42; Simon (1996), S. 85ff.

diesen aufzuzeigen, um eine grobe, schnelle Lösung ableiten zu können.<sup>60</sup> Alle Individuen verfügen über eine begrenzte Anzahl solcher Heuristiken, doch die Anwendbarkeit ist in der Wissenschaft umstritten.<sup>61</sup> Aufgrund der oftmals geringen fachspezifischen Ausprägung erkennen viele Forscher Heuristiken nicht als effektive Daumenregeln an.<sup>62</sup> Sie argumentieren, dass die gleichen heuristischen Vorgehensweisen in zu vielen verschiedenen Fachbereichen angewendet werden und daher nicht der Komplexität des jeweiligen Umfelds bzw. Fachbereichs gerecht werden.<sup>63</sup> Gigerenzer (2004) erklärt dagegen, dass genau die Fähigkeit, sich in neuen Situationen schnell zu verallgemeinern, eines der Hauptmerkmale von Heuristiken darstellt. Des Weiteren sieht er jedes simple Schema in einer bestimmten Ausprägung als fachspezifisch an, welche dafür weiterentwickelt werden, um Problemstellungen anzugehen.<sup>64</sup>

Diese Argumentation lässt folgern, dass man eher von einem fließenden Übergang zwischen einer Heuristik hin zu Expertenschema sprechen könnte.

Expertenschemen zeichnen sich dadurch aus, dass auch sehr komplexe und fachspezifische Entscheidungen akkurat getroffen werden können.<sup>65</sup> In diesem Kontext werden Individuen als Experten bezeichnet, wenn sie über komplexe, fachspezifische kognitive Strukturen in einer bestimmten Domäne verfügen.<sup>66</sup>

Die ‚Spezialisten‘ können zwar die ihnen vorliegenden Informationen nicht schneller aufnehmen als ein Fachfremder, jedoch intuitiv die wichtigsten Inhalte filtern, in ein Muster einordnen und zeitnah darauf reagieren, ohne sich dessen bewusst zu sein.<sup>67</sup> Ein Nachteil solcher Fähigkeiten ist die begrenzte Anwend-

---

<sup>60</sup> Vgl. Denes-Raj/Epstein (1994), S. 819ff; Goll/Rasheed (1997), S. 583ff; Kirkpatrick/Epstein (1992), S. 534; Tversky/Kahneman (1974), S. 1124ff.

<sup>61</sup> Vgl. Tversky/Kahneman (1974), S. 1124ff.

<sup>62</sup> Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 42.

<sup>63</sup> Vgl. Weick (1995), S. 153ff.

<sup>64</sup> Vgl. Gigerenzer (2004), S. 62ff.

<sup>65</sup> Vgl. Prietula/Simon (1989), S. 120ff; Simon (1996), S. 85ff.

<sup>66</sup> Vgl. Shanteau/Stewart (1992), S. 95ff.

<sup>67</sup> Vgl. Prietula/Simon (1989), S. 121.

barkeit innerhalb eines einzigen Fachgebiet und der damit einhergehenden fehlenden Übertragbarkeit.<sup>68</sup>

Ein Kernelement der Forschung im Bereich der Expertenschemen ist die Fragestellung, welche Faktoren das Erlernen solcher kognitiven Fähigkeiten begünstigen. Explizites und implizites Lernen gilt hierbei als wichtigster Inputfaktor. Von explizitem Lernen spricht man, wenn sich das betreffende Individuum bewusst ist, dass sich ein Veränderungsprozess an dessen Kenntnisstand im jeweiligen Fachbereich vollzieht.<sup>69</sup> Diese Form des Lernens muss jedoch willentlich eingeleitet werden und kann durch drei Hauptelemente gefördert werden: Dauer, Feedback und Wiederholung.<sup>70</sup>

**Dauer.** Um akkurate intuitive Fähigkeiten zu entwickeln, die im Management von erhöhtem Nutzen sind, „dauert es Jahre der Erfahrung im Lösen von Problemen, welche auf einem nachhaltigen und ganzheitlichen Verständnis des Geschäfts sich begründet.“<sup>71</sup> Vorliegende Studien sprechen von einer Vorbereitungsdauer von 10 Jahren, um in einem Fachbereich die nötige Expertise zu erlangen.<sup>72</sup> Erfahrungen werden dabei als die Anzahl der akkumulierten Eindrücke, Handlungen und Erfolge einer Person summiert.<sup>73</sup>

**Feedback.** Das Erlernen intuitiver Fähigkeiten erfordert eine bewusste Praxis, die Wiederholungen und sukzessives Nachjustieren beinhaltet. Durch akkurates und zeitnahes Feedback müssen Entscheidungen überprüft und resultierende Lerneffekte verinnerlicht werden.<sup>74</sup> Erst das ständige Überprüfen der eigenen Entscheidungen über einen längeren Zeitraum ermöglicht, die versteckten kau-

---

<sup>68</sup> Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 43.

<sup>69</sup> Vgl. Lovett (2002), S. 317ff.

<sup>70</sup> Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 43ff.

<sup>71</sup> Khatri/Ng (2000), S. 4 ("It requires years of experience in problem-solving and is founded upon a solid and complete grasp of the details of the business").

<sup>72</sup> Vgl. Ericsson et al. (1993), S. 363ff; Ericsson/Charness (1994), S. 725ff; Simon/Chase (1973), S. 394ff.

<sup>73</sup> Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 44.

<sup>74</sup> Vgl. Ericsson/Lehmann (1996), S. 273ff; Ericsson/Smith (1991), S. 1ff; Ericsson/Charness (1994), S. 725ff.

salen Beziehungen eines Fachbereiches kennen zu lernen.<sup>75</sup> Ein solches Vorgehen schützt zudem vor einem überhöhten, ungerechtfertigten Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, welches schnell zu Leichtsinns und Übermut führen kann. Zahlreiche Managerstudien haben in qualitativen Analysen verdeutlicht, dass die besten Führungskräfte sich an ihre guten Entscheidungen zwar erinnern, wirklich gelernt aber haben sie von ihren schlechten Entscheidungen.<sup>76</sup>

**Wiederholung.** Intuitive Zusammenhänge innerhalb eines bestimmten Themas oder Fachbereiches zu erkennen erfordert eine langjährige, konstante Praxis mit regelmäßiger Anwendung des erfahrungsbasierten Systems.<sup>77</sup> Erst die ständige Wiederholung führt zu einer Verinnerlichung des intuitiven Prozesses und seiner Spezifika.<sup>78</sup>

Neben dem eigenständigen expliziten Training wird in der Literatur ebenfalls die Möglichkeit beschrieben, intuitive Fähigkeiten durch die Teilnahme an Workshops bzw. Seminaren oder dem Lesen von Fachbüchern zu stärken.<sup>79</sup>

Explizites Training ist jedoch nicht die einzige Möglichkeit, komplexe fachspezifische Schemen zu erlernen. Ein implizites Training zielt auf einen Lernprozess ab, bei dem ein Individuum außerhalb des Bewusstseins Strukturen oder Muster eines bestimmten Fachbereichs erlernt.<sup>80</sup> Vorliegende wissenschaftliche Analysen befürworten das implizite Lernen, da argumentiert wird, dass nur durch eine unbewusste Herangehensweise die tiefliegenden Strukturen eines Fachbereichs erkannt werden.<sup>81</sup> Reber (1989) weist zudem auf den Zusammenhang hin, dass implizites Lernen und intuitives Entscheiden unbewusst ablaufen und

---

<sup>75</sup> Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 44.

<sup>76</sup> Vgl. Harper (1988), S. 13ff; Hayashi (2001), S. 64.

<sup>77</sup> Vgl. Khatri/Ng (2000), S. 11.

<sup>78</sup> Vgl. Tversky/Kahneman (1983), S. 296.

<sup>79</sup> Vgl. Burke/Miller (1999), S. 92; Harper (1988), S. 13ff.

<sup>80</sup> Vgl. Lewicki et al. (1988), S. 24ff; Reber (1989), S. 219ff; 1992), S. 33ff; Reber et al. (1991), S. 888ff; Seger (1994), S. 163ff.

<sup>81</sup> Vgl. Shapiro/Spence (1997), S. 66.

daher die Ausprägung von komplexen kognitiven Strukturen auf dieser Ebene ablaufen sollte.<sup>82</sup>

Anknüpfend kann in dieser wissenschaftlichen Argumentation eine fehlende Trennschärfe beanstandet werden, da selbst bei implizitem Lernen der jeweilige Experte die zu erlernende Aufgabe häufig bearbeiten muss, um durch ein „implizites“ Feedback mit zahlreichen Wiederholungen überhaupt die Struktur, wenn auch unbewusst, ganzheitlich erkennen zu können.

Zusammenfassend kann definiert werden, dass Intuition, die auf einem komplexen fachspezifischen Schema basiert, akkurater ist als die Anwendung einer simplen unspezifischen Heuristik. Zudem wird die Wahrscheinlichkeit der Ausprägung eines Expertenschemas erhöht, wenn sich das Individuum über einen längeren Zeitraum auf eine fokussierte, wiederholende Anwendung einlässt.<sup>83</sup>

#### **2.4.2. Aufgabentypus: Struktur, Thema, Situation**

Wissenschaftliche Forschungen deuten darauf hin, dass neben den Fachspezifika des intuitiv Handelnden auch der Aufgabentypus einen Einfluss auf den effektiven Einsatz von Intuition haben könnte.

Um verschiedene Problemstellungen zu differenzieren können diese anhand ihres Strukturgrades (1), ihres Themas (2) oder der ihnen zugrunde liegenden Situation (3) unterschieden werden.

(1) **Strukturgrad.** Der Grad der Strukturiertheit einer Aufgaben kann am einfachsten durch eine Skala verdeutlicht werden.<sup>84</sup> Am einen Ende befinden sich strukturierte Probleme, welche durch etablierte Regeln und Methoden bearbeitet werden können, um zu einer zufriedenstellenden Lösung zu gelangen. Gering strukturierte Probleme liegen auf der anderen Seite des Kontinuums. Für diese fehlen anwendbare Verfahren, ein alternativer Lösungsweg muss gesucht werden. Intuitives Handeln ist für solche Problemstellungen oftmals ein effekti-

---

<sup>82</sup> Vgl. Reber (1989), S. 219ff.

<sup>83</sup> Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 33ff.

<sup>84</sup> Vgl. Shapiro/Spence (1997), S. 63f.

veres ‚Tool‘, als es durch jegliche analytischen Methoden möglich wäre. Als sehr strukturierte Probleme gelten z.B. Buchhaltungsbereiche. Strategie- und Innovationsplanungen hingegen gelten beispielsweise als hochgradig unstrukturiert.<sup>85</sup>

(2) **Thema.** Die folgenden Überthemen wurden innerhalb von mehreren Studien mit Führungskräften gesammelt und repräsentieren Aufgabengebiete, die durch intuitive Entscheidungsprozesse in der Praxis antizipiert werden.

(a) *Strategiethemem.* Strategische Entscheidungen charakterisieren sich überwiegend durch eine unvollständige Datenbasis und einen weiten Planungshorizont.<sup>86</sup> Nur wenige Strategiethemem können daher auf Basis vollständiger Information, akkurat und zeitnah getroffen werden.<sup>87</sup> Darüber hinaus dürfen Unternehmens- oder Produktstrategien nicht als reine Planungsthemen betrachtet werden, da diese nicht einer einfachen Analyse, sondern einer Synthese unterliegen, bei der die Vision und die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens berücksichtigt werden muss.<sup>88</sup> Insbesondere in Zeiten steigender Dynamik kann ein ganzheitlicher Umgang mit komplexen Entscheidungen nur durch einen intuitiven Ansatz geleistet werden.<sup>89</sup>

(b) *Finanzthemen.* Bestimmte Bereiche, wie die Formulierung von Budgets, die Preisfindung oder die Wahl von Investmentalternativen kann durch das erfahrungsbasierte System unterstützt werden.<sup>90</sup>

(c) *Personalthemen.* 40 % der Führungskräfte gaben in einer 1999 durchgeführten Studie an, personelle Themen intuitiv zu entscheiden. Hierzu gehörten Bereiche wie die Anstellung neuer Mitarbeiter, jährliche Leistungsbewertungen und Weiterbildungsmöglichkeiten.<sup>91</sup>

---

<sup>85</sup> Vgl. Shapiro/Spence (1997), S. 63ff.

<sup>86</sup> Vgl. Khatri/Ng (2000), S. 8f.

<sup>87</sup> Vgl. Harper (1988), S. 16; Khatri/Ng (2000), S. 8.

<sup>88</sup> Vgl. Mintzberg (1994), S. 107ff.

<sup>89</sup> Vgl. Burke/Miller (1999), S. 91.

<sup>90</sup> Vgl. Burke/Miller (1999), S. 94.

<sup>91</sup> Vgl. Burke/Miller (1999), S. 94.

(d) *Kreativthemen*. Rationales Denken führt bei kreativen Themen oftmals nur zu „veralteten Denkweisen“ und „gefestigten Mustern“. In diesem Themenbereich kann Intuition zu einer größeren Offenheit und mehr Kreativität führen.<sup>92</sup>

(e) *Präzedenzthemen*. Unbekannte Problemstellungen können nur intuitiv verarbeitet werden, da jegliche Erfahrungswerte bzw. Informationen bezüglich Entscheidungen aus der Vergangenheit fehlen.<sup>93</sup>

(3) **Situation**. Neben der Klassifizierung nach strukturellen und thematischen Gegebenheiten werden auch bestimmte Situationen in der Literatur genannt, die die Grundlagen für eine effektive Anwendung von intuitiven Entscheidungsprozessen bieten.

In Anlehnung an situationsspezifische Rahmenbedingungen, die von Agor (1986) aufgestellt wurden, werden die Untersuchungsergebnisse nach vier Entscheidungssituationen unterteilt: (a) Entscheidungen unter Unsicherheit, (b) mit unzureichender Datenlage, (c) unter hohem Zeitdruck und (d) mit hoher Komplexität.<sup>94</sup>

(a) *Entscheidungen unter Unsicherheit*. In drei wissenschaftlichen Studien konnte bereits ein Einfluss des Unternehmensumfeldes auf die Effektivität von intuitiven Entscheidungsprozessen belegt werden.<sup>95</sup> Khatri und Ng (2000) haben, basierend auf empirischen Ergebnissen, Schwachstellen analytischen Arbeitens in Unsicherheitsmomenten aufgezeigt.<sup>96</sup> In Zeiten erhöhter Umweltdynamik verkürzt sich aufgrund eines erhöhtem Entscheidungsdrucks die Zeit zur Suche relevanter Daten.<sup>97</sup> Gleichzeitig erfordert der Umgang mit instabilen Umweltbedingungen eine gesteigerte Informationsmenge. Darüber hinaus sind, selbst wenn der Faktor Zeit keine Rolle spielt, verlässliche Daten nur schwer zu bekommen. Letzten Endes scheinen somit rationale Analysen nicht zielführend

---

<sup>92</sup> Langer (1989), S. 117ff.

<sup>93</sup> Vgl. Burke/Miller (1999), S. 94.

<sup>94</sup> Vgl. Agor (1986), S. 9.

<sup>95</sup> Vgl. Agor (1986), S. 5ff; Khatri/Ng (2000), S. 6; Shapiro/Spence (1997), S. 63ff.

<sup>96</sup> Vgl. Khatri/Ng (2000), S. 57ff.

<sup>97</sup> Vgl. Burke/Miller (1999), S. 94.

zu sein. Unter diesen exogenen Faktoren verhilft die Fähigkeit der Intuition, eine Situation ganzheitlich zu erfassen, große Datensätze zu überblicken und trotz unzureichender Datenlage zeitnah eine Entscheidung zu fällen.<sup>98</sup>

(b) *Entscheidungen mit unzureichender Datenlage*. Diese Situationscharakteristik könnte für zahlengetriebene Manager häufig der Auslöser sein, warum es zu einem Moment der Unsicherheit kommt. Besonders bei strategischen Entscheidungen, wie die Planung neuer Produkte, kann eine intuitive Vorgehensweise helfen, Informationslücken innerhalb der Datenbasis zu ‚überbrücken‘.<sup>99</sup>

(c) *Entscheidungen unter hohem Zeitdruck*. Führungskräfte die unter sehr hohem Zeitdruck operieren müssen, nutzen ihre intuitiven Fähigkeiten, um Entscheidungen zu fällen.<sup>100</sup> Selbst wenn darunter die Genauigkeit einer Entscheidung leidet.<sup>101</sup> Eisenhardt (1989) hat jedoch empirisch belegt, dass Manager, die zeitnah Entscheidungen treffen müssen, mehr Informationen einbinden und daraus eine größere Auswahl an Alternativen entwickeln als Führungskräfte, die sich Zeit lassen.<sup>102</sup> Dass die Ergebnisse dieser Führungskräfte sogar besser waren, begründet die Wissenschaftlerin dadurch, dass sich die „Manager auf ihr aktuelles Wissen über das Geschäft verlassen (...) und dabei hilft ihnen ihre Intuition, schnell und akkurat auf veränderte Einflüsse innerhalb der Firma oder ihrer Umwelt zu reagieren“.<sup>103</sup>

(d) *Entscheidungen mit hoher Komplexität*. Insbesondere bei Problemstellungen höherer Komplexität hat sich intuitives Entscheiden als erfolgreicher Prozess wissenschaftlich herausgestellt.<sup>104</sup> Dies basiert auf der Überzeugung, dass unser Unterbewusstsein mit weitaus komplexeren Systematiken umgehen kann, als es unser bewusstes Denken erlaubt.<sup>105</sup> Im Unternehmenskontext werden

<sup>98</sup> Vgl. Khatri/Ng (2000), S. 9.

<sup>99</sup> Vgl. Burke/Miller (1999), S. 94.

<sup>100</sup> Vgl. De Dreu (2003), S. 280ff; Edland/Svenson (1993), S. 27ff; Kaplan et al. (1993), S. 255ff; Kruglanski/Freund (1983), S. 448ff; Maule et al. (2000), S. 283ff; Suri/Monroe (2003), S. 92ff.

<sup>101</sup> Vgl. Khatri/Ng (2000), S. 57ff.

<sup>102</sup> Vgl. Eisenhardt (1989), S. 543ff.

<sup>103</sup> Eisenhardt (1989), S. 555 ("Executives who attend to real-time information (...) Aided by intuition, they can react quickly and accurately to changing stimuli in their firm or its environment").

<sup>104</sup> Vgl. Isenberg (1994), S. 81ff; Shirley/Langan-Fox (1996), S. 563ff.

<sup>105</sup> Vgl. Parikh et al. (1994), S. 33f.

die Bereiche Unternehmensstrategie und -Planung, Marketing, Public Relations, Forschung und Entwicklung sowie das Personalwesen als komplex eingestuft.<sup>106</sup>

Im Resümee kann dieses Kapitel die sich verfestigende Forschungsmeinung bekräftigen, dass für passende Themengebiete unter bestimmten situativen Rahmenbedingungen die Anwendung intuitiver Fähigkeiten zu einer verbesserten Entscheidungsfindung führen kann.

### **2.4.3. Persönlichkeitsmerkmale: Charakter, Erfahrung, Position**

Nachdem wir zuerst den Einfluss von fachspezifischen Wissen betrachtet haben und danach Themen und Situationen definiert wurden, wenden wir uns nun nun den Persönlichkeitsmerkmalen des einzelnen Individuums zu, welche auf einen effektiveren Einsatz von Intuition deuten.

Die Persönlichkeitsmerkmale sind für die Anwendung von Intuition von grundlegender Bedeutung. In der Wissenschaft wurden zahlreiche Charaktereigenschaften bei Managern beobachtet, die ihre intuitiven Fähigkeiten effektiv einsetzen. Zu den fundiertesten Merkmalen gehören ein hohes Selbstvertrauen in sich selbst und die eigenen Erfahrungen, die Offenheit für das Neue und Unbekannte, die Bereitschaft Risiken einzugehen und daraus zu lernen sowie die Bereitschaft sich zuzuhören und über seine eigenen Handlungen reflektieren zu können.<sup>107</sup> Insbesondere das Vertrauen in die eigene Urteilsfähigkeit stellt einen elementaren Baustein intuitiven Handelns dar, um sich von seinem Bauchgefühl überhaupt leiten zu lassen.<sup>108</sup>

Die zitierten Charaktereigenschaften sind besonders wichtig, da sie für bewusste Erweiterung des Erfahrungsschatzes einer Person notwendig sind. Der akkumulierte Fundus an emotionalen Eindrücken, Handlungen und Erfolgen der daraus resultiert, wird von Managern als Fundament gesehen, um intuitive Fä-

---

<sup>106</sup> Vgl. Hayashi (2001), S. 61.

<sup>107</sup> Vgl. Agor (1986), S. 11; Burke/Miller (1999), S. 94; Harper (1988), S. 18.

<sup>108</sup> Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 47.

higkeiten anzuwenden und weiterzuentwickeln.<sup>109</sup> Über 54 % der Teilnehmer einer in 1999 durchgeführten Studie unter Führungskräften bestätigen diesen Sachverhalt.<sup>110</sup>

Die Fähigkeit der Selbstreflexion verstärkt ebenfalls die in Kapitel 2.4.1. genannten Faktoren zur Ausprägung eines Expertenschemas: Konstanter, sich wiederholender Einsatz von Intuition mit regelmäßigem Feedback und Nachjustierung. In diesem Kontext ist es nachvollziehbar, dass diese Charaktereigenschaften auch als kritisches Unterscheidungsmerkmal zwischen Top-Managern und Aufsichtsratsmitgliedern gegenüber Führungskräften des mittleren Managements gesehen werden.<sup>111</sup> Fast alle Teilnehmer einer Studie mit 200 Top-Managern in den USA bekräftigten ihre Nutzung des intuitiven Systems bei der Entscheidungsfindung.<sup>112</sup> Eine gut ausgebildete Intuition gilt in diesen Karriereebenen als Grundvoraussetzung, um überhaupt aufzusteigen.<sup>113</sup> Demnach wird Intuition den „X-Faktoren“ zugeordnet, die einen Einstieg in diesen elitären Kreis erst ermöglichen.<sup>114</sup> Diese Entscheidungskomponente ist eine „Urteilsqualität, die, mehr als viele andere, die wahren Führungspersönlichkeiten von den Tausenden von Managern unterscheidet.“<sup>115</sup>

Diese Fähigkeit ermöglicht den Top-Entscheidern, Dinge zu sehen, die andere nicht sehen und Zusammenhänge zu bilden, die durch rein logische Prozesse noch nicht abzubilden sind.<sup>116</sup>

Hayashi hat es 2001 in wenigen Worten zusammengefasst: „Intuition is (...) separating the men from the boys“.<sup>117</sup>

---

<sup>109</sup> Vgl. Harung (1993), S. 41.

<sup>110</sup> Vgl. Burke/Miller (1999), S. 91f.

<sup>111</sup> Vgl. Agor (1986), S. 5ff; Barnard (1938), S. 306ff; Harper (1989), S. 111ff.

<sup>112</sup> Vgl. Agor (1986), S. 5ff.

<sup>113</sup> Vgl. Agor (1983), S. 49ff; Harper (1988), S. 13ff; Hayashi (2001), S. 61.

<sup>114</sup> Hayashi (2001), S. 60.

<sup>115</sup> Harper (1990), S. 112 ("This jugmental quality, more than any other, may be what separates the true executive from the hundreds of thousands of managers").

<sup>116</sup> Vgl. Harper (1990), S. 111ff.

<sup>117</sup> Hayashi (2001), S. 60.

## 2.5. Zusammenwirken von intuitivem und rationalem Entscheiden

In den vorherigen Kapiteln wurde versucht, die Einflussfaktoren zu beschreiben, die eine effektive Nutzung von intuitiven Entscheidungsprozessen begünstigen. Doch diese isolierte Betrachtung spiegelt nicht ausreichend die Gegebenheiten in der Praxis wieder.<sup>118</sup> Dort findet ein reges Zusammenwirken zwischen dem rational analytischen und dem intuitiv erfahrungsbasierten System statt.

Die bewusste Verwendung der beiden Prozesse, je nach Problemstellung, stellt eine tragende Säule im modernen Management dar.<sup>119</sup> „Intuition ist weder das Gegenteil von quantitativen Analysen, noch ist es ein Versuch, quantitative Analysen zu eliminieren.“<sup>120</sup> Führungskräfte sehen dagegen in intuitivem Handeln ein mögliches Tool zur Bearbeitung einer Problemstellung.<sup>121</sup> Weder das eine noch das andere System kann sich gegenseitig ersetzen. Das Zusammenspiel beider Systeme ermöglicht erst das so wichtige ganzheitliche Verständnis für eine Situation.<sup>122</sup>

Wie die beiden Entscheidungsprozesse gewichtet werden, hängt maßgeblich von der Komplexität der Zusammenhänge innerhalb des zu bearbeitenden Themas ab. Je komplexer die wechselseitigen Beziehungen werden, desto stärker sollte die Intuition gewertet werden. Und umgekehrt.<sup>123</sup>

In welcher Reihenfolge die Systeme optimalerweise angewendet werden, konnte weder von wissenschaftlicher Seite noch von empirischen Studien eindeutig belegt werden. Die verfügbaren Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass die Sequenz von Person zu Person differenziert.

## 2.6. Fehlende empirische Forschung im Bereich Management

Innerhalb des Forschungsüberblicks wurde der aktuelle Stand der Wissenschaft zum Thema Intuition dargestellt und die Erfolgsfaktoren zur Verwendung be-

---

<sup>118</sup> Vgl. Goldberg (1990), S. 62ff.

<sup>119</sup> Vgl. Hodgkinson/Sadler-Smith (2003), S. 261.

<sup>120</sup> Vgl. Khatri/Ng (2000), S. 8 ("Intuition is not the opposite of quantitative analysis, nor it is an attempt to eliminate quantitative analysis").

<sup>121</sup> Vgl. Agor (1986), S. 8.

<sup>122</sup> Vgl. Geneen (1984), S. 80ff; Nelson (1985), S. 69ff; Simon (1987), S. 57ff.

<sup>123</sup> Vgl. Blattberg/Hoch (1990), S. 887ff; Shapiro/Spence (1997), S. 67.

nannt. Zahlreiche der verwendeten Studien sind rein wissenschaftlicher Natur und wurden überwiegend von Psychologen verfasst.<sup>124</sup> Im Management Bereich fehlt jedoch weiterhin eine umfassende quantitative und qualitative empirische Fundierung auf Basis von Feldstudien, um die bestehenden konzeptionellen wissenschaftlichen Ergebnisse zu generalisieren.<sup>125</sup> Dieses Defizit könnte darauf zurückgeführt werden, dass erst in den achtziger Jahren begonnen wurde, Intuition als Managementtool zu legitimieren.<sup>126</sup> Möglicherweise ist es auch ein Stück weit auf die moderne Lehre des Managements zurück zu führen, die für jede Problemstellung ein spezifisches Modell oder eine passende Methode vermittelt, um ein Problem zu antizipieren. Junge Absolventen könnten daher mit der Überzeugung ins Berufsleben einsteigen, man müsste jede Aufgabe auf Basis derer lösen. Eine verstärkte empirische Fundierung der Anwendungseffizienz intuitiven Handelns könnte dem entgegenwirken.<sup>127</sup>

Wie der Literaturüberblick gezeigt hat, kann Intuition in Momenten erhöhter Dynamik als bewährtes Hilfsmittel gesehen werden.<sup>128</sup> Die detaillierte Anwendung intuitiver Fähigkeiten im Management bleibt jedoch weiterhin ungeklärt.

Die vorliegende Studie widmet sich daher den folgenden Fragestellungen:<sup>129</sup>

- Welcher Schementypus wird verwendet? Heuristik oder Expertenschema?
- Wie werden diese Schemen erlernt und optimiert?
- Unter welchen themen- und situationsspezifischen Rahmenbedingungen werden welche Schemen genutzt?
- Welche Rolle spielen bei der Anwendung die Persönlichkeitsmerkmale der Top-Manager?

Zusammenfassend soll die folgende Forschungsfrage untersucht werden:

**Wie wenden Führungskräfte intuitive Fähigkeiten in Entscheidungsprozessen unter erhöhter Umweltdynamik an?**

---

<sup>124</sup> Vgl. Khatri/Ng (2000), S. 4.

<sup>125</sup> Vgl. Burke/Miller (1999), S. 91.

<sup>126</sup> Vgl. Agor (1986), S. 5.

<sup>127</sup> Vgl. Shapiro/Spence (1997), S. 63.

<sup>128</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2.

<sup>129</sup> Der theoretische Hintergrund zu den Fragestellung wird in Kap. 2.4.1., 2.4.2., 2.4.3. erklärt.

### 3. Methodik

Aufgrund der bisher unzureichenden empirischen Fundierung des Themas, wurde die Methodik der explorativen Analyse gewählt. Dieses mehrstufige Auswertungsverfahren, auch als ‚Grounded Theory‘ bezeichnet, erlaubt dem Forscher, erst im Verlauf der Analyse eine finale Forschungsfrage zu formulieren.<sup>130</sup> Insbesondere bei sehr breit gefächerten Themenstellungen bietet diese Methodik die Möglichkeit, ein Sachgebiet ganzheitlich zu erfassen.

Zur optimalen Umsetzung der Analyse wird in der Literatur ein dreistufiger Kodierungsprozess vorgeschlagen.<sup>131</sup> Innerhalb eines iterativ-zyklischen Prozessmodells sollen die Schritte Datengewinnung, Datenauswertung und die darauf folgenden Theoriebildung wechselseitig ineinandergreifen.<sup>132</sup> Bei diesem Analyseprozess, der vielmehr einem explorativen Entwicklungsprozess ähnelt, wird die Datenauswertung schon innerhalb der Datenanalyse begonnen. Die neuen Analyseergebnisse werden ständig mit den schon bestehenden Daten verglichen. Aus der kontinuierlich vergleichenden Analyse der Ergebnisse entstehen „gegenstandsbegründete, verallgemeinernde Begriffe“, die ‚Codes‘ oder Kodierungen genannt werden.<sup>133</sup> Dieses „weit hergeholte Vergleichen“ ermöglicht, alle Facetten eines jeweiligen Phänomens aufzubrechen, in Beziehung zu setzen und zu verdichten.<sup>134</sup>

Die Struktur erschließt sich somit erst im Laufe der Analyse und wird ständig verfeinert, um bei der darauf folgenden nächsten Phase der Datengewinnung die neuen Erkenntnisse einfließen zu lassen.

Die ‚Constant Comparative Method‘ bietet die höchstmögliche „Kontrastierung divergierender Daten“ und verhindert eine Analyse zugunsten des reinen Forschungsfokus.<sup>135</sup>

---

<sup>130</sup> Vgl. Breuer (2009), S. 54; Strübing (2008), S. 18.

<sup>131</sup> Vgl. Schatzman (1991), S. 303ff; Strauss (1991), S. 41ff; Strauss/Corbin (1990), S. 3ff.

<sup>132</sup> Vgl. Strauss (1991), S. 46; Strübing (2008), S. 30.

<sup>133</sup> Breuer (2009), S. 53.

<sup>134</sup> Breuer (2009), S. 53ff; Strauss/Corbin (1996), S. 69f.

<sup>135</sup> Vgl. Breuer (2009), S. 53ff; Strauss/Glaser (1965), S. 4ff.

„Dabei sind die einzelnen Phasen nicht als distinktive Prozessetappen zu verstehen, sondern als ein flexibles Wechselspiel von Beobachtung, Interpretation, Reflexion und Erprobung.“<sup>136</sup>

### **3.1. Datenerhebung**

#### **3.1.1. Analysefokus: Funktionsbereich Marketing**

Das Führen und Entscheiden unter erhöhter Dynamik gehört zu den Grundvoraussetzungen eines Managers. Somit sollte ein Managementbereich gefunden werden, der darüber hinaus die größtmögliche Übereinstimmung mit den im Forschungsteil erläuterten Kriterien gefunden werden. Der Funktionsbereich Marketing konnte diese Anforderungen am Ehesten erfüllen:

- Der Großteil der Aufgaben unterliegen einem niedrigen Strukturgrad.
- Alle Themenbereiche werden im Marketingbereich behandelt, sogar Kreativthemen.<sup>137</sup>
- Der Marketingbereich unterliegt einer erhöhten Dynamik, „da er eine(r) der wenigen Bereiche ist, die nicht nötig sind zur Erstellung des Produktes an sich.“<sup>138</sup> Wenn (nun) eine wirtschaftlich schwierige Phase eintritt, wird zu aller erst bei den Marketingbudgets gekürzt.<sup>139</sup>
- Entscheidungen im Marketing sind häufig zukunftsorientiert, werden oftmals unter Zeitdruck getroffen, können nur auf der Basis unzureichender Information gefällt<sup>140</sup> werden und sind daher oftmals subjektiv.<sup>141</sup>

Besonders der letzte Punkt macht den Marketingbereich als Untersuchungsfeld für das Thema Intuition äußerst interessant. Denn „Marketingentscheidungen sind Entscheidungen, die die Konsumpräferenzen eines anderen Mitbürgers betreffen. Reine Analysen sind in diesem Fall oft mit Fehlern behaftet.“<sup>142</sup>

---

<sup>136</sup> Strübing (2008), S. 43.

<sup>137</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2.

<sup>138</sup> Interview DDB, 455.

<sup>139</sup> Interview DDB, 238.

<sup>140</sup> Zum Beispiel Kreativentscheidungen.

<sup>141</sup> Vgl. Harper (1988), S. 15.

<sup>142</sup> Interview VDA, 530.

Als Zeitraum der Analyse waren die Monate September bis Dezember 2009 ebenfalls vorteilhaft. Eine Finanzkrise hatte die weltweite Wirtschaft erschüttert, wodurch Vorgehensweisen im Entscheidungsprozess unter dynamischen Umweltbedingungen fast täglich praktiziert werden mussten.

Die Suche nach passenden Gesprächspartnern wurde beschränkt auf Marketingmanager der Automobilindustrie. Dieser Wirtschaftssektor war einer der am stärksten Betroffenen, worauf man einen sehr hohen Unsicherheitsgrad annahmebasiert folgern konnte. Dirk Evenson, Leiter der Abteilung Kommunikation beim Branchenverband VDA, berichtete: „Ende 2008, Anfang des Jahres 2009 standen wir vor einer richtigen Nebelwand und keiner wusste, wie die nächsten Monate sein werden. Vor allem im Bereich der Budgetentscheidungen herrschte eine sehr hohe Unsicherheit. Zu diesem Punkt war es sehr schwer zu prognostizieren.“<sup>143</sup> Dieser Sachverhalt konnte auch durch Andreas Poulionakis bestätigt werden, Managing Director der Werbeagentur DDB Berlin. Als betreuender Dienstleister für den größten Automobilhersteller Deutschlands konnte er miterleben, wie „der Automobilmarkt extrem unter Druck“ geriet, „ja sogar zusammengebrochen ist und alle nervös und verunsichert“<sup>144</sup> wurden. Als Folge dessen wurden „die Budgets (der Marketingabteilungen, Anm. d. Autors) (...) mindestens eingefroren, doch überwiegend sind sie gekürzt worden.“<sup>145</sup>

Die Folgen dieser Etatkürzungen konnte von einer im November 2009 veröffentlichten Studie bekräftigt werden. "Die starken Kürzungen der Werbebudgets haben deutliche Folgen für die Automobilindustrie"<sup>146</sup> und zu einer Veränderung der durchschnittlichen Werbeerinnerung in Höhe von 10,5 Prozent geführt.

### **3.1.2. Auswahl und Anzahl der Interviewpartner**

Als Gesprächspartner wurden Personen gesucht, die Führungsfunktionen in den Marketingabteilungen bekleideten, um den Anforderungen der in Kapitel 2.4.3. beschriebenen Persönlichkeitsmerkmalen zu genügen.

---

<sup>143</sup> Interview VDA, 144.

<sup>144</sup> Interview DDB, 149.

<sup>145</sup> Interview DDB, 118.

<sup>146</sup> Jossé/Ruch (2009), S. 1ff.

Die Kontaktaufnahme geschah auf postalischem Wege oder per e-Mail. Den Managern wurde dabei nur grob das Thema vorgestellt und sie wurden um ein rund 45 Minuten langes Interview gebeten. Der Fragebogen wurde zuvor nicht vorgelegt.

Für ihr Mitwirken konnten insgesamt 13 Führungspersönlichkeiten gewonnen werden:

Datum	Name	Unternehmen	Position
25.09.2009	<b>Harry Gottschalk</b>	EvoBus	Leiter Marketing
29.09.2009	<b>Jürgen Stackmann</b>	Ford-Werke	Marketing & Verkauf (Geschäftsführer)
08.10.2009	<b>Hans-Joachim Radde</b>	Audi	Leiter Marketing Deutschland
15.10.2009	<b>Anders Sundt Jensen</b>	Mercedes-Benz Cars	Vice President Brand Communications
16.10.2009	<b>Tobias Nickel</b>	BMW Group Deutschland	Leiter Marketingkommunikation
21.10.2009	<b>Jörg Dohmen</b>	MINI	Brand Strategy & Marketing Planning
21.10.2009	<b>Björn Loose</b>	MAN Nutzfahrzeuge Group	Head of Marketing
23.10.2009	<b>Stefan Büscher</b>	Porsche	Leiter Marketing Kommunikation
26.10.2009	<b>Gregor Riekema</b>	Mercedes-AMG	Leiter Branding, Communications & Sales
11.11.2009	<b>Patrick Marinoff</b>	Manufaktur Maybach	Global Brand Manager
13.11.2009	<b>Claus Witzeck</b>	Fiat Group Automobiles Germany	Head of Communication & Institutional Relations
17.11.2009	<b>Mark Langenbrinck</b>	Smart	Managing Director (Leiter Marketing & Vertrieb)
19.11.2009	<b>Andre Schmid</b>	Toyota	Leiter Marketing Deutschland

Quelle: Eigene Darstellung

**Tabelle 1: Interviewpartner**

Alle Interviewpartner haben eine leitende Position im Unternehmen inne. Der Zuständigkeitsbereich war für 1/3 der Manager auf Deutschland beschränkt, 2/3 verantworten die weltweite Marketingkommunikation des Unternehmens.

Zur fachlichen Unterstützung im Forschungsfeld Marketing konnte Herr Professor Jochen Pläcking gewonnen werden, welcher als langjähriger Marketingleiter in der Automobilindustrie fungierte.

### 3.1.3. Fragebogenentwicklung

Der Fragebogen wurde auf Basis verschiedener bestehender Studien aus dem Forschungsbereich der Entscheidungswissenschaften entwickelt. Nach Fertigstellung der ersten Version wurde dieser mit verschiedenen Wissenschaftlern und Marketingfachleuten aus der Praxis durchdiskutiert und überarbeitet. Daraus entstanden die fünf Überkategorien Entscheidungsumfang, Unsicherheitsbewältigung, Entscheidungsprozess, Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung. Insgesamt umfasste der Fragebogen 41 Einzelitems. Die Fragen

selbst wurden so konzipiert, dass die befragte Person diese nicht lediglich mit Ja oder Nein beantworten konnte.

Im Interview diente der Fragenkatalog primär als Leitfaden, um den Gesprächsverlauf zu strukturieren. So konnte vermieden werden, dass relevante Themenbereiche vergessen wurden bzw. das Interview zu stark vom Kernbereich abkam.

#### **3.1.4. Durchführung der Interviews**

Neun der Interviews fanden in den Räumlichkeiten der Unternehmen statt, vier wurden telefonisch geführt. Dies war abhängig von den Präferenzen des Interviewpartners, jedoch wurde der persönliche Kontakt von Seiten des Autors vorgezogen und bei Nachfrage auch vorgeschlagen. Die gesamte Konversation wurde digital aufgezeichnet. Dies ermöglichte, sich komplett auf das Gespräch zu konzentrieren ohne durch ständiges Notieren der Informationen abgelenkt zu sein. Die Fragen wurden gemäß der Struktur des Leitfadens gestellt. Bei irreführenden Antworten wurde versucht, das Gespräch zu unterbrechen und die Frage erneut zu konkretisieren. Besonderes spannende Sachverhalte wurden wenn möglich, vertiefend diskutiert.

Die Interviews dauerten zwischen 30 und 107 Minuten, der Durchschnitt lag bei 50 Minuten.

#### **3.1.5. Transkription der Interviews**

Die Transkription der Konversationen erfolgte stets direkt nach Durchführung des Interviews, um die neuen Erkenntnisse zeitnah auswerten zu können.

Um eine sehr akkurate Wiedergabe des Gespräches zu gewährleisten, wurden die Transkriptionsregeln von Kuckartz et al. angewendet.<sup>147</sup> Diese umfassen eine exakt wörtliche Erfassung der Inhalte, die bei der Sprache und Interpunktion nur leicht geglättet werden. Alle Angaben, die einen Rückschluss auf die betreffende Führungskraft zuließen, wurden anonymisiert. Für die interviewende

---

<sup>147</sup> Vgl. Kuckartz et al. (2008), S. 27ff.

Person wurde ein I, für die befragte Person ein B eingesetzt. Längere Passagen, die irrelevant für den Themenbereich waren, wurden durch ein (...) ersetzt.

### **3.1.6. Weiterentwicklung der Datenerhebung: „Theoretical Sampling“**

Nach dem fünften Interview wurde mit dem Kodierungsprozess begonnen. Im Rahmen des ‚Theoretical Sampling‘ Konzepts wurde daraufhin der Fragenkatalog überarbeitet. „Theoretisches Sampling meint den auf die Generierung von Theorie zielenden Prozess der Datenerhebung, währenddessen der Forscher seine Daten parallel erhebt, kodiert und analysiert, sowie darüber entscheidet, welche Daten als nächste erhoben werden sollen.“<sup>148</sup> Dabei wurden die einzelnen Fragestellungen auf ihre Zielführung im Rahmen des Forschungsprozesses überprüft. Die Auswahlkriterien wurden im Sinne des bereits angesprochenen ständigen Vergleichens dabei „im Verlauf der Projektes zunehmend spezifischer und eindeutiger.“<sup>149</sup>

Der Vorteil des offenen Kodierens liegt darin, jene Themenbereiche stärker zu fokussieren, die ein möglichst weitreichendes Spektrum an Einblicken und Dimensionen über das Forschungsfeld zulassen. Gleichzeitig werden nicht nur die Erhebungsmethoden sukzessive optimiert, sondern auch bestehendes Datenmaterial mit neuen Erkenntnissen überarbeitet und analysiert.<sup>150</sup> Dieses Vorgehen „macht überdies sehr deutlich, was die Vorstellung von inkrementeller Theoriebildung und von Theorie als Prozess praktisch bedeutet.“<sup>151</sup>

Innerhalb der Analyse der ersten 5 Interviews konnten bereits erste Informationen zu den angewendeten Schemen gesammelt und kodiert werden.<sup>152</sup> Währenddessen stellte sich jedoch heraus, dass sich die Erforschung der Schemen schwerer gestaltete als zuvor angenommen. Dies resultierte vor allem aus dem bisherigen Forschungsfokus auf Expertenschemen. Die Schwierigkeit im Interviewverlauf lag hierbei vor allem darin, mit dem Manager zusammen seinen

<sup>148</sup> Glaser/Strauss (1998), S. 53.

<sup>149</sup> Wiedemann (1991), S. 443.

<sup>150</sup> Vgl. Strauss/Corbin (1996), S. 156ff; Strübing (2008), S. 33.

<sup>151</sup> Strübing (2008), S. 35.

<sup>152</sup> Zur Definition des Begriffs „Schemen“ vgl. Kap. 2.4.1.

bestehenden Entscheidungsprozess stark reflexiv zu betrachten, um etwaige Anwendungen von Schemen zu identifizieren.<sup>153</sup> Da dieser Schementypus jedoch aufgrund seiner hohen Komplexität und Fachspezifika nur unzureichend innerhalb des Gesprächs erkennbar war, musste die Suche auf simplere, heuristische Schemen modifiziert werden. Durch diesen Vorstoß war es möglich, 7 differenzierte Schemen herauszuarbeiten. Diese definieren sich, wie folgt:

Name	Typ	Beschreibung
Rückblick	A	Situation mit Ereignissen/Entscheidungen in der Vergangenheit vergleichen
Symbolcharakter	B	Rahmenparameter mehrerer Ereignisse/Entscheidungen vergleichen
Beratung	C	Fragen stellen intern/extern, um Komplexität zu reduzieren
Fokus	D	Zielsetzung/Fokussierung/Priorisierung, um Komplexität zu reduzieren
Datengrundlage	E	Entscheidung auf Basis von Daten vorbereiten/Nachhaltige Entscheidungsleitplanken entwickeln
Kompass	F	Entscheidung auf Basis von Intuition vorbereiten/finalisieren
Emotion	G	Persönliche subjektive/emotionale Meinungen in die Entscheidungsfindung einbeziehen

Quelle: Eigene Darstellung

**Tabelle 2: Übersicht definierter Schemen<sup>154</sup>**

Diese Definitionen deuten zwar auf stark vereinfachte, unspezifische Schemen hin, zeigten jedoch bei der Analyse innerhalb des Fachbereiches sehr komplexe, fachspezifische Ausprägungen. In den nachfolgenden Interviews wurde die Anwendung der beschriebenen Schemen implizit bzw. explizit abgefragt, je nachdem, wie hoch das Verständnis des Gesprächspartners für intuitives Handeln im Vorherein war.

Nach neun kodierten Interviews wurde der Zustand der „theoretischen Sättigung“ erreicht. Dieser Begriff beschreibt einen Punkt im Verlauf der Analyse, an dem weiteres Vergleichen der Daten zu keinem neuen Erkenntnisgewinn inner-

<sup>153</sup> Dieses Paradigma verdeutlicht die Erkenntnisse aus Kapitel 2.3., welche kognitive Schemen als unbewusst definierten.

<sup>154</sup> Eine genaue Beschreibung der einzelnen Schemen mit Beispielzitate befindet sich im Anhang, Kap. 7.1.

halb der Kategorisierung führt und die Verfeinerung der Eigenschaften eines Kriteriums abgeschlossen ist.<sup>155</sup>

Ab dem zehnten Interview wurde daher die explorative Datenerhebung auf die Erforschung der Anwendung von Schemen reduziert, da dieser Bereich weiterhin neue Erkenntnisse lieferte. Alle anderen Kategorien wurden anhand der Antwortmöglichkeiten, die aus dem bisherigen Kodierungsprozess resultierten, abgefragt.

### **3.2. Datenauswertung**

Da im Rahmen der ‚Grounded Theory‘ schon innerhalb der Datenanalyse der Auswertungsprozess eingeleitet wird, wurden bestimmte Details dieses Prozessschrittes bereits genannt. Im Weiteren soll nun nochmals die genaue Vorgehensweise verdeutlicht werden.

#### **3.2.1. Datenkodierung**

Die Kodierung der Textbausteine erfolgte im Regelfall durch so genannte „Sinneinheiten“.<sup>156</sup> Das heißt, es wurden einzelne Sätze bis ganze Absätze markiert, um eine jeweilige Zuordnung innerhalb einer Kategorie zu begründen. Um ein höchst mögliches Maß an Transparenz innerhalb des Kodierungsvorgangs zu gewährleisten, wurde jede verwendete Textpassage mit einem Positionskode versehen. Da jede transkribierte Seite mit einer präzisen Zeilennummerierung an der rechten Seite ausgestattet wurde, konnte ein Index aus Seitenzahl und Zeilen-Nummer gebildet werden. Als Beispiel steht somit die Kennziffer 428, für die Zeile 28 auf Seite 4. Hierdurch ist es möglich, jede Kategorisierung genau nachzuvollziehen. Zudem wurden innerhalb des transkribierten Dokumentes alle relevanten Textbausteine farblich unterlegt, um eine präzise Zuordnung zu garantieren. Bei längeren Absätzen wurde dabei stets die erste Zeile des Bereiches in das Kodierungsformular eingetragen. Als Plattform zur Kodierung wurde ein Tabellenkalkulationsprogramm verwendet.

---

<sup>155</sup> Vgl. Strübing (2008), S. 33ff.

<sup>156</sup> Kuckartz et al. (2008), S. 39f.

### 3.2.2. Kategoriebildung

Die Kategoriebildung wurde begonnen mit Interview 5, da dieses nach mehrmaligem Querlesen aus der Intuition des Autors heraus die meisten elementaren Bereiche der Fragestellung abdeckte. Aus dieser Transkription heraus entwickelte sich ein erster Entwurf der Kategorisierung. Die Einordnung der Inhalte erfolgte unabhängig vom Fragebogen, um die Grundidee des explorativen Prozesses zu nutzen und das Themengebiet in einer größtmöglichen Tragweite zu erfassen. Die entstandenen Kriterien wurden daraufhin in einem Erstdurchlauf mit den zu diesem Zeitpunkt vorliegenden vier anderen Interviews verglichen, ergänzt und angepasst.

Aus diesem iterativ-zyklischen Vergleichsprozess konnten 7 Überkategorien identifiziert werden:

1. Grundsätzliche Nutzung von Informationen im Entscheidungsprozess
2. Charakterisierung des vorherrschenden Entscheidungsprozesses im Unternehmen
3. Auswirkungen von Momenten erhöhter Dynamik auf Manager
4. Auswirkungen von Momenten erhöhter Dynamik auf Entscheidungsprozesse
5. Einstellungen der Manager gegenüber Intuition
6. Verständnis über Heuristiken und Expertenschemen
7. Anwendung von Heuristiken

Anhand dieser Kategorien konnten die transkribierten Interviews analysiert und durch Vermerk des Codes den jeweiligen Kriterien thematisch zugeordnet werden. Im Verlauf des Prozesses wurden die jeweiligen Kategorien immer spezifischer definiert und deren Charakteristiken in einem Kriterienkatalog schriftlich festgehalten.

### 3.2.3. Datenauswertung nach Überkategorie

#### (a) Auswertung: Überkategorie 1 - 6

Die Überkategorien 1 - 6 mit darunter gegliederten 40 Einzelkategorien wurden bis zum Erreichen der theoretischen Sättigung stets weiterentwickelt und passende Skalenwerte zur akkuraten Einordnung der Inhalte gesucht. Dabei wurde versucht, möglichst Originalzitate aus dem Text als Kriterienwert zu übernehmen, um diese dann am Ende der Auswertung gegeneinander zu stellen und in vergleichbare Wertedefinitionen zu wandeln. Bei der Bewertung von Gefühlslagen wurde versucht, aus dem Gesamtkontext eines Abschnittes oder mehrerer Abschnitte einen interpretativen Mittelwert zu bilden.

#### (b) Auswertung: Überkategorie 7 - Anwendung von Intuition

Die Anwendung der Schemen, wie sie in Kapitel 3.1.6. beschrieben wurden, erforderte eine differenziertere Kodierungsform. Eine detaillierte Protokollierung musste die folgenden Wertefelder beinhalten:

Kodierungsfeld	Definition
Anwendung	Wird das jeweilige Schema überhaupt angewendet?
Themenspezifika	Welches Thema löst das jeweilige Schema aus?
Kombination	Welche anderen Heuristiken werden mit dieser Heuristik gemeinsam angewendet?
Reihenfolge	In welcher Reihenfolge kommen die einzelnen Heuristiken im Entscheidungsprozess vor?
Prozessposition	Wird das jeweilige Schema zur Initiierung oder Finalisierung des Entscheidungsprozesses verwendet?

Quelle: Eigene Darstellung

**Tabelle 3: Kategorisierung zur Kodierung der Anwendung von Heuristiken**

Diese Kodierungsfelder wurden jeder der 7 Heuristiken in gleicher Weise zugeordnet. Nach dem erfolgreichen Auffinden einer passenden Textstelle, stellte sich die Einordnung wie folgt dar:

I: Wie gehen Sie mit Strategiethemem um?	08
	09
B: Da mache ich mir gerne erstmal selber Gedanken. Das heißt, ich formuliere mir das Ziel, was ich mit der Strategie erreichen will. Dann versuche ich mir - Strategie ist ein Weg;	10
dann einen Weg grob aufzuzeigen, der meiner Ansicht nach zu diesem Ziel führen wird.	11
Dann überlege ich mir, wer an diesem weiteren Ausformulieren unterstützen kann,	12
Beiträge leisten kann. Und dann versuche ich, das ganze in die Organisation rein zu	13
diffundieren.	14
	15

Quelle: Transkription, Interview L, 908

**Abbildung 1: Interviewauszug zur Darstellung der Protokollierung**

Die enthaltenen Informationen wurden nun der Heuristik zugeordnet, die als erstes genannt wurde. In diesem Fall lieferte der Absatz „Da mache ich mir erstmal selber Gedanken. Das heißt, ich formuliere mir das Ziel“, den Hinweis darauf, dass die Vorgehensweise mit der Anwendung von Heuristik „D“ beginnt. Diese definiert sich dadurch, dass der Manager die Komplexität reduziert, indem er sich die Zielsetzung / Fokussierung / Priorisierung einer Maßnahme verdeutlicht.<sup>157</sup> In diesem Fall formuliert er sich „das Ziel“ der Strategie:

(D) Fokus: Zielsetzung / Fokussierung / Priorisierung um Komplexität zu reduzieren							
Anwendung		Stichwort		Position		Kombination/Reihenfolge gem. Eintritt/Nennung	
x	911	Strategiethemem	908	ST	910	C	913

Quelle: Eigene Darstellung

**Tabelle 4: Kategorisierungsbeispiel zur Kodierung einer Heuristik<sup>158</sup>**

Insgesamt konnten durch diese Methodik 123 „Stichworte“ (Tabelle 4, Spalte 3) analysiert werden. Ein Stichwort definiert sich dadurch, dass es im Interview in Verbindung mit erläuterten Entscheidungsprozess genannt wird. Als Stichwort wurde stets der tatsächlich gefallene Terminus aus der Transkription übernommen.

<sup>157</sup> Eine genaue Beschreibung der einzelnen Schemen mit Beispielzitate befindet sich im Anhang, Kap. 7.1.

<sup>158</sup> Die Tabelle stellt dar, dass die Anwendung (Spalte 1) der Heuristik D an Textstelle 911 (Seite 9, Zeile 11) mit Bezug auf das Stichwort (Spalte 3) „Strategiethemem“ (908), genannt wurde. Die Position (Spalte 5) „ST“ drückt aus, dass der Manager diese Heuristik zum Auftakt (910) eines Entscheidungsprozesses verwendet („...erstmal selber Gedanken“). Zuletzt wird gezeigt, dass in Kombination (Spalte 7) nach diesem Schema, die Heuristik „C“ folgt („wer (...) unterstützen kann“, Fragen stellen intern/extern um Komplexität zu reduzieren). Somit wird für den Anstoß eines Strategiethemas das Schemenpaar DC genutzt.

### 3.2.4. Überprüfung der Datenauswertung

Um eine valide Datenauswertung zu gewährleisten, wurde ein Zweitkorrektor auf Basis der transkribierten Interviews beauftragt, den Kodierungsprozess erneut durchzuführen. Dabei wurde lediglich ein Schema zur Verfügung gestellt, welches die Über- und Unterkategorien aufzeigte. Das Ordnungsmuster wurde dem Zweitkorrektor in einem Gespräch detailliert erklärt und etwaige Fragestellungen und Unklarheiten diskutiert. Die Einordnung erfolgte frei von jeglichen Vorgaben.

Gemäß des Reliabilitätskoeffizients nach Holsti wurde eine Übereinstimmung von 0,837 erzielt. Dieser Wert kann nach Lombard / Snyder-Duch / Bracken (2002) als gut gewertet werden.<sup>159</sup>

Fehlende Werte und Informationen, die sich nicht aus der Transkription mancher Interviews heraus lesen ließen, wurden per e-Mail bei dem Gesprächspartner im Nachgang abgefragt.

---

<sup>159</sup> Vgl. Lombard et al. (2002), S. 578ff.

## 4. Ergebnisse

Die im Methodikteil beschriebene Analyse führte zu einem umfassenden Spektrum an Ergebnissen, welche nachfolgend in einer systematischen Reihenfolge dargestellt werden sollen.

Einleitend sollen die Auswirkungen von dynamischen Umweltbedingungen auf die Entscheidungsprozesse der Marketingabteilungen dargestellt werden. Daran anknüpfend, welches Selbstverständnis die befragte Managergruppe gegenüber der Anwendung von intuitiven Vorgehensweisen berichteten.

Im dritten Abschnitt werden die im Forschungsüberblick angeführten Persönlichkeitsmerkmale überprüft und anschließend die damit zusammenhängenden Faktoren zum Erlernen von komplexen Schemen in der Realität validiert.

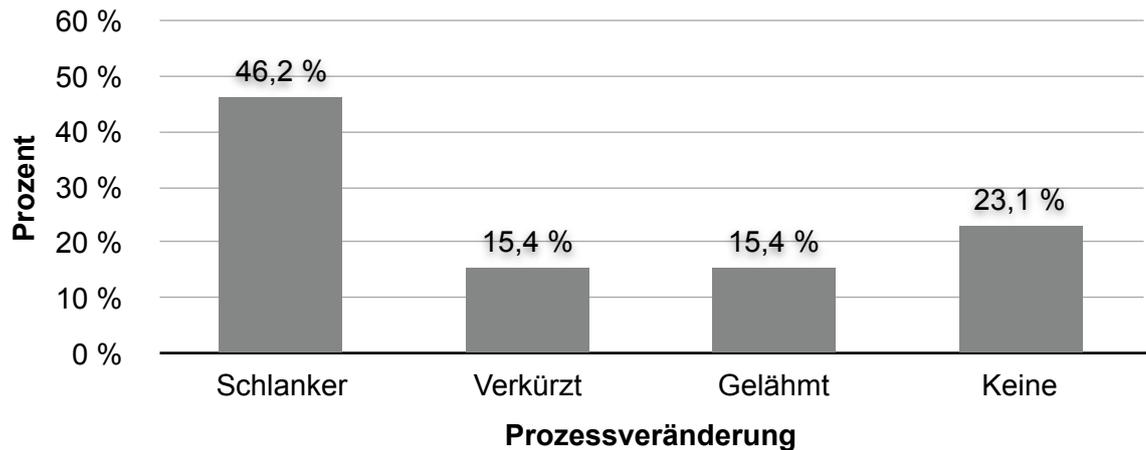
Nach einer Analyse der Rahmenbedingungen intuitiven Handelns soll sich dann dem primären Fokus dieser Arbeit gewidmet werden: Der Anwendung von Heuristiken. Die Ergebnisse der Studie werden dabei anhand der im Theorieteil angesprochenen Situationen und Themengebiete kategorisiert und vorgestellt.

### 4.1. Auswirkungen von Momenten erhöhter Dynamik auf Entscheidungsprozesse

Die Auswirkungen einer erhöhten Dynamik auf den Entscheidungsprozess der Marketingabteilungen wurden exemplarisch anhand der Reaktionen auf die Finanzkrise 2008 gemessen. Dabei zeigte sich, dass drei Viertel (77 %, n=10) der befragten Manager Anpassungen an ihren Abteilungsprozessen zu leisten hatten (Abb. 2). Am Häufigsten wurde eine *Verschlinkung* des Prozesses angestrebt (46%, n=6), was oftmals zu einer erhöhten Komplexität führte. Durch die schlankeren Prozesse, „ist man natürlich auch anfälliger von jenen anderen Faktoren, die natürlich dann immer wieder zu bewerten, einzubeziehen, abzuwägen sind - insofern“ führt schlanker zu erhöhter Komplexität.<sup>160</sup>

---

<sup>160</sup> Interview M, 243

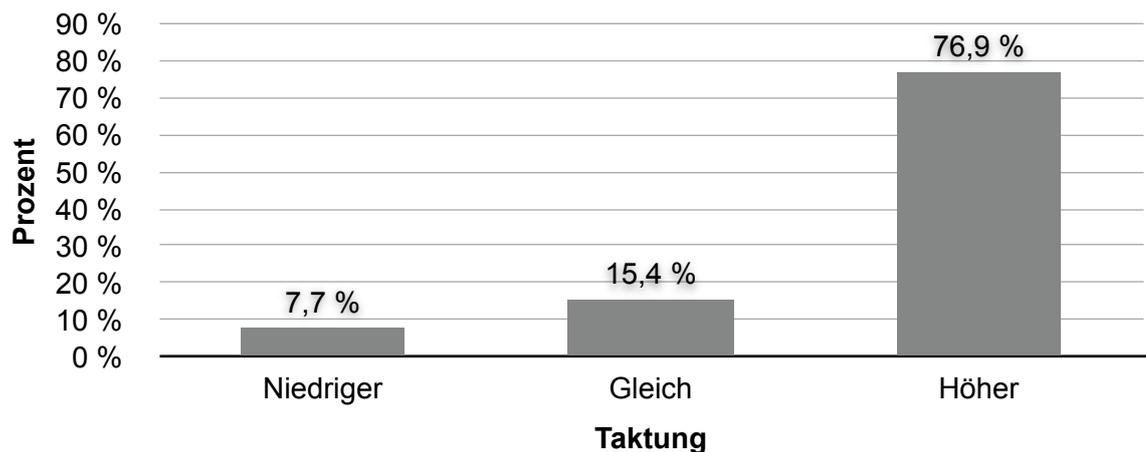


Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 2: Veränderung des Prozesses als Reaktion auf eine erhöhte Dynamik**

Zu jeweils 15 % (n=2) wurde der Prozess *verkürzt*, welches sich in einem Aussetzen von bestimmten Gremien oder Kontrollschleifen darstellte bzw. *gelähmt* (als Reaktion auf eine fehlende Krisenstrategie). Über 23 % (n=3) der Marketingleiter zeigten jedoch auch ein hohes Vertrauen in die Kompetenz des bestehenden Prozesses und behielten diesen bei.

Aufgrund einer gesteigerten Marktdynamik in der Krise berichteten 77 % (n=10) der Befragten, die Taktfrequenz des Entscheidungsprozesses *erhöht* zu haben (Abb. 3).



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 3: Anpassung der Taktgeschwindigkeit des Entscheidungsprozesses**

In diesem Kontext argumentiert einer der Manager: „Der Markt wird ja eher noch enger in der Krise, das heißt ja, die Herausforderung wird höher. Insofern muss man eher schneller arbeiten.“<sup>161</sup>

Die massive Anpassung des etablierten Entscheidungsprozesses wirkte sich ebenfalls auf die Qualität der resultierenden Entscheidungen aus, wodurch über die Hälfte der Probanden (54%, n=7) von einer *schlechteren* Entscheidungsqualität sprachen.<sup>162</sup>

#### 4.2. Verständnis über intuitives Handeln in der Praxis

Dass ein geringes Grundverständnis über intuitive Entscheidungsprozesse die Praxis dominiert, wird durch das fehlende Verständnis für Heuristiken verdeutlicht. Nur 31 % (n=4) konnten den Begriff der Heuristik *korrekt* definieren, die restlichen 69 % (n=9) der Partizipanten hatten auf die Nachfrage entweder *keine* oder *inkorrekte* Beschreibungen formuliert.<sup>163</sup> Dieses Ergebnis repräsentiert jedoch nicht die Relevanz von intuitiv erfahrungsbasierten Schemen, wie die nächste Frage verdeutlicht. Dabei *bejahten* 77 % (n=10), dass sie im Laufe ihrer Karriere „daumenregeln-ähnliche Vorgehensweisen“ entwickelt haben, um Aufgaben zu antizipieren.<sup>164</sup> Diese Erkenntnisse deuten auf einen sehr hohen Stellenwert von Intuition hin (77%, n=10), bei gleichzeitig geringem Selbstverständnis für die Thematik (69%, n=9).

In einer weiteren Abfrage berichten 62 % (n=8) der Manager, dass eine Anwendung von heuristischen Schemen in der Praxis *hoch* legitimiert sei, wie Abbildung 4 verdeutlicht.

23 % (n=3) der Probanden zertifizierten eine *mittlere*, und 15 % (n=2) eine *geringe* Anwendbarkeit in der Praxis. Diese fehlende Anerkennung wurde innerhalb des Gespräches auf unzureichendes Verständnis des Vorgesetzten und

---

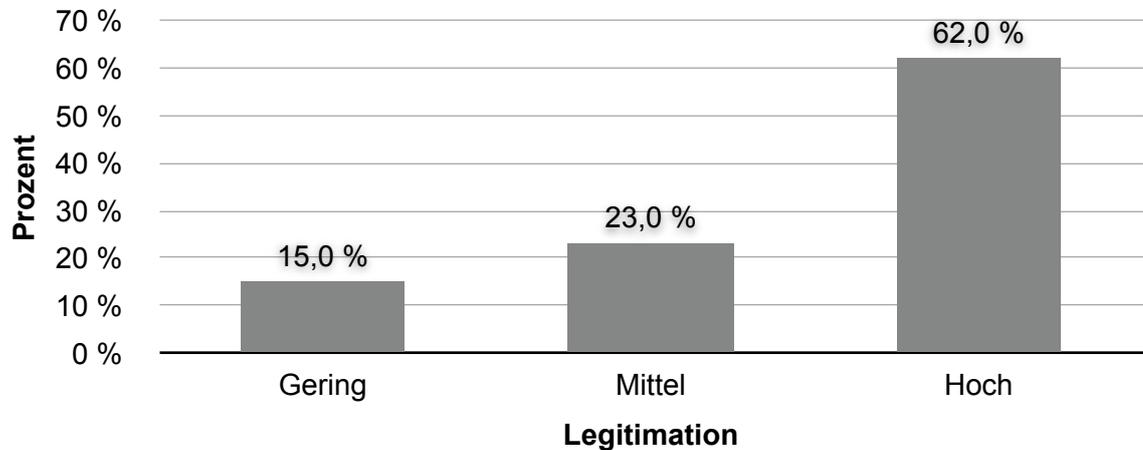
<sup>161</sup> Interview A, 411.

<sup>162</sup> Anhang, Kap. 7.3., Analyse 01.

<sup>163</sup> Anhang, Kap. 7.3., Analyse 02.

<sup>164</sup> Anhang, Kap. 7.3., Analyse 03.

einem sehr strengen Fokus auf eine analytisch rationale Fundierung von Entscheidungen zurückgeführt.



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 4: Legitimation von heuristischen Vorgehensweisen**

Trotz dem teilweise noch offensichtlich unzureichenden Verständnis für die Relevanz von intuitivem Handeln sprachen sich weniger als die Hälfte der Probanden (46%, n=6) für eine *stärkere* wissenschaftliche Fundierung des Themas aus.<sup>165</sup>

### 4.3. Einfluss personenspezifischer Charakteristiken

Im Forschungsüberblick wurde bereits intensiv auf die Anforderungen an Persönlichkeitsmerkmale von Managern eingegangen, die ein intuitives Handeln begünstigen.<sup>166</sup>

Wissenschaftliche Erkenntnisse deuten dabei auf die Relevanz eines hohen Selbstvertrauens in sich selbst, der Bereitschaft, Risiken einzugehen und aus den Fehlern zu lernen und der Fähigkeit, sich zuzuhören und seine eigenen Handlungen reflektieren zu können.

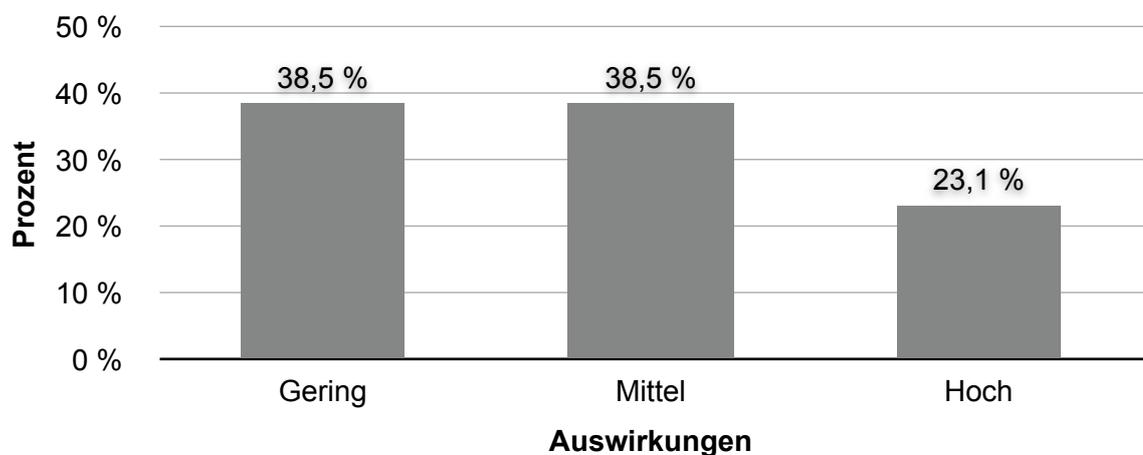
Der Glaube in die eigenen Leistungen bestätigte sich durch die Beurteilung der Führungskräfte ihrer Kompetenzen im Umgang mit Momenten erhöhter Unsicherheit. 69 % (n=9) sprachen sich eine *hohe* Kompetenz im Managen von Kri-

<sup>165</sup> Anhang, Kap. 7.3., Analyse 04.

<sup>166</sup> Siehe Kapitel 2.4.3.

sen zu.<sup>167</sup> Dies könnte vor allem aus der Tatsache resultieren, dass überwiegend Aufgabenstellungen, die aufgrund ihrer Komplexität oder strategischen Signifikanz nicht mehr auf Mitarbeiterniveau gefällt werden können, den Führungskräften zugeteilt werden. Somit könnte der Großteil dieser Probleme als krisenähnlich eingestuft werden.

Dieser geschulte Umgang mit Momenten hoher Marktdynamik zeigt sich vertiefend in Abbildung 5.



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 5: Persönliche Auswirkung von Unsicherheitsmomenten**

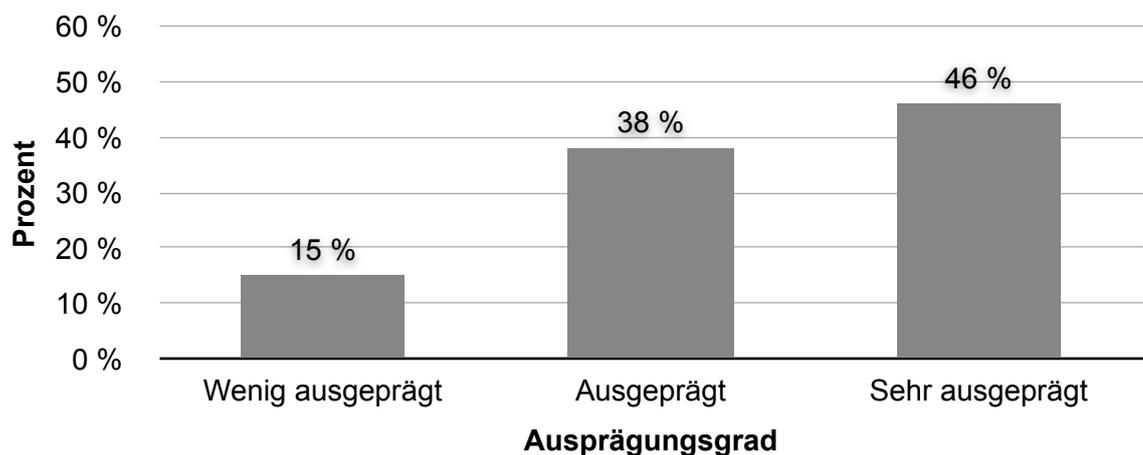
77 % (n=10) der Manager empfanden sich persönlich nur *gering* bis *mittelmäßig* von Unsicherheitsmomenten betroffen und gingen daher zum Großteil absolut routiniert mit dieser Situationscharakteristik um (Abb. 5). Doch auch die 23 % (n=3), die sich als persönlich *stark* involviert einstufen, können positiv betrachtet werden. Diese leitenden Mitarbeiter sind sich ihrer persönlich emotionalen Einbindung in Unsicherheitsmomente bewusst, woraus eine erhöhte Selbstreflexion gefolgert werden könnte.

Die Risikobereitschaft der Führungskräfte wurde durch zwei verschiedene Items untersucht. Aus einer sehr allgemeinen Perspektive verstanden 46 % (n=6) einen Moment der Unsicherheit als *Herausforderung* und 31 % (n=4) sogar als *Chance*, nur 23 % (n=3) sahen einen solchen Zeitpunkt eher kritisch als wort-

<sup>167</sup> Anhang, Kap. 7.3., Analyse 05.

wörtliche *Unsicherheit*.<sup>168</sup> Dies verdeutlicht auch nochmals den zuvor beschriebenen routinierten Umgang mit Momenten hoher Dynamik.

Am umfassendsten kann die Einstellung zu risikobewusstem, jedoch zielstrebigen und ganzheitlichen Handeln durch ein unternehmerisches Denken verdeutlicht werden. Die damit verstandene Denkweise, Sachverhalte zu antizipieren, ist verstärkt bei selbstständigen Unternehmern zu beobachten, jedoch müssen hohe Führungskräfte eine ähnliche Sichtweise einnehmen, um in Momenten erhöhter Dynamik agieren zu können. Wie Abbildung 6 verdeutlicht, beschreiben 46 % (n=6) ihr unternehmerisches Denken als *sehr ausgeprägt*, 38 % (n=5) als *ausgeprägt*. Nur 15 % (n=2) erkennen *keine Relevanz* dieser Fähigkeit in ihrem Funktionskontext.



Quelle: Eigene Darstellung

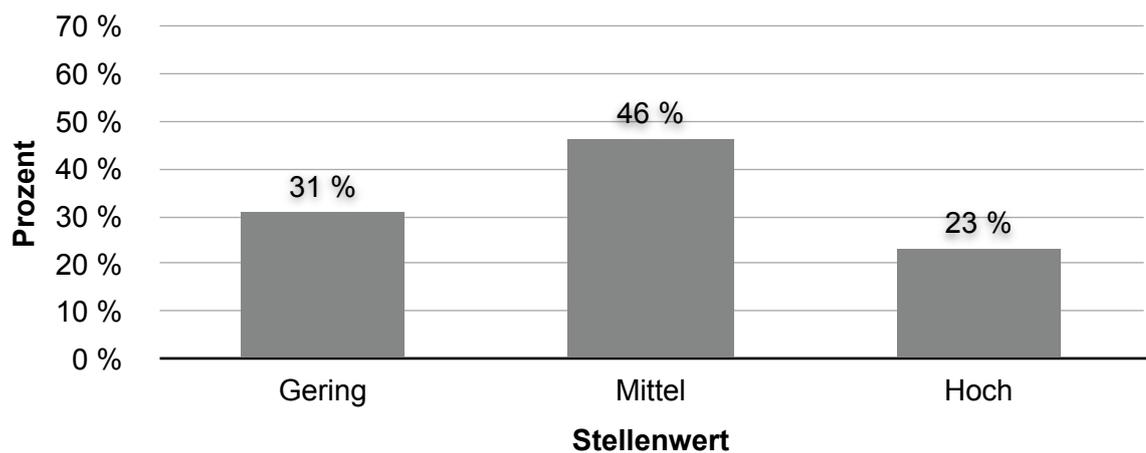
#### **Abbildung 6: Ausprägung von unternehmerischem Denken**

Die Charakteristik der Selbstreflexion wurde daran gemessen, wie intensiv die Führungskraft den Austausch mit internen und externen Partnern pflegt, um geplante Vorgehensweisen bei Problemstellungen zu reflektieren. Als interner Input wurden kompetente Kollegen innerhalb des Unternehmens oder des Konzerns gesehen, als extern dagegen vertraute Marketing- und Mediaagenturen, Unternehmensberatungen und Marktforschungen. Im Innenverhältnis zeichnete sich mit 77 % (n=10) die ihren internen Input als *hoch* einschätzten, ein sehr

<sup>168</sup> Anhang, Kap. 7.3., Analyse 06.

reger Austausch ab.<sup>169</sup> Mit außenstehenden Partnern wurde darüber hinaus bei 62 % (n=8) Prozent der Manager eine ähnlich *intensive* Beziehung gepflegt.<sup>170</sup> Als ebenfalls wichtiges Persönlichkeitsmerkmal, sowohl in der Anwendung als auch in der Ausprägung der intuitiven Fähigkeiten, gilt die Erfahrung eines Managers. Mit im Durchschnitt über zehn Jahren Berufserfahrung im Bereich Marketing weisen alle Probanden der Studie einen ausreichend hohen Erfahrungsschatz auf.

Obwohl die Führungskräfte den Stellenwert von Erfahrungswerten im Bereich Marketing selbst nur als *mittelmäßig* erachten, wie die höchste Ausprägung (46%, n=6) in Abbildung 7 zeigt, sind sie sich dagegen überwiegend einig, dass die Ausbildung von intuitiven Fähigkeiten einer *langjährigen Erfahrung* (85%, n=11) bedarf.<sup>171</sup>



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 7: Stellenwert von Erfahrung im Marketing**

Intuitives Handeln wird ausgebildet "über den Abgleich - im Prinzip jede neue Situation wird irgendwo im Hinterstübchen abgeglichen mit irgendwas, was man glaubt schon mal erlebt zu haben" und dann werden diese Erfahrungswerte abgespeichert - „es muss gar nicht die konkrete Situation im Arbeitsleben gewe-

<sup>169</sup> Anhang, Kap. 7.3., Analyse 07.

<sup>170</sup> Anhang, Kap. 7.3., Analyse 08.

<sup>171</sup> Anhang, Kap. 7.3., Analyse 09.

sen sein. Intuition ist die Summe der gemachten Erfahrungen und auch der getroffenen Entscheidungen.“<sup>172</sup>

Erfahrung sollte als wichtiger Bestandteil für erfolgreiches, intuitives Handeln gesehen werden, da daraus oftmals der nötige Mut resultiert, neue Wege zu gehen. In diesem Verständnis berichtete ein Manager, dass es im Entscheidungsprozess auf seinen Mut ankomme, „unkonventionelle Wege zu suchen und das gepaart mit einer Mischung aus Erfahrung, dass man beurteilen kann, ob dieser unkonventionelle Weg vielleicht zum Erfolg führen könnte.“<sup>173</sup> Insbesondere im Marketingbereich ist dieser Mut ausgesprochen wichtig, da Werbung „sich immer wieder erneuern“ muss, sie „muss immer progressiv und neu sein“,<sup>174</sup> da täglich neue Anreize für die Marke oder das Produkt gesetzt werden müssen. „Gute Kommunikation entsteht durch mutige Entscheidungen.“<sup>175</sup>

Gleichzeitig sehen über die Hälfte (69%, n=9) der Führungskräfte in der Nutzung von Erfahrungswerten als heuristische Vorgehensweise auch eine *hohe* Gefahr.<sup>176</sup> Zwar sind sie sich darüber einig, dass „sie eine Heuristik (brauchen), um Entscheidungsprozesse zu verkürzen“ und man sie in dem Sinne nutzen kann, „dass man Wege, die man einfach schon ausprobiert hat, nicht immer beschreiten muss, weil man eben schon weiß, dass es tatsächlich nicht funktioniert.“ Aber gleichzeitig sind diese kognitiven Einprägungen als Risiko zu bewerten, weil „Erfahrung oft daran (hindert), Menschen mit neuen Ideen zuzuhören. Und gerade im Marketing ist es extrem wichtig, offen zu bleiben.“<sup>177</sup> Zwei Manager (15%) folgerten daraus sogar eine Innovationsbarriere für das Unternehmen.<sup>178</sup> Besonders nachteilig kann sich diese Einstellung auswirken, wenn sich ein umfassender Erfahrungsschatz in Verbindung mit einem ausgesprochen hohen Selbstbewusstsein eines Managers verbindet, wie diese Führungskraft berichtete: „Wenn Sie sich nur auf ihren Bauch verlassen und dann

---

<sup>172</sup> Interview G, 908.

<sup>173</sup> Interview A, 1105.

<sup>174</sup> Interview A, 1108.

<sup>175</sup> Interview DDB, 341.

<sup>176</sup> Anhang, Kap. 7.3., Analyse 10.

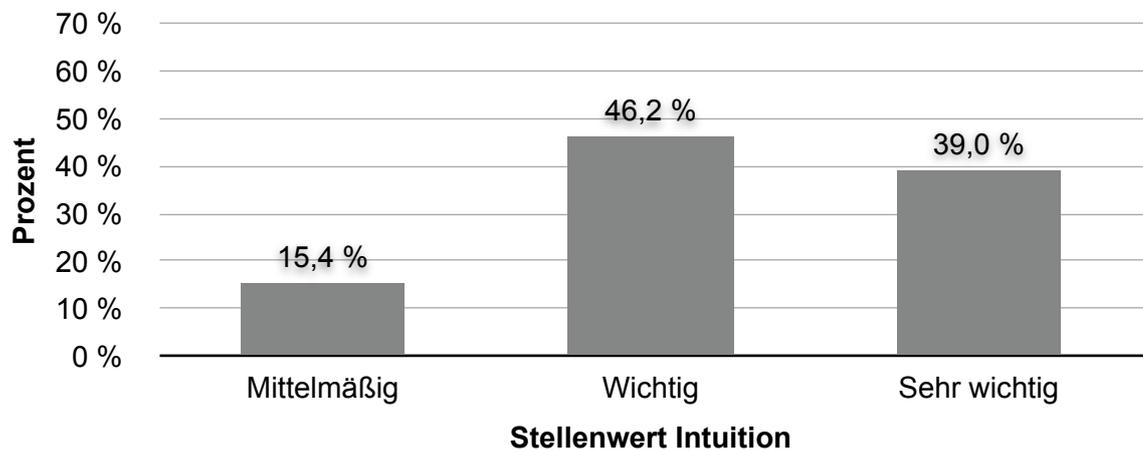
<sup>177</sup> Interview G, 749.

<sup>178</sup> Anhang, Kap. 7.3., Analyse 10.

vielleicht noch mit einem übersteigerten Ego ausgestattet sind, dann fahren Sie halt vielleicht permanent in die falsche Richtung und kriegen es nicht mal mit.“<sup>179</sup>

Zusammenfassend konnte innerhalb dieser Teilanalysen gezeigt werden, dass die in der Literatur definierten Charakteristiken auf die interviewten Führungskräfte zutreffen.

Insgesamt herrscht auch ein gemeinsames Einverständnis, dass Intuition einen *wichtigen* (n=6) bis *sehr wichtigen* (n=5) Stellenwert in der täglichen Arbeit einnimmt (Abbildung 8).



Quelle: Eigene Darstellung

#### **Abbildung 8: Genereller Stellenwert von Intuition**

Darüber hinaus wurde auch von Seiten der Forschungsgruppe nochmals darauf hingewiesen, dass intuitives Handeln als eine Komponente guten Managements gewertet werden kann: „Wie gesagt, es gibt dem Manager das gute Gefühl, das auch mal aus dem Bauch heraus zu entscheiden, was durchaus etwas ist, was ihn als guten Manager ausmacht und nicht, dass er immer wartet, wartet, wartet, bis ihm die letzte Arbeitsgruppe die fünfte Analyse vorgelegt hat.“<sup>180</sup>

<sup>179</sup> Interview L, 731

<sup>180</sup> Interview G, 845

#### 4.4. Erlernen intuitiver Fähigkeiten

Die Anwendung effektiver intuitiver Strukturen erfordert ein bewusstes, nachhaltiges Lernen im jeweiligen Fachgebiet. Im Theorieüberblick wurden daher auf Basis von wissenschaftlichen Studien die Faktoren Dauer, Wiederholung und Feedback als elementare Komponenten ausfindig gemacht.<sup>181</sup> Die ersten zwei Parameter wurden auf Basis von anderen Teilanalysen dieser Arbeit als gegeben angenommen. Eine durchschnittliche Marketingerfahrung von 10,5 Jahren über alle Forschungsteilnehmer hinweg erfüllt die in der Literatur aufgestellte Mindestdauer von einer Dekade zur Erlangung der nötigen Expertise in einem Fachbereich.<sup>182</sup> Dass eine konstante Wiederholung von heuristischen Vorgehensweisen ebenfalls gegeben sein sollte, basiert auf den Ergebnissen bereits dargestellter Ergebnisse im Kapitel 4.2.

Der Fokus der Analyse wurde daher auf die dritte Komponente, das Feedback, gelegt. Ein ausgereiftes System zur Überprüfung von Entscheidungen beginnt mit der präzisen Zielsetzung einer Maßnahme, denn nur so kann am Ende der Plan-Status mit dem Ist-Status verglichen werden, wie auch dieser Manager bestätigte: „Wenn man überhaupt optimieren will, (...) fokussieren und priorisieren möchte, muss man halt wissen, was will man erreichen. Das ist das absolut Entscheidende. Was ist tatsächlich mein Ziel. Ich glaube, dass das auch der größte Unterschied zwischen gutem und schlechtem Unternehmertum ist. Das man wirklich auch weiß, was will ich und wo will ich nun hin.“<sup>183</sup>

Alle interviewten Marketingmanager erkennen die Notwendigkeit, Ziele *präzise* (n=5) zu formulieren, wie Abbildung 9 demonstriert. 62 % (n=8) sprachen sogar von einer *sehr präzisen* Zieldefinition aller Maßnahmen. Jede Entscheidung wird daraufhin nach erfolgreicher Umsetzung innerhalb eines *ausgeprägten* (38%, n=5) bis *sehr ausgeprägten* (46%, n=6) Feedback Regelkreislaufes überprüft und bewertet. Nur in 15% (n=2) der Unternehmen ist dieser Regelkreislauf *unterentwickelt*.<sup>184</sup>

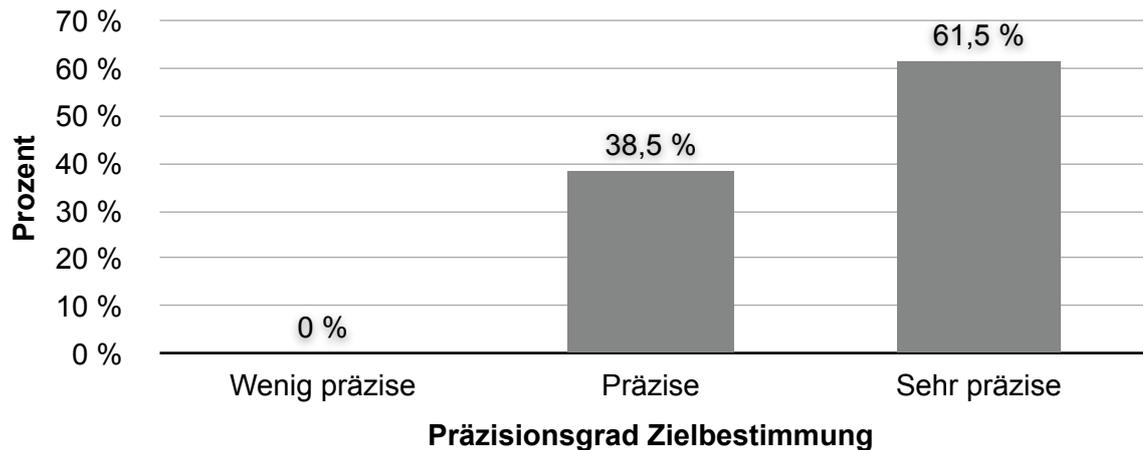
---

<sup>181</sup> Vgl. Kapitel 2.4.1.

<sup>182</sup> Ericsson et al. (1993), S. 363ff; Ericsson/Charness (1994), S. 725ff; Simon/Chase (1973), S. 394ff.

<sup>183</sup> Interview I, Kap. 7.3., 1022.

<sup>184</sup> Anhang, Kap. 7.3., Analyse 11.



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 9: Präzisionsgrad der Zieldefinition einer Maßnahme**

Eine Führungskraft definierte dies als „die lernende Organisation“.<sup>185</sup> Seines Erachtens darf es „ja auch nicht so sein, dass das spezifische Know-how, das man zusammen bekommt im Rahmen eines Projektes oder im Rahmen eines Veränderungsprozesses, dass das verloren geht.“<sup>186</sup> Demnach könnte es durch die Überprüfung von Maßnahmen und Entscheidungen möglich sein, die fachspezifischen Lerneffekte zu destillieren. „Das ist im Grunde genommen ein permanenter Verbesserungsprozess.“<sup>187</sup>

Durch ein solches Vorgehen sollte die notwendige Ausbildung eines Experten-schemas bewusst vorangetrieben werden können. Die Anwendung einer derartigen unbewussten kognitiven Struktur kann in folgendem Zitat erkannt werden: „Also ich habe schon Themen wo ich sage, das kann ich relativ schnell schematisieren - im Sinne von, macht das für unsere Marke Sinn oder macht das keinen Sinn.“<sup>188</sup> - Eine Mustererkennung, die sehr stark auf ein fachspezifisches Schema hinweist.

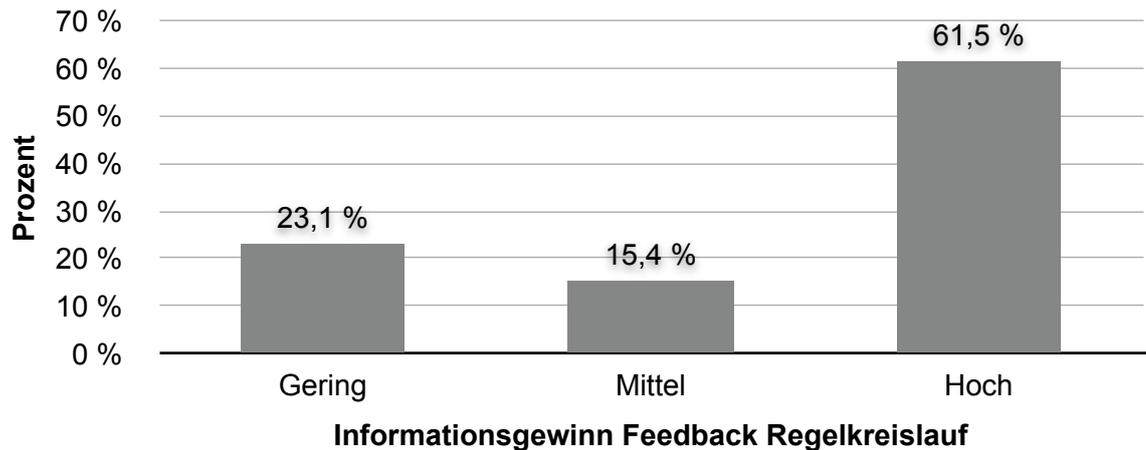
Die daraus generierten Lerninhalte für die Abteilung und die einzelnen Mitarbeiter wurden von den Führungskräften in 62 % (n=8) der Fälle zusammenfassend als *hoch* eingeschätzt (Abb. 10).

<sup>185</sup> Interview I, 445.

<sup>186</sup> Interview I, 445.

<sup>187</sup> Interview L, 327.

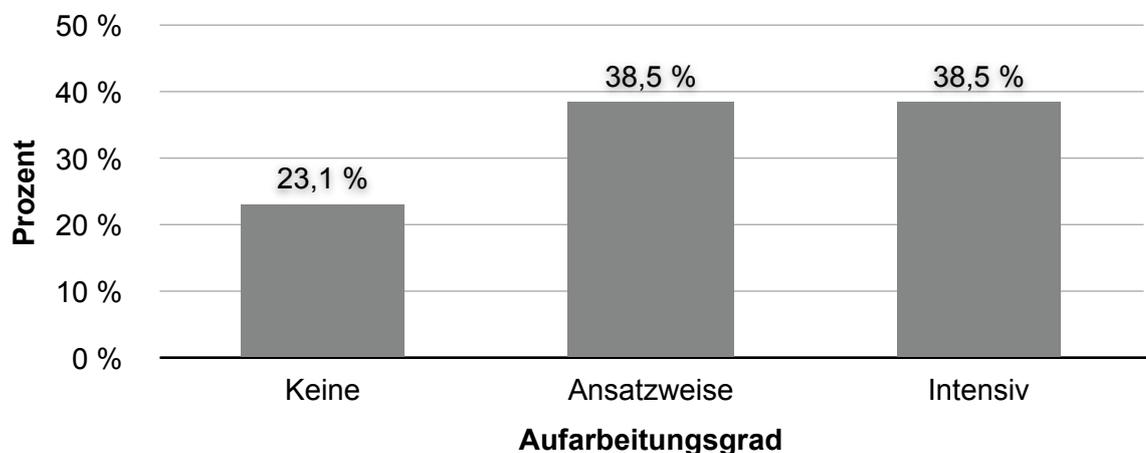
<sup>188</sup> Interview H, 1334.



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 10: Zugewinn an relevanten Informationen durch einen Feedback Regelkreislauf**

In einer vertiefenden Abfrage wurde analysiert, inwieweit Entscheidungen, die unter extrem dynamischen Marktbedingungen getroffen wurden, noch einmal gesondert untersucht werden. Dabei zeigte sich, dass 38 % (n=5) in solchen Fällen eine *intensive* Nachbereitung anstreben (Abbildung 11).

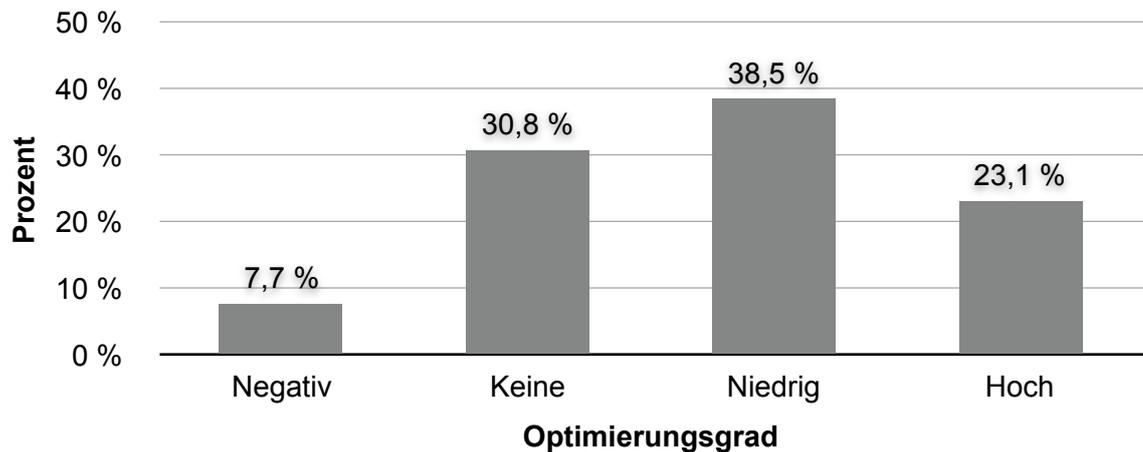


Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 11: Aufarbeitung von Unsicherheitsmomenten**

Die verbliebenen Manager versuchten, solche Situationen nicht stärker zu fokussieren und gaben sich mit einer *ansatzweisen* Überprüfung (38%, n=5) zufrieden oder präferierten, sich zukunftsbezogenen Themen zu widmen (23%, n=3). Als interessanter Nebeneffekt der stärkeren Zusammenarbeit und des vertieften Austausches in Momenten erhöhter Dynamik, konnte eine Optimierung des

Entscheidungsprozesses beobachtet werden (Abb. 12). In 62 % (n=8) der Marketingabteilungen führte die dynamische Umwelt zu einer *geringen bis hohen* Verbesserung des Entscheidungsprozesses. Lediglich in 8 % (n=1) der Fälle führte das turbulente Umfeld zu einer *Verschlechterung* des Abteilungsablaufs.



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 12: Optimierter Entscheidungsprozess in Zeiten extremer Umweltdynamik**

So berichtete einer der Manager, dass seine Abteilung innerhalb der Weltwirtschaftskrise „eigentlich in jeder Runde, die (sie) gefahren haben“, versucht hätte „die Learnings aus de(r) vorangegangenen Runde gleich zu integrieren.“<sup>189</sup> Als Grund für diesen positiven Nebeneffekt sieht einer der Manager, dass extreme Marktbedingungen als „Katalysator“ verstanden werden können, „weil es allen Menschen - auch diejenigen, wo man sich erheblich mehr Mühe machen muss zu erklären, wie dringlich und wichtig bestimmte Veränderungsprozesse sind - denen ist es jetzt offensichtlich. Und das hilft ungeheuer.“<sup>190</sup>

Aus den vorangegangenen Analysen dieses Kapitels kann geschlussfolgert werden, dass ein etablierter Feedback-Regelkreislauf nicht nur zu einer Verbesserung des intuitiv kognitiven Systems führt, sondern sich auch positiv auf die allgemeine Zusammenarbeit der Abteilung auswirkt.

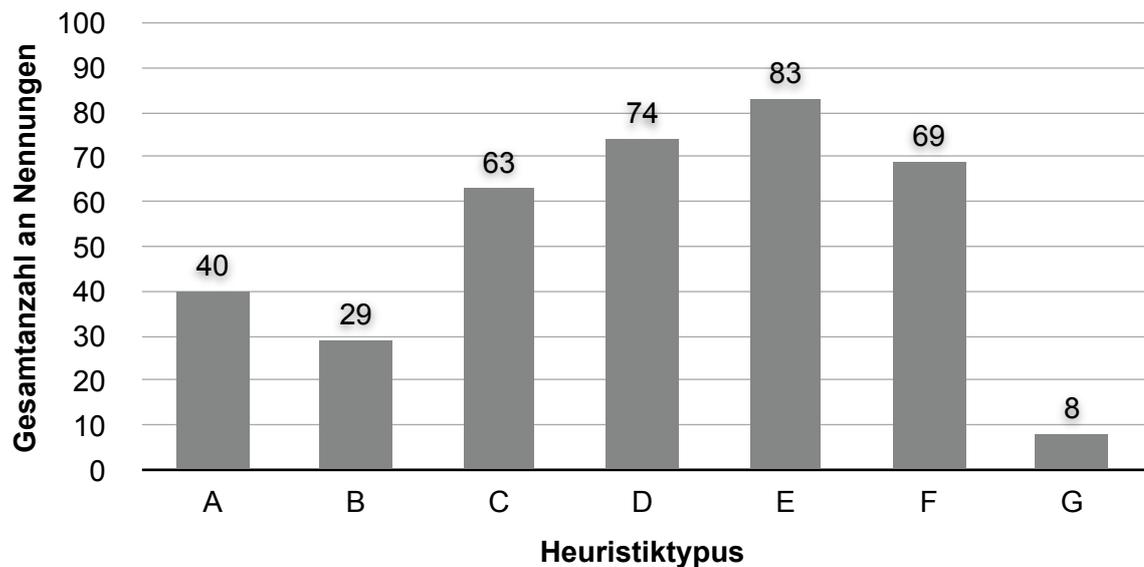
<sup>189</sup> Interview H, 434.

<sup>190</sup> Interview I, 240.

#### 4.5. Anwendung von Heuristiken

Auf Basis der in Kapitel 3.1.6. definierten Schemen<sup>191</sup> konnten in den 13 Interviews insgesamt 366 Anwendungsmomenten analysiert werden.<sup>192</sup>

Insgesamt wurden über alle Probanden hinweg am häufigsten Heuristik „E“ genannt (23%), dicht gefolgt von „D“ (20%), „F“ (19%), „A“ (11%), „B“ (8%) und „G“ (2%) (Abb. 13).<sup>193</sup>



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 13: Häufigkeitsverteilung aller aufgezeichneten Anwendungsmomente<sup>194</sup>**

Die 366 genannten Anwendungsmomente wurden innerhalb des Kodierprozesses 123 Stichwörtern zugeordnet, die jeweils in Verbindung mit der Nennung der Heuristiken durch den Befragten zitiert wurden.<sup>195</sup> Hierdurch war es möglich, die gesammelten Daten in einer weiterführenden Analyse anhand verschiedener Parameter zu sortieren und zu bewerten.

<sup>191</sup> Zur Definition des Begriffs „Schemen“ vgl. Kap. 2.4.1.

<sup>192</sup> Unter einem Anwendungsmoment wird die Verwendung eines Schemas verstanden, welches isoliert oder in Kombination mit anderen kognitiven Strukturen ein einem Entscheidungsprozess auftreten kann.

<sup>193</sup> Wichtiger Hinweis:  
Auf der letzten Seite befindet sich ein Schemen-Index zum Ausklappen. Dies dient als Hilfsmittel für die folgenden Kapitel.

<sup>194</sup> Eine ausführliche Übersicht der Heuristiken mit Zitatbeispielen befindet sich im Anhang, 7.1.

<sup>195</sup> Die Entstehung der 123 Stichwörter kann durch das Anwendungsbeispiel in Kapitel 3.2.3. exemplarisch nachvollzogen werden.

#### 4.5.1. Zuordnung zu Themen und Situationen

Um an bereits in der Literatur diskutierte und empirisch untersuchte Forschungsergebnisse anzuknüpfen, wurde bei der Analyse der kodierten Heuristiken auf die im Theorieteil aufgesetzte Strukturierung der Aufgabenstellungen zurückgegriffen.<sup>196</sup> Dabei wurden die erfassten Anwendungsmomente nach situations- und themenspezifischen Gesichtspunkten bewertet.

Um eine realitätsnahe Einteilung zu gewährleisten, wurde jedes Stichwort mit dem Zweitkorrektor dieser Arbeit, Prof. Jochen Pläcking, analysiert und die passenden Parameter zugeordnet.<sup>197</sup>

Die 123 Stichwörter wurden daraufhin zum Einen den Überthemen Strategie, Finanzen, Personal, Kreativ und Präzedenz, als auch den Situationscharakteristiken Unsicherheitsgrad, Zeitdruck und Komplexität zugeordnet. Die vierte Situationscharakteristik wurde aufgrund unzureichender Differenzierungsmöglichkeit nicht betrachtet.<sup>198</sup>

#### 4.5.2. Themen

Die 5 Überthemen führten zu insgesamt 760 Anwendungsmomenten. Die hohe Anzahl folgert sich daraus, dass einem Stichwort auch zwei Überthemen zugeordnet werden konnten.

	A	B	C	D	E	F	G	Gesamt
<b>Strategie</b>	30	20	51	62	67	55	3	288
<b>Finanzen</b>	21	16	27	38	38	26	3	169
<b>Personal</b>	16	14	20	25	26	23	3	127
<b>Kreativ</b>	2	1	12	10	13	12	0	50
<b>Präzedenz</b>	15	12	22	22	29	24	2	126
	<b>84</b>	<b>63</b>	<b>132</b>	<b>157</b>	<b>173</b>	<b>140</b>	<b>11</b>	<b>760</b>

Quelle: Eigene Darstellung

**Tabelle 5: Häufigkeitsverteilung der Anwendungsmomente auf Themenebene**

<sup>196</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2.

<sup>197</sup> Herr Pläcking war für diese Aufgabe ein kompetenter Partner, da er über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung im Bereich Marketing verfügt und auf Basis der Stichwörter sehr genau interpretieren konnte, welcher Prozess sich dabei innerhalb eines Managers bzw. einer Abteilung abspielt.

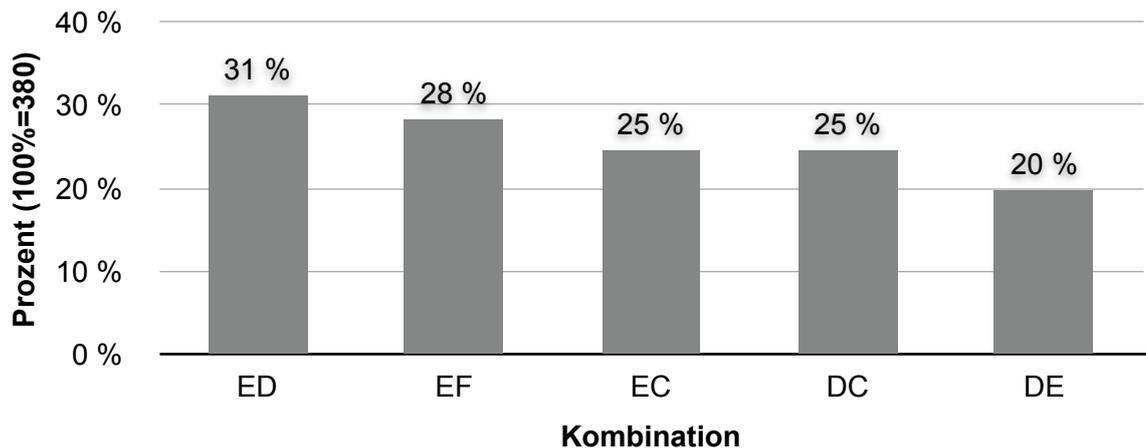
<sup>198</sup> Die vierte Situationscharakteristik zeichnete sich durch eine fehlende Datenlage aus.

So gilt eine Entscheidung über eine Werbekampagne sowohl als kreativ als auch strategisch, da sie zwar vom Inhalt kreativ ist, von der Wirkung jedoch strategisch.

#### 4.5.2.1. Strategiethemen

Insgesamt konnten 106 Themen als strategisch relevant identifiziert werden und bilden somit die höchste Ausprägung innerhalb der Kategorisierung nach Überthemen. Als rein strategisch wurden dabei unter anderem das Erstellen von Projekt- und Kampagnenbriefings, Produkteinführungen und Langzeitplanungen gesehen.

Die folgende Abbildung 14 zeigt die am häufigsten beobachtete Anwendung von zwei aufeinanderfolgenden Heuristiken innerhalb eines Entscheidungsprozesses im Themengebiet „Strategie“. Auffällig ist die hohe Präsenz der Heuristik „E“. Dies ist auf eine sehr starke *Datenfokussierung* bei Entscheidungen im Marketing aller Automobilhersteller zurück zu führen. Man könnte auch von einem hohen Professionalisierungsgrad sprechen, welcher erfordert, dass in allen Entscheidungen die maximale *Datenlage* berücksichtigt wird.



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 14: Häufigste Schemenpaare Strategiethemen<sup>199</sup>**

<sup>199</sup> Vgl. Ausführliche Ergebnisse zur Analyse der Schemenpaare: Themen, Anhang, Kap. 7.4.

ED (31%, Abb. 14) als häufigste Kombination spiegelt den Kern aller Strategiethemata wieder, die *Fokussierung* zukünftiger Ziele (D),<sup>200</sup> um darauf basierend mögliche Handlungsempfehlung für operative Themen ableiten zu können.<sup>201</sup> So berichtete ein Manager, dass er sich „gerne erstmal selber Gedanken“ macht, was er mit der vor ihm liegenden strategischen Entscheidung überhaupt erreichen will. Durch diesen intuitiven Prozess wird ihm „ein Weg grob aufgezeigt“, der seiner „Ansicht nach zu diesem *Ziel* (D) führen wird.“<sup>202</sup> Vertiefend argumentiert ein anderer Interviewpartner, warum Heuristik D nach E folgen muss: „Ab und zu müssen Sie eine Entscheidung treffen, die ist betriebswirtschaftlich eher unterirdisch, machen Sie halt dann halt trotzdem, ‚for the bigger purpose‘. Also Sie müssen halt zusehen, dass Sie das Schiff auf Kurs halten, weil das Schiff braucht *Richtung* (D).“<sup>203</sup> Diese angesprochene *Richtung* braucht jedoch ein intuitives Gespür, welches aus der vorangegangene *Datenanalyse* resultieren (E) kann.

Als zweithäufigste Heuristik konnte die Kombination EF (28%) ausgewertet werden. Der Einsatz des *Bauchgeföhls als Richtungskompass* kann durch folgendes Zitat begründet werden: „Ich denke mal, desto stärker es in die Zukunft geht, desto stärker ist auch das Bauchgefühl ausgeprägt, weil alle Modelle basieren auf Annahmen, somit auch auf *Bauchgeföhlen*. Und insofern desto stärker es in die Zukunft geht, desto stärker ist das *Bauchgefühl* gefragt (F).“<sup>204</sup> Da insbesondere strategische, „zukunftsweisende Entscheidungen (...) oft mit sehr vielen Unsicherheitsfaktoren verbunden“ sind, „gilt es auch, das richtige Gespür zu haben. Und da muss man die richtigen *Leute am Tisch* haben (EC, 25%).“<sup>205</sup>

---

<sup>200</sup> Die Buchstaben A-F innerhalb der Klammern verweisen stets auf den kodierten Schementyp.

<sup>201</sup> Wichtiger Hinweis:

Auf der letzten Seite befindet sich ein Schemen-Index zum Ausklappen. Dies dient als Hilfsmittel für die folgenden Kapitel.

<sup>202</sup> Interview L, 910.

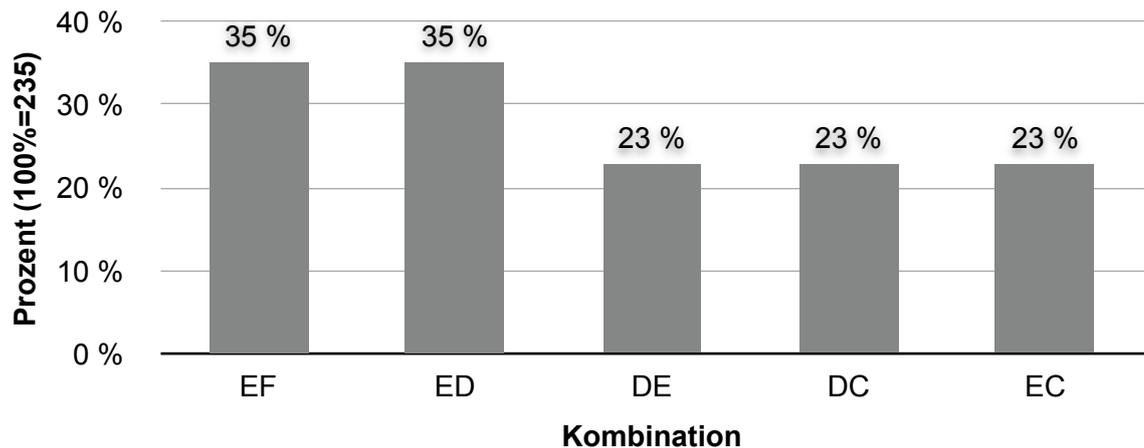
<sup>203</sup> Interview E, 1126 .

<sup>204</sup> Interview H, 1322.

<sup>205</sup> Interview I, 220.

#### 4.5.2.2. Finanzthemen

Unter das Überthema „Finanzen“ wurden vor allem Entscheidungsprozesse wie Budgetplanungen und -kürzungen, als auch die Wahl zwischen verschiedenen Mediaspendingalternativen eingeordnet. In diesem Kontext konnten 57 Nennungen gezählt werden.



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 15: Häufigste Schemenpaare Finanzthemen<sup>206</sup>**

Ein Finanzthema mit dem intuitiven System zu antizipieren, scheint im ersten Moment aufgrund der hohen Zahlenlastigkeit unklar, jedoch zeigt der folgende Kommentar, warum die beiden Kombination EF (35%) und ED (35%) in Abbildung 15 gleichwertig die Häufigkeitsverteilung anführen: „Es ist so, dass man *Guidelines* (Budgetguidelines, Anm. d. Verfassers) bekommt. Diese *Guidelines* (E) werden überprüft und entsprechend hinterfragt, auf *Sinnhaftigkeit* (F, D) abgeklopft.“<sup>207</sup> Dieses kurze Exempel zeigt, dass auch in sehr quantitativen Themen intuitives Handeln einen hohen Stellenwert hat, um die Ergebnisse in einen Gesamtzusammenhang einzuordnen. Darüber hinaus können hohe Datenmengen dazu führen, dass „man so viele Zahlen/Daten zusammen (hat), dass man darin ertrinkt. (...) Oft sieht man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr.“<sup>208</sup> Auf Basis einer solchen intuitiven *Fokussierung* (D), werden dann fi-

<sup>206</sup> Vgl. Ausführliche Ergebnisse zur Analyse der Schemenpaare: Themen, Anhang, Kap. 7.4.

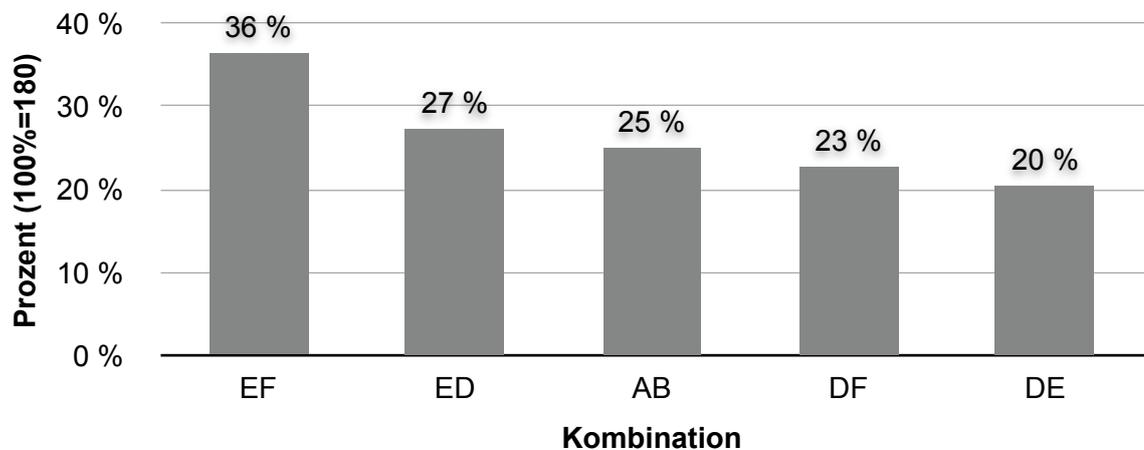
<sup>207</sup> Interview M, 622.

<sup>208</sup> Interview I, 350.

nanzielle Themen auch gerne mit *Kollegen* oder im *Team* (DC, EC, 23%) besprochen und adjustiert.

#### 4.5.2.3. Personalthemen

Unter „personalbezogene Themen“ wurden vor allem der Umgang mit Bewerbungsgesprächen und Mitarbeiterbewertungen zusammengefasst. 44 Stichwörter konnten mit Bezug zu diesem Überthema festgestellt werden.



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 16: Häufigste Schemenpaare Personalthemen<sup>209</sup>**

Anhand der Ergebnisse in Abbildung 16 kann gefolgert werden, dass Personalthemen häufig aus zwei Kernaspekten bestehen. Zum Einen die intuitive *Wahrnehmung* der Person (EF, 36%) und auf der anderen Seite die Passgenauigkeit der *Kompetenzen* auf die jeweilige *Jobbeschreibung* (ED, 27%). Zuletzt fließen darauf basierend noch Erfahrungen ein, die man mit *vergleichbaren* Kandidaten in der *Vergangenheit* hatte (AB, 25%). „Sich ein bisschen neben sich selber zu stellen und zu sagen, ok, warum *reagierst* du jetzt positiv oder negativ auf diesen Menschen (F)? Dazu ist man durchaus in der Lage.“<sup>210</sup>, argumentiert einer der Führungskräfte in Bezug auf seine Beurteilung von Mitarbeitern. Ein anderer Manager berichtete im Kontext von Mitarbeiterbewertungen, dass er sich erstmal ein weißes Blatt Papier zu Hand nehme und überlege, wie er „*in dem*

<sup>209</sup> Vgl. Ausführliche Ergebnisse zur Analyse der Schemenpaare: Themen, Anhang, Kap. 7.4.

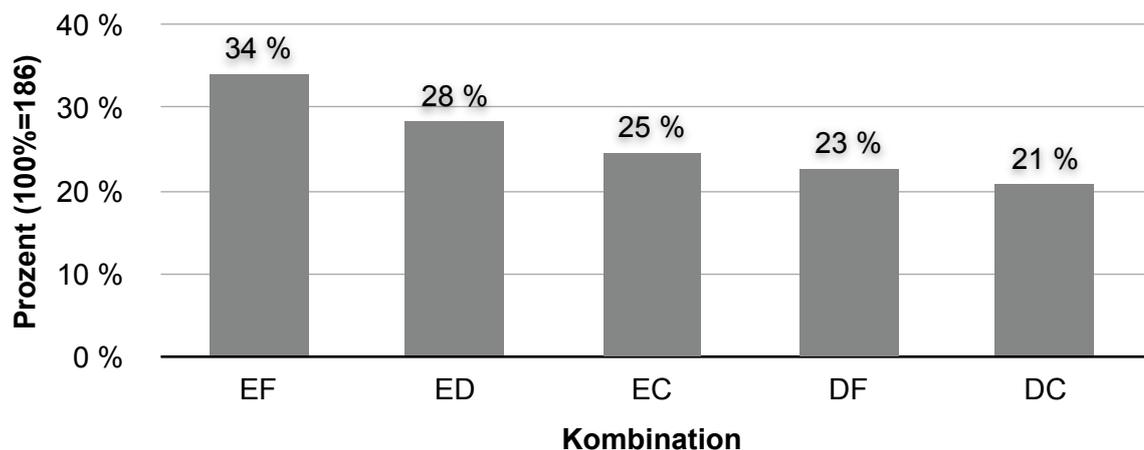
<sup>210</sup> Interview D, 734.

einen Jahr den Kollegen erlebt habe (D).<sup>211</sup> Nur so könne er eine objektive Beurteilung des Angestellten gewährleisten.

#### 4.5.2.4. Kreativthemen

Als kreative Entscheidungen wurde fast ausschließlich die Entwicklung und Erstellung von Werbemitteln abgedeckt. Obwohl man annehmen könnte, dass dieses Themengebiet sehr stark von intuitiven Fähigkeiten geprägt wird, konnten nur 53 Stichwörter gezählt werden.

Die häufigsten drei Kombinationen basieren in erster Linie, wie eigentlich in allen Kategorien, auf einer *Datengrundlage* (E). Dies zeigt wiederholt, dass Kreativentscheidungen in einem professionellen Marketing stets auf Basis von *Marktstudien* und sehr präzisen *Briefings* (E) vorbereitet werden.



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 17: Häufigste Schemenpaare Kreativthemen<sup>212</sup>**

Dass die Intuition als finaler Entscheidungskompass (EF, 34%, Abb. 17) hierbei eine dominante Stellung einnimmt, beruht zum Einen auf einer oftmals unzureichenden Datenlage: „Ob jetzt eine Werbeanzeige gut aussieht oder nicht, kann man erstmal *nicht messen* (F).“<sup>213</sup> Zum Anderen ist das Ziel jeder Marketingmaßnahme, einen Impuls beim Kunden zu wecken. So argumentiert ein Mana-

<sup>211</sup> Interview L, 832.

<sup>212</sup> Vgl. Ausführliche Ergebnisse zur Analyse der Schemenpaare: Themen, Anhang, Kap. 7.4.

<sup>213</sup> Interview A, 816.

ger, wenn es „einem (..) selber *gefällt* (F), als derer der in der Branche arbeitet und mit am Entscheidungsprozess beteiligt ist, stellt man auch automatisch ein Kundenprofil dar.“<sup>214</sup> Die Marketingleiter sehen sich dabei selten als kreative Köpfe, hierfür werden Werbeagenturen engagiert. Vielmehr vertrauen sie auf ihr Bauchgefühl bei der abschließenden Entscheidung ob eine Kommunikationsmaßnahme „funktionieren kann oder nicht.“<sup>215</sup>

Die Kombination ED (28%) an zweiter Stelle zeigt nochmals, dass man sich auf Basis der *Briefings* (E) immer wieder im Entscheidungsprozess auf die *strategische Zielsetzung* (D) der Kampagne zurückbesinnt. Ein Manager erklärt, dass sein Bauchgefühl ihm „einfach sagt, was passt besser zur Marke, auch im Kontext anderer Kampagnen die (er) zur Zeit draußen habe.“<sup>216</sup> Zudem werden Kreativthemen meistens im *Team* (EC, 25%) diskutiert, um die rein subjektive Meinung des Marketingleiters abzusichern: „Wenn ich über eine Pappe rede, dann sitzen *Leute* am Tisch (C) und der eine sagt, ihm gefällt das rote Motiv besser und die anderen sagen grün und daraus leitet sich dann die Entscheidung ab.“<sup>217</sup>

#### 4.5.2.5. Präzedenzthemen

Dieses Überthema deckte alle Stichwörter ab, die auf Problemstellungen hinwiesen, die einzigartig in ihrem Aufkommen waren und noch nie zuvor entschieden wurden. Bei solchen Themen gibt es dementsprechend keine Erfahrungswerte, auf die man zurückgreifen kann. Insgesamt wurden 44 Präzedenzthemen selektiert.

Mit weitem Abstand von 16 Prozentpunkten nimmt hierbei die Intuition als *vorbereitender* oder *finaler Entscheidungskompass* eine entscheidende Stellung ein (EF, 39%, Abb. 18). Bei Präzedenzthemen ist die Intuition eines Managers seine einzige Unterstützung: „Sie müssen ja bauchgetrieben agieren, weil Sie kennen die Situation ja nicht. Sie können es nur *einschätzen* (F). Und das ist

---

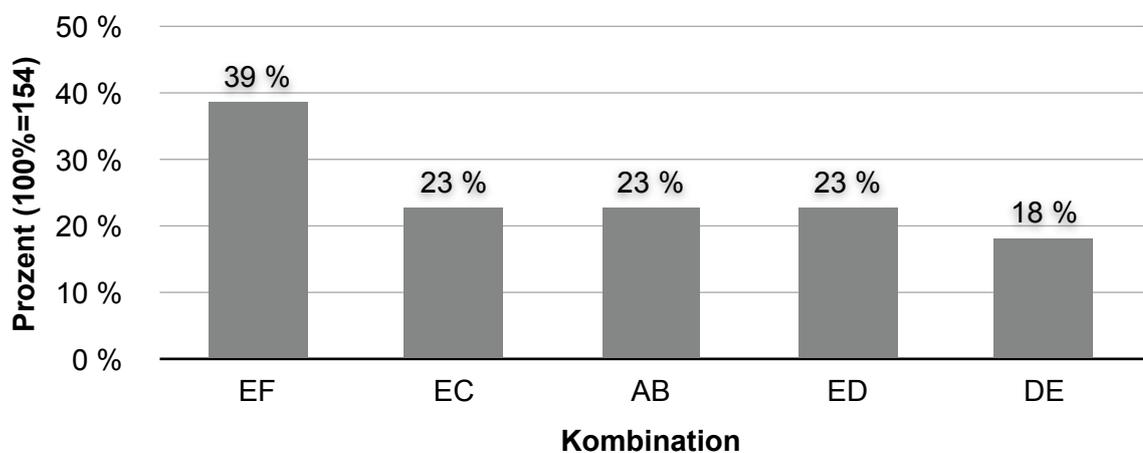
<sup>214</sup> Interview A, 1212.

<sup>215</sup> Interview L, 944.

<sup>216</sup> Interview E, 1325.

<sup>217</sup> Interview A, 1029.

dann Ihre Verantwortung als Manager, dass Sie sagen - Ich übernehme die Verantwortung, dann treffe ich aber auch die Entscheidung.“<sup>218</sup> Besonders solche Momente erfordern einige der in Kapitel 2.4.3 beschriebenen Persönlichkeitsmerkmale, wie dieses Zitat verdeutlicht: „Also gerade in solchen Situationen, wie in diesem Frühjahr die Umweltprämie - absolut ‚unknown‘, keiner kannte das, keiner wusste damit umzugehen, da hilft Ihnen Erfahrung gar nicht weiter. Da müssen Sie jetzt ein bisschen auch *Mut* haben auch mal zu gamblen. Da müssen Sie ein bisschen Poker spielen.“<sup>219</sup>



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 18: Häufigste Schemenpaare Präzedenzthemen<sup>220</sup>**

Die darauf folgenden drei Kombinationen (EC, 23%; AB, 23%; ED, 23%, Abb. 18) stellen weitere mögliche Vorgehensweisen dar, um die Komplexität einer unbekanntem Problemstellung zu verringern. Zum Einen im *Team* (C) zu entscheiden, nachdem die zur Verfügung stehende *Faktenbasis* ausgereizt wurde (E): „Da haben wir uns dazu entschieden, weil die *Faktenbasis* irgendwann erschöpft war - wir gehen das Risiko ein und machen mal mit. Weil *wir* an das Thema aus der Intuition heraus grundsätzlich *glauben*.“<sup>221</sup> (EC, 23%).

Des Weiteren kann es sich als sinnvoll darstellen, „erstmal zu ergründen, was denn überhaupt die ‚*Route Courses*‘ von dieser Situation sind (D). (...) Also

<sup>218</sup> Interview L, 1030.

<sup>219</sup> Interview E, 1415.

<sup>220</sup> Vgl. Ausführliche Ergebnisse zur Analyse der Schemenpaare: Themen, Anhang, Kap. 7.4.

<sup>221</sup> Interview H, 1547.

überzeuge dich selbst, was die *Quelle* dieser *Information* (E) ist und *analysiere persönlich* im Detail.“ (ED, 23%). Alternativ kann der Entscheider versuchen, *vergleichbare Entscheidungsmomente* aus anderen Themenbereichen (A) auf die jeweilige Situation zu übertragen, um aus dem *Vergleich beider Problemstellungen* (B) relevante Informationen zu generieren (AB, 23%).

### 4.5.3. Situationen

Jedes Stichwort wurde anhand der 3 Situationscharakteristiken Unsicherheitsgrad, Zeitdruck und Komplexität bewertet.<sup>222</sup> Dabei standen jeweils die Ausprägungen hoch und niedrig zur Auswahl. In Ausnahmefällen war es auch möglich, ein Stichwort mit beiden Ausprägungen zu versehen, so wie bei einer Werbemaßnahme, die es sowohl äußerst kurzfristig als auch mit einer langen Vorlaufzeit zu entscheiden gilt. Die Tabelle 6 stellt die Häufigkeitsverteilung der einzelnen Charakteristiken dar.

	A	B	C	D	E	F	G	Gesamt
<b>Unsicherheitsgrad hoch</b>	20	14	41	45	52	41	2	215
<b>Unsicherheitsgrad niedrig</b>	14	11	23	29	32	24	3	136
<b>Zeitdruck hoch</b>	27	20	48	52	65	51	3	266
<b>Zeitdruck niedrig</b>	29	22	44	55	58	43	3	254
<b>Komplexität hoch</b>	32	23	60	72	79	62	3	331
<b>Komplexität niedrig</b>	9	7	25	28	29	22	3	123
	<b>131</b>	<b>97</b>	<b>241</b>	<b>281</b>	<b>315</b>	<b>243</b>	<b>17</b>	<b>1.325</b>

Quelle: Eigene Darstellung

**Tabelle 6: Häufigkeitsverteilung der Anwendungsmomente auf Situationsebene**

Insgesamt wurden 1.325 Anwendungsmomente den einzelnen Attributen zugeordnet, darunter 20 % als Zeitdruck hoch, 19 % als Zeitdruck niedrig, 16 % Unsicherheitsgrad hoch, 10 % Unsicherheitsgrad niedrig, 25 % als Komplexität hoch und 9 % als Komplexität niedrig (Tabelle 6).

In Anlehnung an den Forschungsteil wollen wir uns im Folgenden nur auf Entscheidungsmomente unter erhöhter Dynamik konzentrieren, somit spezifisch auf Situationen, die als hoch eingestuft wurden.

#### 4.5.3.1. Entscheidungen mit hohem Unsicherheitsgrad

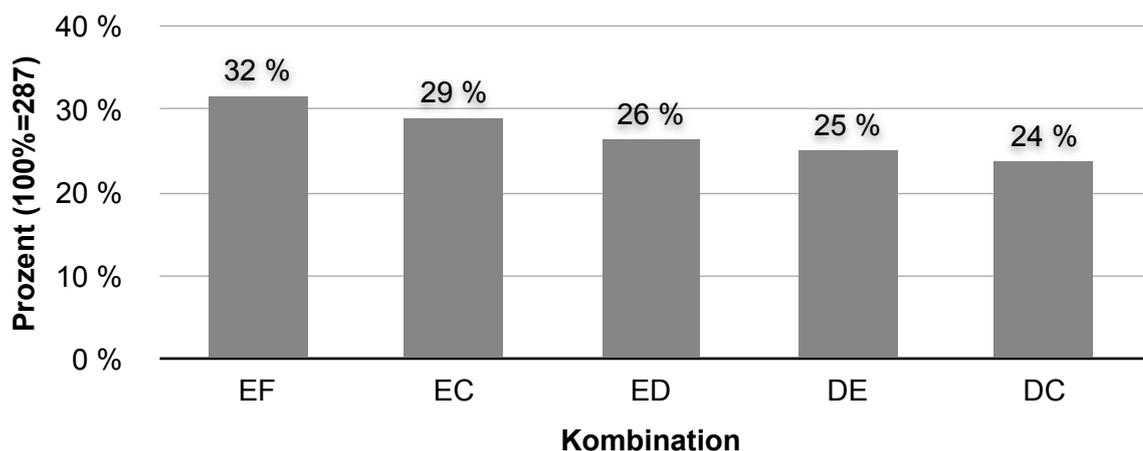
Diese Situationscharakteristiken wurden insbesondere jenen Stichwörtern zugeordnet, die auf eine Aufgabe mit höherer Tragweite für die Abteilung und einem längeren zeitlichen Horizont hinwiesen. Dies waren überwiegend finale

<sup>222</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2.

Entscheidungen, welche die Freigabe einer operativen oder strategischen Maßnahme beinhalteten.

Diese Eigenschaft erfüllten 76 von 123 Stichwörter, darunter Umsetzungsentscheidungen für Kampagnen oder Produkteinführungen.

Am Häufigsten konnte bei einem hohen Unsicherheitsgrad die Kombination EF (32%, Abb. 19) analysiert werden. Ein Grund hierfür könnten instabile Umweltbedingungen sein, in welcher aufgrund unzureichender *Datenlage* (E) nur *intuitiv Handlungsrichtungen* (F) definiert werden können. Für einen der Manager bedeutet Intuition daher, „einen *Voraus- und Weitblick* (F) zu bieten, obwohl man eben keine Reeling, kein Zahlengerüst, kein Basisgerüst (hat) an dem man sich festhalten kann.“<sup>223</sup>



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 19: Häufigste Schemenpaare in Situationen mit hohem Unsicherheitsgrad<sup>224</sup>**

Doch selbst bei einer ausreichenden *Datenlage* (E) kann „eine gesunde Intuition (...) auf einer (...) 70/30, 80/20 Regel, (...) das kriegsgewinnende Quäntchen“ sein.<sup>225</sup>

Neben der Intuition als Entscheidungskompass bietet der *Diskurs mit internen oder externen Partnern* (C) die zweithäufigst zitierte Möglichkeit, mit Problemstellungen in Momenten erhöhter Unsicherheit umzugehen (EC, 29%).

<sup>223</sup> Interview J, 215.

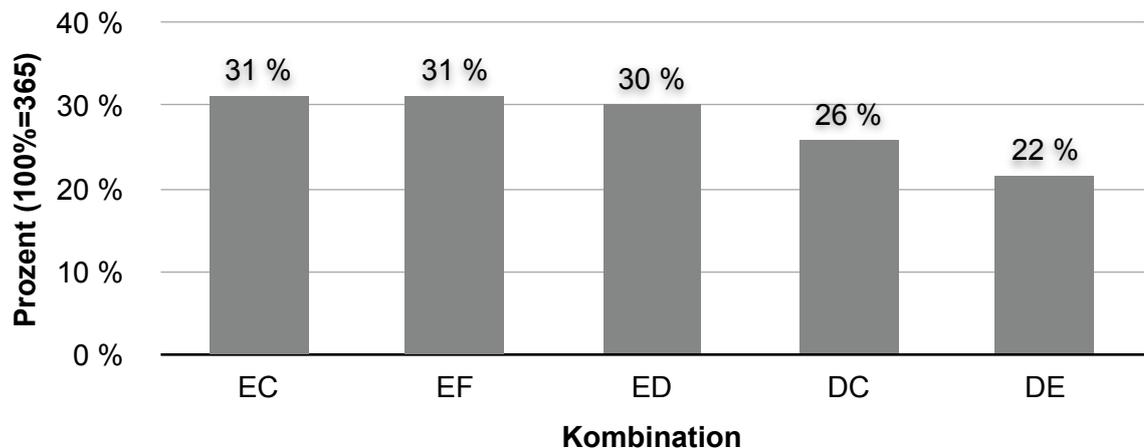
<sup>224</sup> Vgl. Ausführliche Ergebnisse zur Analyse der Schemenpaare: Situationen, Anhang, Kap. 7.5.

<sup>225</sup> Interview L, 729.

An dritter Stelle bietet die Nutzung der Heuristik „D“ stets die Möglichkeit, die *relevanten Themen von den Unwichtigen zu trennen*, um sich trotz gestiegener Dynamik wieder auf das *Wesentliche zu konzentrieren*. In diesem Kontext wurde berichtet: „Mein Umfeld verändert sich, daraus abgeleitet brauche ich eine neue *Ausrichtung* (D) meines eigenen Unternehmens und somit brauche ich auch eine neue Maßnahmenplanung, um dieses *Ziel* zu erreichen. Und wenn das Umfeld dynamischer ist, (...) dann muss ich halt häufiger mal *ausrichten*.“<sup>226</sup>

#### 4.5.3.2. Entscheidungen unter hohem Zeitdruck

Als Entscheidungen mit sehr engem zeitlichen Rahmen wurden 93 der 123 Stichwörter bewertet. Dies kann vor allem darauf zurück geführt werden, dass der Automobilmarkt als sehr dynamisch zu werten ist und Marketingabteilungen sich häufig zeitnah an Marktveränderungen anpassen müssen.



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 20: Häufigste Schemenpaare in Situationen unter hohem Zeitdruck**<sup>227</sup>

Trotz der Notwendigkeit, in kürzester Zeit zu einer Entscheidung zu gelangen, berichteten die Mehrzahl der Manager, dass sie in solchen Situationen versuchten, „so schnell wie möglich alle verfügbaren *Informationen zu sammeln*“ (E). „Und wenn ich (der Manager, Anm. d. Autors) merke, dass irgendwas nicht passt, dann *frage* ich erst einmal viele *Quellen* (C) an und frage, warum ist das

<sup>226</sup> Interview H, 327.

<sup>227</sup> Vgl. Ausführliche Ergebnisse zur Analyse der Schemenpaare: Situationen, Anhang, Kap. 7.5.

denn so (EC, 31%, Abb. 20)? Dann muss es aber sehr schnell gehen. Dann hab ich keine Zeit für *langanhaltende Analysen* (E), aber natürlich werde ich versuchen so, schnell wie möglich (...) rauszufinden, woran liegt es denn. (...) Und (...) wenn ich *weiß, wo das Problem* (D) *ist*, dann kann ich dafür die *richtigen Ideen entwickeln* (ED, 30%).<sup>228</sup> Dieses Beispiel repräsentiert, warum in solchen Phasen die drei Kombinationen EC (31%), EF (31%), ED (30%) gleichwertig über die Analyse hinweg angewendet werden. Jeder Marketingleiter hat dabei seine eigene Vorgehensweise, jedoch versuchen alle in einer „sehr sehr kurze(n) Orientierungsphase“, innerhalb „eines fest definierten Zeitraumes ein Maximum an *Daten* (E) *und Eindrücken* (C, F) zu sammeln“ um „*ihr Bild* möglichst rund“ (D) zu machen.<sup>229</sup>

#### 4.5.3.3. Entscheidungen mit hoher Komplexität

Aufgrund der zahlreichen Einflussfaktoren, die auf das Marketing im Unternehmenskontext wirken, gilt dieser Funktionsbereich in der Managementlehre allgemein als sehr komplex. 46 % (n=6) der Probanden schätzen Marketing im Allgemeinen als hoch komplexe Themenstellung ein.<sup>230</sup> Daher ist es nicht überraschend, dass 120 von 123 Stichwörter als hoch komplex eingestuft wurden.

Für die meisten der Probanden stellt eine hohe Aufgabenkomplexität demnach die Normalität dar. Aufgrund dessen könnte erklärt werden, warum diese Problemstellungen auch sehr strukturiert auf Basis einer relevanten *Datenlage* (E) mit anschließender *Priorisierung* und *Fokussierung* (ED, 31%, Abb. 21) angegangen werden.

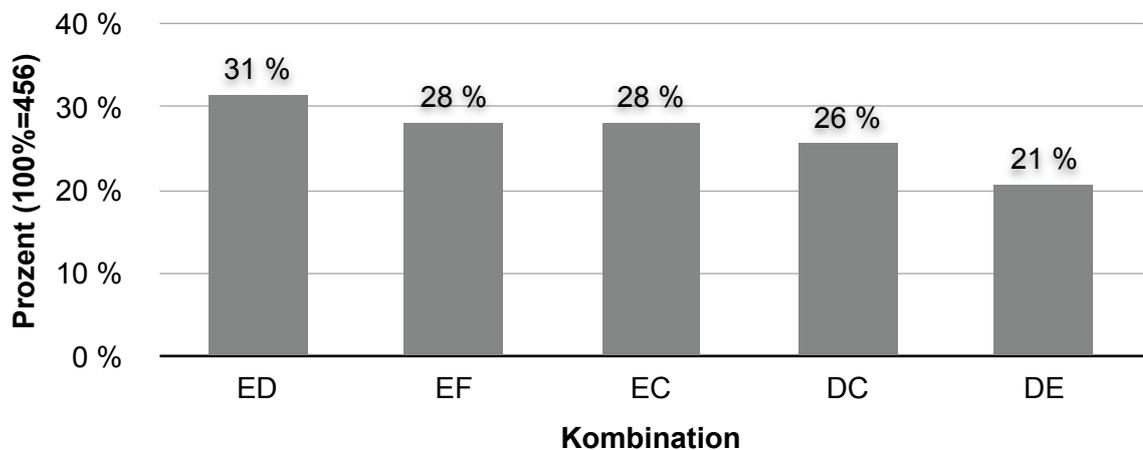
Eine der Führungskräfte berichtete dabei sehr genau, wie sein Vorgehen zur Reduktion der Komplexität abläuft: „Ich frage mich erstmal, *was will ich überhaupt* (D). Und sind (das) alle *Eingangsdaten* (E) die ich da jetzt zugemailt bekomme(n) (habe) und alle (...) Faktoren die mir zu beachten nahegelegt werden. Sind die wirklich relevant für mich. Also normalerweise sind Entscheidungs-

<sup>228</sup> Interview A, 1412.

<sup>229</sup> Interview L, 1039.

<sup>230</sup> Anhang, Kapitel 7.3., Analyse 12.

gen (dann) viel einfacher, als man es am Anfang sieht.“<sup>231</sup> Darüber hinaus verdeutlicht ein weiterer Manager auf Basis seiner Intuition als *vorbereitender Entscheidungskompass* (F), folgenden Sachverhalt: „Ich glaube es kommt aus der Erfahrung, dass man irgendwann ganz automatisch die Komplexität reduziert, weil (...) die Anteile der (lückenhaften) Wissensseinheiten reduziert werden. Man kriegt relativ schnell ein *Bild* nach der Zeit, wie man die Entscheidung zu fällen hat. Also beispielsweise auch bei relativ schwacher Datenlage.“<sup>232</sup>



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 21: Häufigste Schemenpaare in Situationen mit hoher Komplexität<sup>233</sup>**

So zeigt sich, dass die Komplexität allgemein zwar hoch ist, dennoch der Umgang auf Basis von Expertenschemen als leicht empfunden wird.

Zusammenfassend darf festgestellt werden, dass die im Theorieteil beschriebenen Themen und Situationen bisheriger wissenschaftlicher Forschungen überwiegend durch diese Studie belegt werden konnten. Darüber hinaus war es möglich, die einzelnen themen- und situationsspezifischen Gegebenheiten mit Anwendungsmustern in Beziehung zu setzen.

<sup>231</sup> Interview L, 1153.

<sup>232</sup> Interview B, 846.

<sup>233</sup> Vgl. Ausführliche Ergebnisse zur Analyse der Schemenpaare: Situationen, Anhang, Kap. 7.5.

## **5. Diskussion**

### **5.1. Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die vorliegende Arbeit hat sich der Fragestellung angenommen, wie Führungskräfte ihre Intuition in Momenten erhöhter Dynamik einsetzen. Die geringe Fallzahl von  $n=13$  ist nicht ausreichend um generalisierbare Erkenntnisse im Bereich der Entscheidungsforschung abzuleiten, jedoch war das Ziel dieser Studie auch vielmehr, die Anwendung von Intuition im Top-Management auf Basis eines umfassenden Literaturüberblicks explorativ zu durchleuchten.

Während die bisherige Managementforschung sich zunehmend darauf fokussiert hat, die Rahmenbedingungen zu untersuchen, die intuitives Handeln begünstigen oder behindern, hat diese Arbeit die häufigsten Abfolgen von Schemen in Entscheidungsprozessen empirisch belegen können. Sieben differenzierte Heuristiken konnten auf Basis einer vergleichenden Inhaltsanalyse definiert und spezifiziert werden. Die Ergebnisse ermöglichten es, in der Theorie bereits beschriebene Themen und Situationen mit Schemenabfolgen in Beziehung zu setzen und Anwendungsmuster für jede Kategorisierung zu bestimmen.

Die jeweils analysierten Schemenpaare lassen einen tieferen Einblick in die Verhaltensweisen von hochrangigen Führungskräften im Marketing zu. Aufgrund der funktionsbereich-unabhängigen Definitionen der erarbeiteten Heuristiken ist ein Übertragen in andere Themenbereiche möglich.

Die Erkenntnisse dieser explorativen Vorgehensweise sollen darüber hinaus zwei wissenschaftlichen Sachverhalten dienlich sein. Erstens soll der ausführliche Methodikteil in Kapitel 3 einen ersten Ansatz präsentieren, wie methodisch die Anwendung von heuristischen Schemen innerhalb von Entscheidungsprozessen untersucht werden können. Zweitens soll das aus der Arbeit resultierende Verständnis für die Anwendung von Intuition im modernen Management dazu dienen, Hypothesen für zukünftige Forschungsprojekte aufzustellen.

## 5.2. Ableitung von Hypothesen

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass über alle Themen und Situationen hinweg, der Großteil der Entscheidungen auf einer Datenbasis vorbereitet wird.<sup>234</sup> Ein solches Paradigma ist zum Einen auf die moderne Managementlehre zurück zu führen, zum Anderen auf die Grundtriebe des Menschen, das Risiko einer Entscheidung zu minimieren.

Besonders bei jungen Managern, die noch unzureichend Erfahrung im jeweiligen Berufsumfeld gesammelt haben, kann die Intuition die einzige Möglichkeit sein, zwischen Entscheidungsalternativen zu wählen. Somit kann davon ausgegangen werden, dass, umso erfahrener ein Manager ist, er desto häufiger seine Intuition nutzt. Dies wird ebenfalls durch die im Kapitel 2.4.3. angeführten Studien gestützt. Demnach müsste sich das Verhältnis zwischen rationalem und intuitivem Entscheiden sukzessive mit steigendem Erfahrungsschatz verändern.

*H1: Je höher der Erfahrungsschatz eines Individuums, desto ausgeglichener wird das Verhältnis zwischen analytischen und intuitiven Entscheidungsgrundlagen.*

In diesem Kontext wurde von den Probanden die Gefahr aufgezeigt, dass eine übermäßige Rechtfertigung auf Basis von intuitiven Fähigkeiten zu fehlerhaften Entscheidungen führen könne. Überwiegend sprachen diese dabei von einer „Erfahrungsblindheit“, welche eine nachhaltige Innovationsbarriere als Folge hätte.

*H2: Übermäßiges Entscheiden auf Basis von vergangenen Erfahrungsmomenten kann zu falschen Entscheidungen führen und nachhaltig die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens schwächen.*

Welchen Einfluss die Unternehmenskultur, die Ausbildung des Managers, als auch dessen bisherige Berufslaufbahn auf seinen Entscheidungsprozess hat, wurde bisher nur gering erforscht. Zwei Interviews dieser Analyse haben ge-

---

<sup>234</sup> Dieses Vorgehen wurde als Heuristik „E“ definiert.

zeigt, dass sich diese Faktoren sehr stark auf die Anwendung verschiedener Problemlösungsansätze auswirken. So erklärte ein Proband, dass „in einem Ingenieursunternehmen immer die Daten-/Faktenlage“<sup>235</sup> zuerst kommen würde. Das wäre in dessen Unternehmen extrem ausgeprägt. Ein anderer Teilnehmer der Studie berichtete von seinen bisherigen Berufserfahrungen als Investmentbanker, bei der er gelernt habe, sehr analytisch vorzugehen und sehr viele Entscheidungen mit Zahlen zu belegen.

Die Annahme ist nun, dass sich eine solche Umgebung verstärkt auf das Verhältnis zwischen analytischem und erfahrungsbasiertem Entscheiden auswirkt.

*H3: Die Umwelt in der ein Individuum seine Arbeitserfahrungen sammelt, wirkt sich auf sein Vorgehen aus, wie er Entscheidungen antizipiert.*

*H4: Je intensiver einem Individuum in seiner Ausbildung, seinem beruflichen Werdegang oder seiner beruflichen Umwelt die Fähigkeiten des analytisch rationalen Entscheidens gelehrt werden, desto geringer sind dessen Fähigkeiten intuitivem Handelns.*

Das rational analytische System beschränkt sich mehrheitlich auf die Analyse und Auswertung von Informationen. Ein sehr regelbasiertes System, wie auch im Kapitel 2.2 beschrieben wurde. Die Interviews die dieser Studie zugrunde liegen, haben gezeigt, dass es die Hauptaufgabe der Führungskräfte ist, die einzelnen Strömungen und Einflüsse der Unternehmensumwelt bei Entscheidungen zu berücksichtigen. Dies ist nur mit einem intuitiven Ansatz möglich. Intuitives Handeln definiert sich durch einen ganzheitlichen, assoziativen Entscheidungsprozess, in dem eine Vielzahl an Variablen berücksichtigt werden können. Somit eine notwendige Voraussetzung, um stets richtungsweisende Entscheidungen im Einklang mit der Vision und der Strategie des Unternehmens zu fällen. Darum kann angenommen werden, dass Unternehmen, die den Einsatz von intuitiven Fähigkeiten fördern, ihre strategischen Ziele schneller und effektiver erreichen.

---

<sup>235</sup> Interview K, 1016.

*H5: Je stärker Unternehmen intuitive Fähigkeiten legitimieren und fördern, desto schneller und effektiver erreichen sie ihre strategische Ziele und Visionen.*

Welche Aufgaben- oder Problemstellungen mit intuitiven Fähigkeiten effektiv zu verarbeiten sind, wurde in Kapitel 2.4.2. beschrieben. Dort wurde die Möglichkeit vorgestellt, anhand des Strukturgrades zu bewerten, in wie weit eine Komplexitätsreduktion durch Intuition sinnvoll wäre. Die Erkenntnisse dieser Analyse konnten diese Messmethode nicht vollständig bestätigen. Selbst Finanzthemen, die im Allgemeinen als sehr strukturiert gelten, wurden mit Hilfe des erfahrungsbasierten Systems bearbeitet. Somit scheint der Vorschlag der Einordnung nach dem Grad der Strukturiertheit ungenügend. Man darf daraus folgern, dass es zusätzlich zur strukturellen Charakteristik ein weiteres Differenzierungsmuster geben sollte. Eine Möglichkeit könnte hierbei der Grad der wechselseitigen Beziehungen eines Themas sein. Denn selbst eine einfache Kennzahl ist ohne eine sinnvolle Interpretation nicht aussagekräftig. Erst durch die Verknüpfung dieser Information mit bestehendem Wissen wird deren Bedeutung für das Individuum sichtbar.

*H6: Je stärker der Inhalt einer Aufgabenstellung mit anderen Themengebieten in Beziehung steht, desto effektiver kann dieser mit intuitiven Fähigkeiten verarbeitet werden.*

Darüber hinaus zeigt das beschriebene Finanzbeispiel, dass sehr wenige bis keine Analysen im Entscheidungsprozess rein rational verarbeitet werden können. Somit müsste das Zusammenspiel zwischen rational analytischem und intuitiv erfahrungsbasiertem System in ständigem Austausch sein. Diese Fähigkeit des dualen Antizipieren von Aufgaben wurde auch bereits in Kapitel 2.5. angemerkt.

*H7: Je stärker das Zusammenwirken zwischen rational analytischem und erfahrungsbasiert intuitivem System geübt wird, desto effektiver, ganzheitlicher und fundierter wird der Entscheidungsprozess.*

### **5.3. Implikationen für die Managementforschung**

Die Managementlehre wird oftmals als eine Erkenntniswissenschaft definiert, welche durch die Erfahrung geprägt wird. Besonders die Praktikabilität von vielen theoretischen Modellen und Methodiken ist nicht immer gewährleistet und oftmals nur unzureichend in den betreffenden Wirtschaftsbereichen verstanden. Der Fokus der vorliegenden Studie lag daher vor allem darin, eine gewisse Momentaufnahme aus dem Bereich des Top Managements zu zeigen, um ein wenig mehr Licht in die Black Box des Entscheidungsprozesses zu werfen.

Generell ist es des Autors zusammenfassendes Resümee der Interviews, dass noch es noch ein langer Transformationsprozess ist, bevor die beiden Systeme der Entscheidungsfindung optimal im realen Management genutzt werden können. Managementstudiengänge unserer Zeit sollten den Umgang mit analytischen und intuitivem Entscheiden stärker thematisieren, um schon junge Manager aufmerksam auf dieses Zusammenspiel zu machen. Einer der Interviewteilnehmer bejahte diese Forderung wie folgt:

„Ja, wenn mehr Leute ein gutes Gefühl vermittelt wird, durch wissenschaftliche Fundierung, dass ihr Bauchgefühl durchaus etwas ist, was sie ernst nehmen sollen, dann würde schlicht und ergreifend schneller entschieden, es würde mehr passieren und es würden nicht endlos in irgendwelchen Arbeitsgruppen irgendwelche Themen zerredet werden - also ich halte das für extrem wichtig.“<sup>236</sup>

In diesem Sinne kann das Ziel dieser Arbeit nur sein, den Stellenwert intuitiven Entscheidens im Top Management ein wenig stärker in den Vordergrund zu rücken und sowohl die Wissenschaft, als auch die Praxis dazu zu ermutigen, sich vertiefend mit dieser Thematik zu beschäftigen. Die steigende Dynamik unserer Umwelt erfordert schnelle, akkurate und anwendbare Entscheidungsformen.

---

<sup>236</sup> Interview G, 841.

#### 5.4. Implikationen für das praktische Management

Bereits in der Einleitung wurde angemerkt, dass diese Bachelor These ebenfalls die Intention hat, auch für das praktische Management einen Mehrwert zu bieten. Im Analyseteil wurde daher explizit darauf hingearbeitet, die einzelnen Ergebnisse mit Originalzitataten zu belegen, um einen starken Bezug zur Praxis herzustellen. Auch wenn die Anzahl der Forschungsteilnehmer für eine Verallgemeinerung der Erkenntnisse nicht ausreicht, können die innerhalb der Analyse gewonnenen Resultate dazu beitragen, intuitives Handeln näher zu bringen. In diesem Verständnis sollen die folgenden fünf Implikationen für jeden Manager die wichtigsten Erkenntnisse zusammenfassen:

- Trainieren Sie das Zusammenspiel zwischen dem rational analytischen und dem intuitiv erfahrungsbasierten System, indem Sie versuchen, Problemstellungen aus verschiedenen Perspektiven zu sehen. Zum Einen von der gewohnt strukturierten, logischen Sichtweise, zum Anderen probieren Sie, verstärkt assoziativen und ungewöhnlichen Denkprozessen nachzugehen.
- Überprüfen Sie die Rahmenbedingungen, welche für eine effektive Ausbildung intuitiver Fähigkeiten nötig sind. Hierzu gehören ein institutionalisierter Feedback-Regelkreislauf zur Überprüfung und Bewertung von Entscheidungen und Maßnahmen, als auch eine Unternehmenskultur, die Mitarbeiter dazu legitimiert, auch Entscheidungen auf Basis ihres Bauchgefühls zu bewerten.
- Diskutieren Sie mit Ihren Mitarbeitern über das Thema Intuition. Ihre Angestellten sollten wissen, dass Ihnen deren intuitives Gespür mindestens genauso wichtig ist, wie das Ihre. Eine solche Grundeinstellung kann dazu beitragen, die Entscheidungsqualität signifikant zu verbessern, da ganzheitlicher und strategischer mit Problemstellungen umgegangen wird.
- Reflektieren Sie über Ihre Entscheidungen und wie Sie dahin gekommen sind. Beginnen Sie zu verstehen, in welchen Bereichen Sie Ihre intuitiven Fähigkeiten noch stärker trainieren sollten, um schnellere, effektivere und bessere Entscheidungen langfristig treffen zu können.

## 5.5. Limitationen und Forschungsausblick

Die vorliegende Arbeit wurde nach bestem Wissen und Gewissen konzipiert und methodisch durchgeführt, relevante Limitationen sind daher offen zu artikulieren.

Die Probanden wurden auf Basis ihrer beruflichen Positionierung im Unternehmen und ihrer Berufserfahrung selektiert. Die Erkenntnisse dieser Arbeit werden annahmegemäß diesen Persönlichkeitsmerkmalen zugeordnet. Inwieweit auch Manager auf anderen Hierarchiestufen oder mit weniger Berufsjahren ähnliche Heuristiken nutzen, ist bis jetzt nicht belegt worden.

Die aus dem wechselseitigen Vergleichen definierten Heuristiken dürfen nicht als vollständig gewertet werden. Es kann durchaus sein, dass noch weitere Heuristiken im Entscheidungsprozess wirken, die jedoch nicht erkannt wurden. Wichtig dabei, ist zu erkennen, dass die Anwendung intuitiver Fähigkeiten ein unbewusster Prozess ist und somit die Erkennung solcher Vorgehensweise nur auf Basis einer reflexiven, subjektiven Betrachtung jedes Managers möglich ist. Die Zuordnung der Stichwörter zu den beschriebenen Themen und Situationen erfolgte auf Basis eines Expertengesprächs. Eine absolute Trennschärfe zwischen den einzelnen Kategorien war nicht möglich, da es sich um eine Vielzahl von sehr spezifischen Themen und Situationen gehandelt hat, die zum Zwecke der Auswertung in ein vereinfachtes Schema geordnet werden mussten. Um hier eine höhere Präzision zu erreichen, wären absolut vergleichbare Problemstellungen nötig gewesen.

Die Reduktion auf eine Auswertung mit nur Paarkombinationen war nötig, um eine ausreichende Fallzahl zu generieren. Bei einer größeren Probandenmenge könnten längere Kombinationsketten ausgewertet werden, bis hin zu ganzen Entscheidungsabläufen.

Die in dieser Studie verwendete Methodik und die daraus generierten Erkenntnisse bei der Untersuchung von intuitiven Fähigkeiten, könnten als Grundlage zukünftiger empirischer Arbeiten dienen. Innerhalb eines größeren Probandenkreises sollten die beschriebenen Phänomene validiert und auch quantitativ fundiert werden.

## 6. Bibliografie

- Agor, W. H. (1983), Tomorrow's intuitive leaders, in: *Futurist*, (17), S. 49.
- Agor, W. H. (1984). *Intuitive management: Integrating Left and Right Brain Management Skills*, Englewood Cliffs, NJ.
- Agor, W. H. (1989). *Intuition in organizations*, Newbury Park.
- Agor, Weston H. (1986), The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 14 (3), S. 5.
- Bargh, J. A., & Chartrand, T. L. (1999), The unbearable automaticity of being, in: *American Psychologist*, (54), S. 462.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*, Cambridge, MA.
- Behling, Orlando, & Eckel, Norman L. (1991), Making sense out of intuition, in: *Executive (19389779)*, Vol. 5 (1), S. 46.
- Blattberg, R. C., & Hoch, S. J. (1990), Database models and managerial intuition: 50% model + 50% manager, in: *Management Science*, (36), S. 887.
- Breuer, F. (2009). *Reflexive Grounded Theory*, 1, Wiesbaden.
- Burke, Lisa A., & Miller, Monica K. (1999), Taking the mystery out of intuitive decision making, in: *Academy of Management Executive*, Vol. 13 (4), S. 91.
- Chen, S., & Chaiken, S. (1999), The heuristic-systematic model in its broader context, in: S. Chaiken & Y. Trope (Hrsg.), *Dual-process theories in social psychology*, New York, S. 73
- Dane, Erik, & Pratt, Michael G. (2007), Exploring Intuition and its role in managerial decision making, in: *Academy of Management Review*, Vol. 32 (1), S. 33.
- De Dreu, C. K. W. (2003), Time pressure and closing of the mind in negotiation, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (91), S. 280.
- Denes-Raj, Veronika, & Epstein, Seymour (1994), Conflict between intuitive and rational processing: When people behave against their better judgment, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66 (5), S. 819.

- Edland, A., & Svenson, O. (1993). *Judgment and decision making under time pressure*, New York.
- Eisenhardt, K. M. (1989), Making fast strategic decisions in high-velocity environments, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 32 (3), S. 543.
- Elster, J. (1998), Emotions and Economic Theory, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 36 (1), S. 47.
- Epstein, Seymour (1994), Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious, in: *American Psychologist*, Vol. 49 (8), S. 709.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993), The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance, in: *Psychological Review*, (100), S. 363.
- Ericsson, K. A., & Lehmann, A. C. (1996), Experts and exceptional performance: Evidence of maximal adaptation to task constraints, in: *Annual Review of Psychology*, (47), S. 273.
- Ericsson, K. A., & Smith, J. (1991), Prospects and limits of the empirical study of expertise: An introduction, in: K. A. Ericsson & J. Smith (Hrsg.), *Toward a general theory of expertise*, New York, S. 1
- Ericsson, K. Anders, & Charness, Neil (1994), Expert performance: Its structure and acquisition, in: *American Psychologist*, Vol. 49 (8), S. 725.
- Foundation, Nobel Prize. All Laureates in Economic Sciences. Retrieved 4. Dezember, 2009, from [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/](http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/)
- Frey, B. S. , & Benz, M. (2001). *Ökonomie und Psychologie: eine Übersicht*. Universität Zürich.
- Geneen, H. S. (1984). The case of managing by the numbers. *Fortune*.
- Gigerenzer, G. (2004), Fast and frugal heuristics: the tools of bounded rationality, in: D. Koehler & N. Harvey (Hrsg.), *Blackwell handbook of judgment and decision making*, Oxford, UK, S. 62
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*, Göttingen.
- Goldberg, P. (1990), The many faces of intuition, in: W. H. Agor (Hrsg.), *Intuition in organizations*, Newbury Park, CA, S. 62

- Goll, I., & Rasheed, A. (1997), Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), S. 583.
- Harper, S. C. (1988), Intuition: What Separates Executives from Managers, in: *Business Horizons*, Vol. 31 (5), S. 13.
- Harper, S. C. (1989), What separates executives from managers, in: W. H. (Hsg.) Agor (Hrsg.), *Intuition in organizations: Leading and managing productively*, Newburg Park, CA, S. 111
- Harper, S. C. (1990), Intuition: What separates executives from managers, in: W. H. Agor (Hrsg.), *Intuition in organizations*, Newbury Park, CA, S. 111
- Harung, Harald S. (1993), More effective decisions through synergy of objective and subjective approaches, in: *Management Decision*, Vol. 31 (7), S. 38.
- Hayashi, Alden M. (2001), When to trust your gut, in: *Harvard Business Review*, Vol. 79 (2), S. 59.
- Hodgkinson, G., & Sadler-Smith, E. (2003), A critique and empirical reassessment of the Allinson-Hayes Cognitive Style Index, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (76), S. 243.
- Hogarth, R. M. (2001). *Educating intuition*, Chicago.
- Isenberg, D. J. (1994), How senior managers think, in: *Harvard Business Review*, Vol. 62 (6), S. 81.
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision Making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment*, New York.
- Jossé, H., & Ruch, D. (2009). *Werbeerinnerung Jahresvergleich* (Pressemeldung). Frankfurt: Brand Control.
- Jung, C. G. (1928). *Psychological types*, London.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979), Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, in: *Econometrica*, Vol. 47 (2), S. 263.
- Kahneman, Daniel (2003), A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality, in: *American Psychologist*, Vol. 58 (9), S. 697.
- Kaplan, M. F., Wanshula, L. T., & Zanna, M. P. (1993), Time pressure and information integration in social judgment, in: O. Svenson & A. J. Maule (Hrsg.), *Time pressure and stress in human judgment and decision making*, New York, S.

- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000), The role of intuition in strategic decision making, in: *Human Relations*, (53), S. 57.
- Kirkpatrick, Lee A., & Epstein, Seymour (1992), Cognitive-experiential self-theory and subjective probability: Further evidence for two conceptual systems, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 63 (4), S. 534.
- Kruglanski, A. W., & Freund, T. (1983), The freezing and unfreezing of lay-inference: Effects on impression primacy, ethnic stereotyping, and numerical anchoring, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, (19), S. 448.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S., & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation*, 2, Wiesbaden.
- Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*, Reading, MA.
- Lewicki, P., Hill, T., & Bizot, E. (1988), Acquisition of procedural knowledge about a pattern of stimuli that cannot be articulated, in: *Cognitive Psychology*, (20), S. 24.
- Loewenstein, G. (2000), Emotions in economic theory and economic behavior, in: *American Economic Review*, Vol. 90 (2), S. 426.
- Loewenstein, G., & Lerner, J. (2001), The Role of Affect in Decision Making, in: R. Davidson & Et al. (Hrsg.), *The Handbook of Affective Science*, Oxford, S. 619
- Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2002), Content analysis in mass communication. Assessment and reporting of intercoder reliability, in: *Human Communication Research*, Vol. 28 (4), S. 578.
- Lotter, W. (2009). Die Besserwisser. *Brand Eins*, 11, 50.
- Lovett, M. C. (2002), Problem Solving, in: H. Pashler & D. Medin (Hrsg.), *Stevens' handbook of experimental psychology. Volumen 2: Memory and cognitive processes*, New York, S. 317
- Maule, A. J., Hockey, G. R. J., & Bdzola, L. (2000), Effects of time-pressure on decision-making under uncertainty: Changes in affective state and information processing strategy, in: *Acta Psychologica*, (104), S. 283.
- Mintzberg, H. (1994), The rise and fall of strategic planning, in: *Harvard Business Review*, S. 107.

- Nelson, R. (1985), How to be a manager, in: *Success*, S.
- Parikh, J., Neubauer, F., & Lank, A. G. (1994). *The new frontier of management*, Santa Cruz.
- Peters, H.-R. (2000). *Wirtschaftspolitik*, Oldenbourg.
- Peters, Joan T., Hammond, Kenneth R., & Summers, David A. (1974), A Note on Intuitive vs Analytic Thinking, in: *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 12 (1), S. 125.
- Prietula, Michael J., & Simon, Herbert A. (1989), The Experts in Your Midst, in: *Harvard Business Review*, Vol. 67 (1), S. 120.
- Raidl, M. H., & Lubart, T. I. (2000-2001), An empirical study of intuition and creativity, in: *Imagination, Cognition and Personality*, (20), S. 217.
- Reber, A. S. (1989), Implicit learning and tacit knowledge, in: *Journal of Experimental Psychology*, (118), S. 219.
- Reber, A. S. (1992), An evolutionary context for the cognitive unconscious, in: *Philosophical Psychology*, (5), S. 33.
- Reber, A. S., Walkenfeld, F. F., & Hernstadt, R. (1991), Implicit and explicit learning: Individual differences and IQ, in: *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, (17), S. 888.
- Rorty, R. (1967), Intuition, in: P. Edwards (Hrsg.), *Encyclopedia of philosophy*, New York, S. 204
- Schatzman, L. (1991), Dimensional Analysis: Notes on an Alternative Approach to the Grounding of Theory in Qualitative Research, in: D. R. (Hsg.) Maines (Hrsg.), *Social organization and social process : essays in honor of Anselm Strauss*, New York, S. 303
- Schumpeter, S. (1912). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*.
- Seger, C. A. (1994), Implicit learning, in: *Psychological Bulletin*, (115), S. 163.
- Shanteau, J., & Stewart, T. R. (1992), Why study expert decision making? Some historical perspectives and comments, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (53), S. 95.
- Shapiro, Stewart, & Spence, Mark (1997), Managerial intuition: A conceptual and operational framework, in: *Business Horizons*, Vol. 40 (1), S. 63.
- Shirley, D. A., & Langan-Fox, J. (1996), Intuition: A review of the literature, in: *Psychological Reports*, (79), S. 563.

- Simon, H. A., & Chase, W. G. (1973), Skill in chess, in: *American Scientist*, (61), S. 394.
- Simon, Herbert A. (1987), Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion, in: *Academy of Management Executive (08963789)*, Vol. 1 (1), S. 57.
- Simon, Herbert A. (1996). *The sciences of the artificial (3rd ed.)*, Cambridge, MA.
- Sloman, Steven A. (1996), The empirical case for two systems of reasoning, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 119 (1), S. 3.
- Soanes, C., & Stevenson, A. (Eds.). (2005) (2 ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000), Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate, in: *Behavioral and Brain Sciences*, (23), S. 645.
- Strauss, A. (1991). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*, München.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*, Weinheim.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*, Weinheim.
- Strauss, A., & Glaser, B. G. (1965). *Interaktion mit Sterbenden. Beobachtungen für Ärzte, Schwestern, Seelsorger und Angehörige*, Göttingen.
- Strübing, J. (2008). *Grounded Theory, 2*, Wiesbaden.
- Suri, R., & Monroe, K. B. (2003), The effects of time constraints on consumers' judgments of prices and products, in: *Journal of Consumer Research*, (30), S. 92.
- Tiedens, Larissa Z., & Linton, Susan (2001), Judgment under emotional certainty and uncertainty: The effects of specific emotions on information processing, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 81 (6), S. 973.
- Tversky, Amos, & Kahneman, Daniel (1974), Judgment under uncertainty: Heuristics and biases, in: *Science*, (185), S. 1124.

- Tversky, Amos, & Kahneman, Daniel (1983), Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment, in: *Psychological Review*, Vol. 90 (4), S. 293.
- von Nitzsch, R., & Friedrich, C. (1999). *Entscheidungen in Finanzmärkten: psychologische Grundlagen*. Mainz.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA.
- Westcott, M. R., & Ranzoni, J. H. (1963), Correlates of intuitive thinking, in: *Psychological reports*, (12), S. 595.
- Wiedemann, P. (1991), Gegenstandsnahe Theoriebildung, in: U. Flick (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung*, München, S. 440
- Wild, K. W. (1938). *Intuition*, Cambridge.
- Zeelenberg, M. (1999), The use of crying over spilled milk: A note on the rationality and functionality of regret, in: *Philosophical Psychology*, Vol. 12 (3), S. 325.

## 7. Anhang

### 7.1. Auflistung der definierten Heuristiken

Name	Typ	Kurzbeschreibung		Beschreibung
Rückblick	A	Situation mit Ereignissen/Entscheidungen in der Vergangenheit vergleichen		Bei dieser Vorgehensweise versucht der Manager, sich an Situationen in der Vergangenheit zu erinnern, bei denen mit ähnlichen Problemstellungen konfrontiert war. Das kann sich dabei sowohl um einen kleinen Auszug handeln, als auch um eine komplette Projektumsetzung.
Symbolcharakter	B	Rahmenparameter mehrerer Ereignisse/Entscheidungen vergleichen		Bei dieser Vorgehensweise versucht der Manager, die Rahmenbedingungen einer vorgegangenen Entscheidung mit den aktuellen Gegebenheiten zu vergleichen. Diese Vorgehensweise wendet er an, um nicht der Gefahr zu verfallen, das vorangegangene Szenario einfach zu übernehmen obwohl die Rahmenbedingungen vielleicht ganz anders sind.
Beratung	C	Fragen stellen intern/extern um Komplexität zu reduzieren	Intern	Dies kann entweder geschehen indem der Manager auf seinen Mitarbeiter/Kollegen/Betriebszugehörigen zugeht und ihm eine direkte Frage stellt, als auch innerhalb einer Diskussion. Sofern der Mitarbeiter von dem Informationswunsch weiß, gilt in diesem Fall ebenfalls, dass der Mitarbeiter auf den Manager selbstständig zukommt. Dies kann dann auch in Form eine Handlungsvorschlages erfüllen. Was aber die Präsentation einer analytische Aufbereitung ausschließt.
			Extern	Der Manager kann hierbei entweder auf eine externe Person/Instanz zugehen und nach Rat fragen als auch dessen Meinung innerhalb einer Diskussion erfahren. Zudem kann der Externe dem Manager auch einen Vorschlag eigenständig unterbreiten.
Fokus	D	Zielsetzung/ Fokussierung/ Priorisierung um Komplexität zu reduzieren	Zielsetzung	Durch eine genaue Zielsetzung sollen die relevanten Kriterien definiert werden, die zur Zielerreichung nötig sind.
			Fokussierung	Durch eine Fokussierung können unwichtige Bereiche aus dem Gedankenprozess entfernt werden und eine einfachere Lösungsfindung antizipiert werden.
			Priorisierung	Durch eine Priorisierung kann zwischen davor gleich gewerteten Elementen eine Rangfolge definiert werde, wodurch die Vorgehensweise strukturierter wird.

Name	Typ	Kurzbeschreibung		Beschreibung
Daten- grundlage	E	Entscheidung auf Basis von Daten vorbereiten/ Nachhaltige Entscheidungsleitplanken entwickeln	Datenlage	Bei dieser Vorgehensweise wird versucht, die Entscheidung auf relevanten Daten analytisch zu fundieren. Dabei können die benötigten Kennzahlen/Analysen bereits vorliegen, aber es kann auch der Fall sein, dass diese noch gesucht werden müssen. Ergebnis dieses Schrittes ist eine fertige Analyse, die für weitere Schritte als Grundlage genutzt werden kann.
			Leitplanken	Bei dieser Vorgehensweise nutzt der Manager vorangegangene Analysen und Erfahrungen, um für zukünftige Entscheidungen eine maßgebliche Basis zu entwickeln. Dabei nutzt er die Ergebnisse dieser Analysen/Kennzahlen und Erfahrungsberichte, um grobe Leitlinien zu entwickeln, die eine schnellere Entscheidungsfindung für zukünftige Problematiken ermöglichen.
Kompass	F	Entscheidung auf Basis von Intuition vorbereiten/finalisieren	Vorbereiten	Bei dieser Vorgehensweise nutzt der Manager seine Intuition/Bauchgefühl, um die grobe Stoßrichtung eines Entscheidungsprozesses anzuleiten. Dies kann auch während eines bestehenden Entscheidungsprozesses genutzt werden, um zwischen verschiedenen Analyse-möglichkeiten zu wählen bzw. gewisse Alternativen schon im Prozess zu eliminieren. Dieses Bauchgefühl/Intuition drückt sich meistens so aus, dass der Manager überzeugt ist, dass gewisse Lösungsansätze für das Unternehmen schon von vornherein nicht praktikabel sind obwohl sie in einer rein analytischen Vorgehensweise in Betracht gezogen werden können.
			Finalisieren	Bei dieser Vorgehensweise nutzt der Manager seine Intuition/Bauchgefühl, um zwischen verschiedenen, ihm zur Auswahl stehenden Alternativen zu wählen, um zu einem finalen Entscheidungsabschluss zu gelangen.
Emotion	G	Persönliche subjektiven/emotionalen Meinung in die Entscheidungsfindung einbeziehen	Subjektiven	Bei dieser Vorgehensweise versucht der Manager, die Meinung des Mitarbeiter zu erlangen, die er zwar nicht durch rationale Kriterien belegen kann, die aber sein Bauchgefühl/Intuition widerspiegeln.
			Emotionalen	Bei dieser Vorgehensweise versucht der Manager die Emotionen des Mitarbeiters, die während eines Entscheidungsprozesses aufkommen, zu deuten, um die Meinung des Mitarbeiters, die er vielleicht aus Respekt nicht vorbringt, zu Nutzen zu machen, um seine eigene Meinung zu validieren.

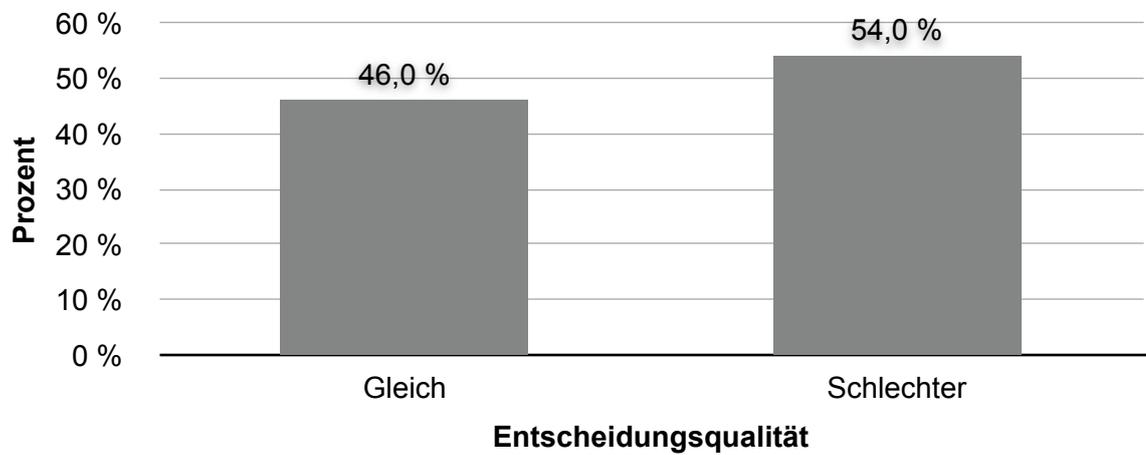
## 7.2. Zitatbeispiele zu den einzelnen Heuristiken

Typ	Zitatstelle	Zitat
A	Interview K, 828	„Das ist ein natürlicher Reflex, dass man sich an Themen erinnert, die einem sehr erfolgreich erschienen aus der Vergangenheit oder die einem weh getan haben in der Vergangenheit.“
	Interview B, 913	„Es kann helfen, wenn die Erfahrung wieder anwendbar ist, ohne das sich die Paradigmen groß geändert haben und die Rahmenparameter. Es kann hinderlich sein, wenn sich was geändert hat und man es selber nicht mitgekriegt hat und aufgrund dessen meint, die eigene Bauchentscheidung hat nach wie vor eine hohe Validität.“
B	Interview B, 724	„Vorhersage aufgrund der Vergangenheit wird natürlich herangezogen und geschaut, sind die Rahmenparameter noch genauso, dass man zu einem ähnlichen Ergebnis kommen würde. Oder welche Rahmendaten haben sich geändert und welche Einflüsse haben diese auf das zukünftige erfolgreiche Handeln.“
	Interview B, 1012	„Ja, aber nicht Automatismus, sondern man muss das dann verbalisieren und muss in einem Entscheidungsprozess die Experten auch wieder fragen, so und so haben wir in der Vergangenheit so etwas gemacht. Trifft das noch zu und ist das eine valide Entscheidung? Und je mehr man das verbalisieren kann und sagen kann, damals haben wir folgendes gemacht, das waren die Rahmenparameter - Sind sie denn alle noch dementsprechend gültig? Gibt es andere Parameter, die da vielleicht reinspielen könnten, die wir heute übersehen? Je mehr man das so macht, desto mehr hat man die Möglichkeit, das Bauchgefühl durch ein bisschen mehr an Substanz zu überprüfen.“
	Interview F, 852	„Also auf Erfahrung zurück zu blicken, heißt ja dann immer auch, dass Situationen ganz selten immer die gleichen sind. Gewisse Faktoren haben sich verändert, d.h. man muss eben auch umdenken - haben sich auch (die) Zeiten verändert. Kann man überhaupt dieses alte Beispiel hier zu Rate ziehen oder ist es wirklich etwas, was wir in der Vergangenheit hatten, was gar nicht mehr praktikabel ist in diesem Falle.“
C	Interview B, 1046	„Wenn es größere Beträge sind, wird man schauen in wie weit man da weitere Daten kriegt und redet dann auch mit den Experten, die einem nochmals Hintergrundinformationen geben, was sich seit der letzten Schaltung, was positive oder negative Ergebnisse waren, verändert hat.“
	Interview B, 1118	„Also Sie müssen sich einen großen Kreis vorstellen, wo die jeweiligen Fachkollegen drin sitzen, zum Anderen die Mitarbeiter, zum Dritten die Agentur - sowohl Kreativeagentur, als auch die Mediaagentur, als auch die Marktforscher. Und da versucht man, möglichst viel Expertentum im jeweiligen Teilaspekt einer Entscheidung abzugrasen.“
	Interview K, 832	„Aber es gibt durchaus auch Situationen, in denen wir ganz konkret mal mit Kollegen reden, die bei bestimmten Einführungen dabei waren und die nochmals Erfahrungswerte mitgeben können“
D	Interview H, 946	„Also ich versuche immer, klare Zielsetzungen zu verankern. Bevor ich irgendetwas anfangen, jedes Thema bei uns startet mit dem Thema, was will ich damit erreichen.“
	Interview G, 1023	„Ich muss sehr viel Zeit, teilweise zu Beginn eines Projektes, dafür aufwenden, derjenige der mir die Kreativität dann leisten soll, die Basis zu schaffen.“
	Interview I, 1133	„Man muss das Problem abstellen. Das ist das Entscheidende. Und das hat mit Priorisierung was zu tun. (...) Komplexität übrigens - man muss sich auch darüber im Klaren sein, dass man versuchen muss - dass man das Unwesentliche vom Wesentlichen trennen kann. Auch komplexe Dinge ungeheuer vereinfachen kann.“

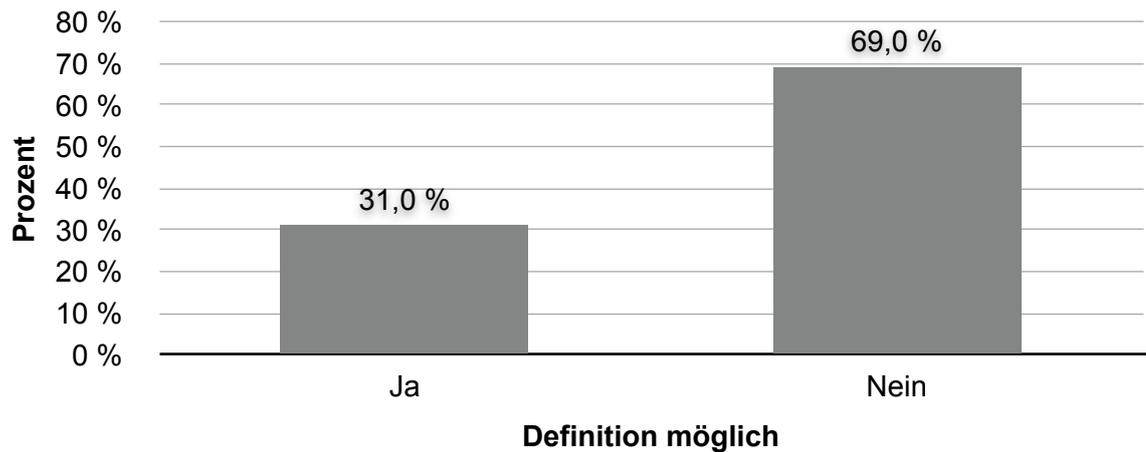
Typ	Zitatstelle	Zitat
	Interview F, 653	„Komplizierte Sachverhalte wirklich mal so zu formulieren, dass sie sehr einfach sind. Also eine Wolke einmal in Teile zu zerlegen. Der zweite Punkt ist einfach, um einen Lösungsansatz für eine komplexe Entscheidung zu finden, einfach erstmal mit einer These zu arbeiten.“
	Interview K, 714	„Also indem wir generell den Wald versuchen, so viel wie möglich zu entschlacken. Und immer wieder - wir nennen das Vereinfachungsprozesse - und weißes Blatt-Papier-Ansatz. Sobald sie zig Themen drum herum haben, die sie nicht mehr einschätzen können, müssen sie mit ihren Kollegen zusammen sitzen und diese Sachen sortieren und den Wald, den man vor lauter Blätter nicht mehr sieht, rausarbeiten.“
E	Interview G, 1031	„Strategische Themen müssen grundsätzlich immer mit einer Umfeldanalyse beginnen. (...) In welchem Umfeld bewege ich mich heute, wie wird sich das Umfeld verändern, was sind die für mich relevanten Einflussfaktoren, auf die ich mich anpassen muss, weil es einfach immer größeres, wichtigeres und stärkeres auf diesem Planeten gibt, als das einzelne Unternehmen oder auch das eigene Produkt.“
	Interview I, 421	„Nein, Bauch allein ist nicht das Richtige, das wäre verkehrt. Bauch wäre ja, dass man sich ausschließlich auf Instinkte verlässt. Man muss sich schon hinsetzen, man muss sich überlegen, man muss sich über die maßgeblichen Parameter schon im Klaren sein. Was ist entscheidend, was ist ausschlaggebend? Wie sehen gewisse Entwicklungstendenzen aus? Ist dies auch eine Entwicklung, woran man glauben kann?“
	Interview K, 1016	„Also zuerst kommt in einem Ingenieursunternehmen immer die Daten-/Faktenlage. Das ist extrem bei uns ausgeprägt. Wir sind auch im Marketingbereich, im Vertrieb, genau so aufgestellt. (...) Also deswegen ist unsere Welt auf jeden Fall zunächst von den Daten/Fakten und Analysen abhängig. Da geht es immer los.“
	Interview J, 833	„Heuristik ist für mich eine Wissenschaft der Annäherung und der Nutzung von Erfahrungen die (ich) dann immer verdichte und dann validiere und dann eben im Endeffekt mir eine immer enger werdende Leitplanke gebe. So dass ich dann im Endeffekt eine stärkere Entscheidungssicherheit bekomme.“
F	Interview G, 942	„Dann folgt schon im Prinzip der erste halbintuitive Ansatz zu sagen - Naja warum war das dann unter Umständen so, weil die Kennzahl ja nicht unbedingt auch zu einem spricht. Ein Event kann nicht verkauft haben, weil ich halt das Event schlecht gemacht hab oder weil ich halt die falschen Leute eingeladen habe. Heißt also, die Zahl alleine kann es nicht sein. Man muss dann eben hinter die Zahl blicken und die versuchen zu interpretieren.“
	Interview F, 917	„Man geht auf jeden Fall eher in eine Richtung - also das mache ich - wo ich erstmal der Überzeugung bin das ist das richtige. Auch das ist eine Möglichkeit, eine Entscheidung herbeizuführen, dass man erstmal sein Bauchgefühl folgt und guckt dann wie weit man gehen kann.“
	Interview J, 1010	„Dann würde ich das mit den entsprechenden Partnern, im Rahmen einer Heuristik quasi fein detaillieren und dann gucke ich zum Schluss - kann das wirklich so sein - Was sagt die Emotion dazu?“
G	Interview K, 749	„Ein Teil ist sogar verankert in unseren Führungsleitlinien, dass wir Bewerber in seiner Faszinationsfähigkeit abfragen. Also wenn Sie jetzt hier im Bewerbungsgespräch sitzen würden, dann hätten wir eine Ecke die ich mit Ihnen rausleuchten müsste, ob Sie in diesem Bereich die Faszinationsfähigkeit für Porsche und für die Marke, die Besonderheit haben oder nicht.“

### 7.3. Weitere Analysen: Reine Textnennungen

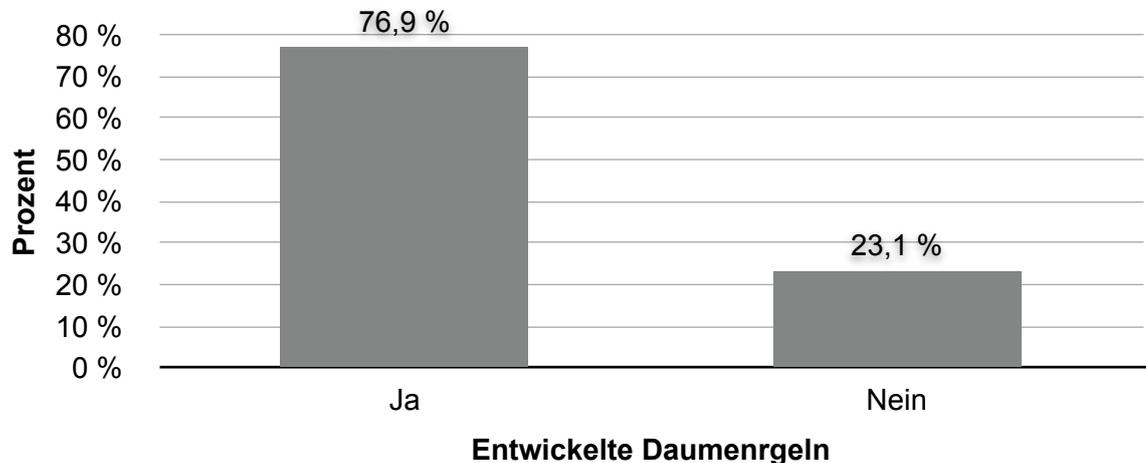
#### Analyse 01: Veränderung der Entscheidungsqualität?



#### Analyse 02: Können Sie den Begriff „Heuristik“ definieren?



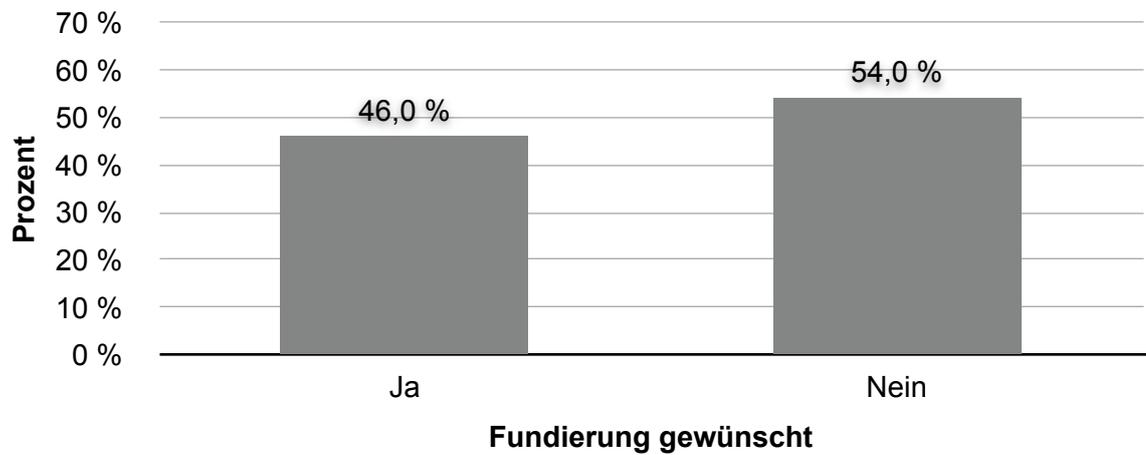
#### Analyse 03: Wurden Daumenregeln im Laufe der Berufsjahre entwickelt?



---

**Analyse 04: Würden Sie sich eine stärkere wissenschaftliche Fundierung des Themas Intuition wünschen?**

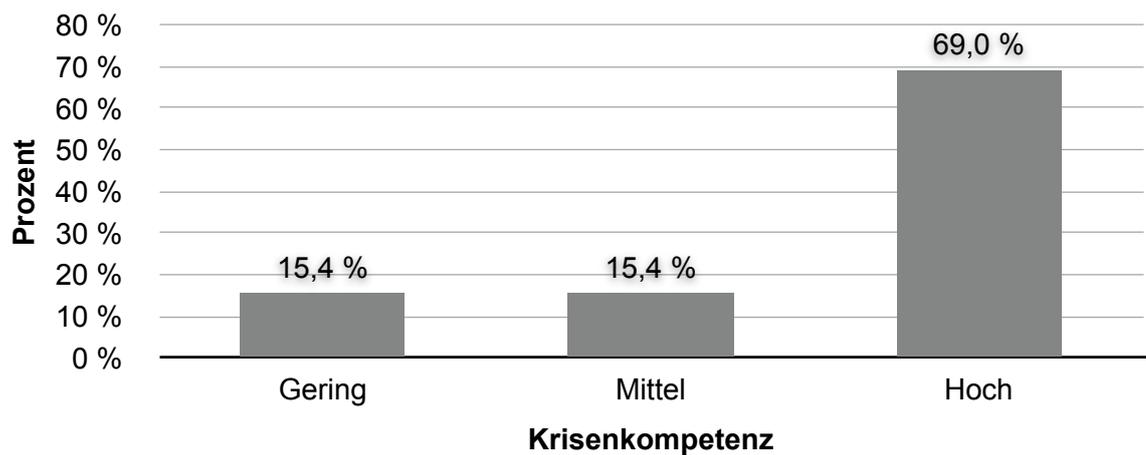
---



---

**Analyse 05: Wie hoch schätzen Sie Ihre Krisenkompetenz ein?**

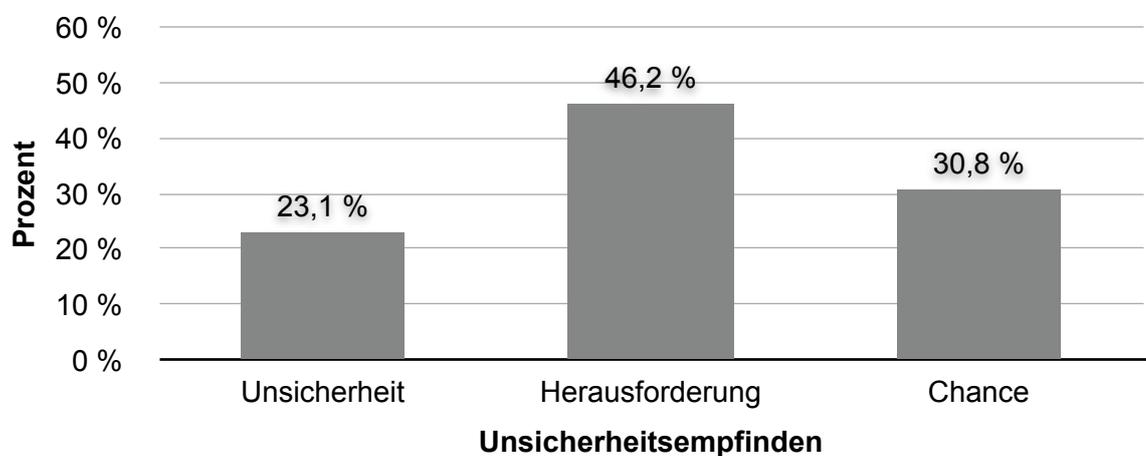
---

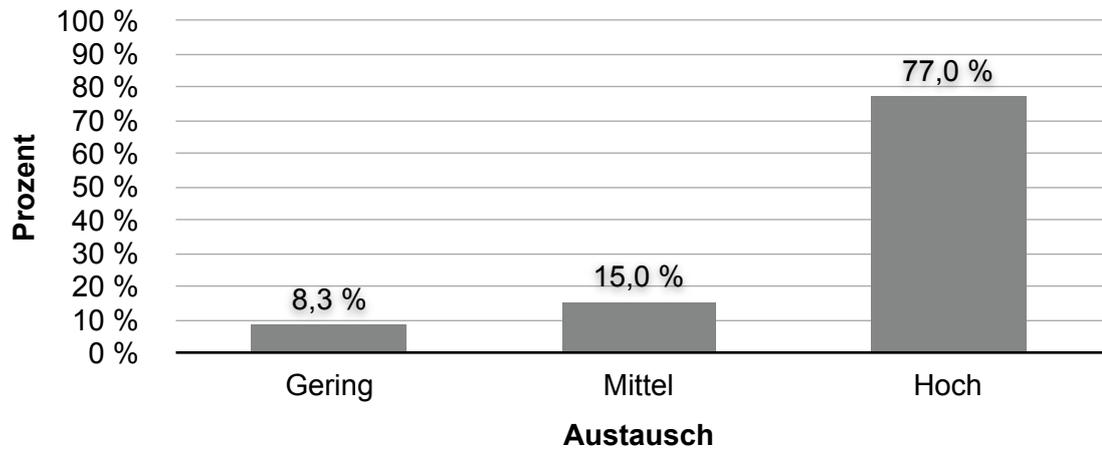
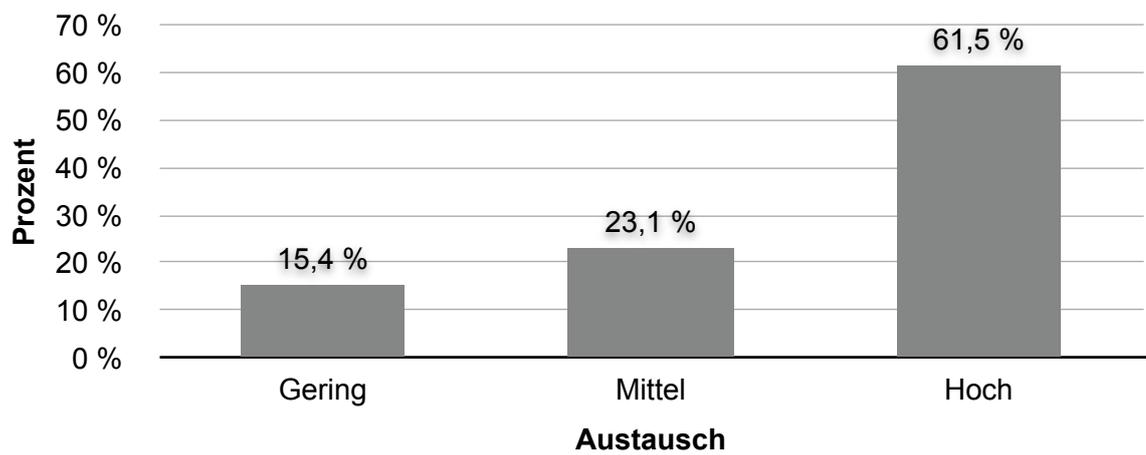
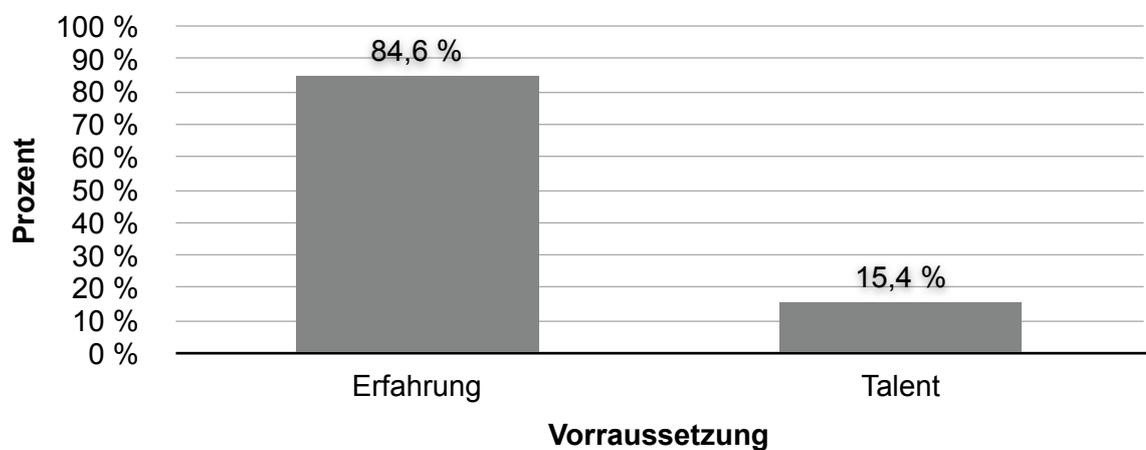


---

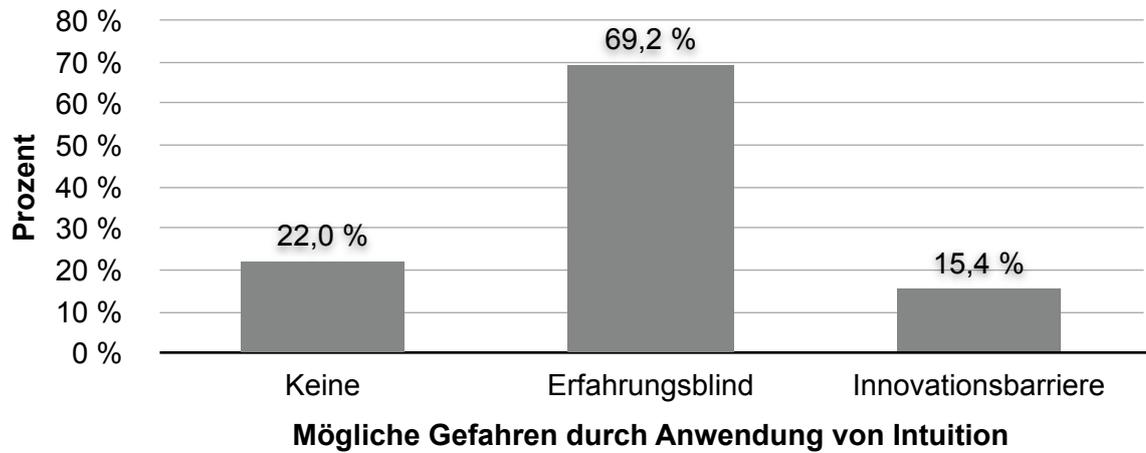
**Analyse 06: Was bedeutet für Sie Unsicherheit in ihrem Job?**

---

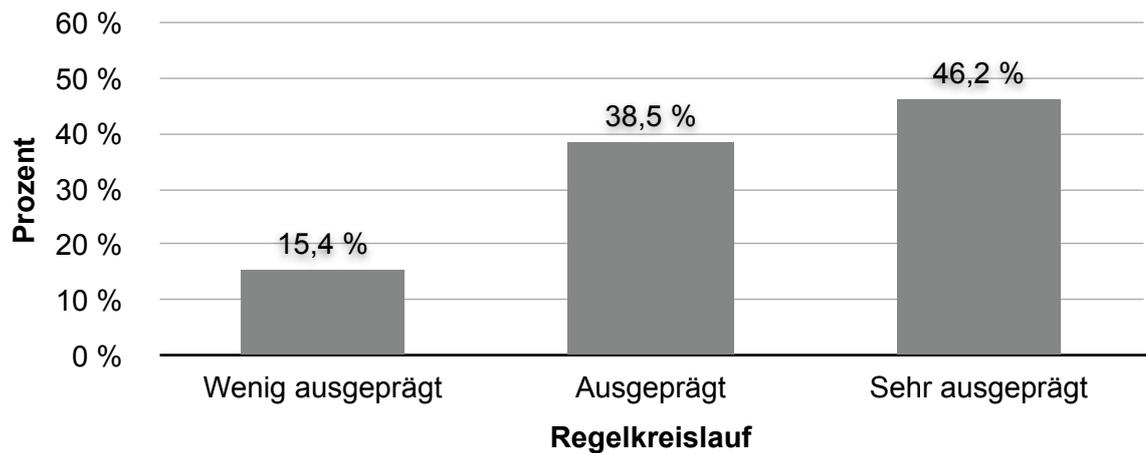


**Analyse 07: Wie stark tauschen Sie sich mit internen Partnern aus?****Analyse 08: Wie stark tauschen Sie sich mit externen Partnern aus?****Analyse 09: Welche Voraussetzungen hat intuitives Handeln?**

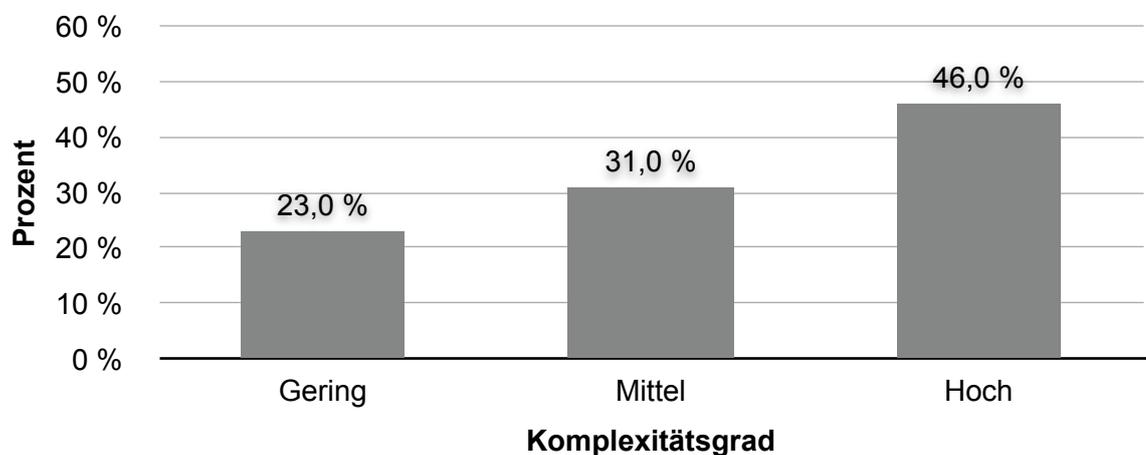
### Analyse 10: Welche Gefahren sehen Sie durch intuitives Handeln?



### Analyse 11: Wie stark ist ein Feedback Regelkreislauf in Ihrer Abteilung ausgebildet?



### Analyse 12: Wie würden Sie den Komplexitätsgrad von Marketing einschätzen?



#### 7.4. Ausführliche Ergebnisse zur Analyse der Schemenpaare: Themen

Strategie- themen			Finanz- themen			Personal- themen			Kreativ- themen			Präzedenz- themen		
Paar	Anzahl	%	Paar	Anzahl	%	Paar	Anzahl	%	Paar	Anzahl	%	Paar	Anzahl	%
ED	33	31 %	EF	20	35 %	EF	16	36 %	EF	18	34 %	EF	17	39 %
EF	30	28 %	ED	20	35 %	ED	12	27 %	ED	15	28 %	ED	10	23 %
EC	26	25 %	DE	13	23 %	AB	11	25 %	EC	13	25 %	AB	10	23 %
DC	26	25 %	DC	13	23 %	DF	10	23 %	DF	12	23 %	ED	10	23 %
DE	21	20 %	EC	13	23 %	DE	9	20 %	DC	11	21 %	DE	8	18 %
DF	20	19 %	AB	13	23 %	EB	8	18 %	CF	10	19 %	DF	8	18 %
CD	19	18 %	DF	12	21 %	AF	8	18 %	DE	10	19 %	AF	7	16 %
AB	17	16 %	EA	11	19 %	BF	8	18 %	AB	10	19 %	EA	6	14 %
EA	16	15 %	AF	10	18 %	DC	7	16 %	CD	9	17 %	EB	6	14 %
CF	14	13 %	CD	9	16 %	EC	7	16 %	AF	7	13 %	CF	6	14 %
AF	14	13 %	EB	9	16 %	EA	7	16 %	EA	6	11 %	FC	6	14 %
FD	13	12 %	BF	8	14 %	DB	6	14 %	CA	6	11 %	BF	6	14 %
EB	12	11 %	CA	6	11 %	CD	6	14 %	FC	5	9 %	CA	5	11 %
FC	12	11 %	DA	6	11 %	CF	6	14 %	DA	5	9 %	CB	5	11 %
FE	11	10 %	FD	6	11 %	CA	5	11 %	EB	5	9 %	DC	5	11 %
CE	10	9 %	FC	6	11 %	CB	5	11 %	BF	5	9 %	CD	5	11 %
BF	10	9 %	CB	5	9 %	DA	5	11 %	CB	5	9 %	DA	4	9 %
CA	8	8 %	CE	5	9 %	FD	5	11 %	DB	4	8 %	DB	4	9 %
DA	8	8 %	AC	5	9 %	CE	4	9 %	CE	4	8 %	FE	4	9 %
AD	8	8 %	DB	5	9 %	FC	4	9 %	FE	3	6 %	CE	3	7 %
AE	7	7 %	CF	5	9 %	AC	3	7 %	AE	3	6 %	FD	3	7 %
AC	7	7 %	AD	5	9 %	BE	3	7 %	BE	3	6 %	AC	2	5 %
CB	6	6 %	AE	4	7 %	BD	3	7 %	FA	3	6 %	AE	2	5 %
DB	6	6 %	BD	4	7 %	FB	3	7 %	FB	3	6 %	AD	2	5 %
FA	5	5 %	FE	4	7 %	FE	3	7 %	FD	3	6 %	BE	2	5 %
BE	4	4 %	BE	3	5 %	CG	2	5 %	AC	2	4 %	BD	2	5 %
BD	4	4 %	FA	3	5 %	AE	2	5 %	AD	2	4 %	FA	2	5 %
FB	3	3 %	FB	3	5 %	BC	2	5 %	BD	2	4 %	FB	2	5 %
BC	2	2 %	CG	2	4 %	AD	2	5 %	CG	1	2 %	CG	1	2 %
CG	2	2 %	BC	1	2 %	FA	2	5 %	BA	1	2 %	BA	1	2 %
AG	1	1 %	AG	1	2 %	AG	1	2 %	BC	0	0 %	BC	0	0 %
BG	1	1 %	BG	1	2 %	BG	1	2 %	AG	0	0 %	AG	0	0 %
DG	1	1 %	DG	1	2 %	DG	1	2 %	BG	0	0 %	BG	0	0 %
EG	1	1 %	EG	1	2 %	EG	1	2 %	DG	0	0 %	DG	0	0 %
GF	1	1 %	GF	1	2 %	GF	1	2 %	EG	0	0 %	EG	0	0 %
BA	1	1 %	BA	1	2 %	BA	1	2 %	GF	0	0 %	GF	0	0 %
FG	0	0 %	FG	0	0 %	FG	0	0 %	FG	0	0 %	FG	0	0 %
GA	0	0 %	GA	0	0 %	GA	0	0 %	GA	0	0 %	GA	0	0 %
GB	0	0 %	GB	0	0 %	GB	0	0 %	GB	0	0 %	GB	0	0 %
GC	0	0 %	GC	0	0 %	GC	0	0 %	GC	0	0 %	GC	0	0 %
GD	0	0 %	GD	0	0 %	GD	0	0 %	GD	0	0 %	GD	0	0 %
GE	0	0 %	GE	0	0 %	GE	0	0 %	GE	0	0 %	GE	0	0 %
	<b>380</b>			<b>235</b>			<b>180</b>			<b>186</b>			<b>154</b>	

## 7.5. Ausführliche Ergebnisse zur Analyse der Schemenpaare: Situationen

Unsicherheitsgrad hoch			76			Zeitdruck hoch			93			Komplexität hoch			121		
Paar	Anzahl	%	Paar	Anzahl	%	Paar	Anzahl	%	Paar	Anzahl	%	Paar	Anzahl	%	Paar	Anzahl	%
EF	24	32 %	EC	29	31 %	ED	38	31 %									
EC	22	29 %	EF	29	31 %	EF	34	28 %									
ED	20	26 %	ED	28	30 %	EC	34	28 %									
DE	19	25 %	DC	24	26 %	DC	31	26 %									
DC	18	24 %	DE	20	22 %	DE	25	21 %									
DF	16	21 %	DF	19	20 %	DF	24	20 %									
CF	14	18 %	AB	18	19 %	CD	21	17 %									
AB	13	17 %	CF	17	18 %	AB	19	16 %									
CD	11	14 %	CD	14	15 %	CF	18	15 %									
FC	11	14 %	EA	14	15 %	EA	17	14 %									
FE	10	13 %	AF	13	14 %	FC	16	13 %									
FD	9	12 %	FC	13	14 %	AF	15	12 %									
AF	9	12 %	EB	11	12 %	FD	15	12 %									
CE	9	12 %	FE	11	12 %	FE	15	12 %									
EA	8	11 %	CE	10	11 %	EB	14	12 %									
EB	7	9 %	DA	10	11 %	BF	12	10 %									
BF	7	9 %	BF	10	11 %	CE	12	10 %									
DA	7	9 %	CA	8	9 %	DA	10	8 %									
DB	7	9 %	DB	8	9 %	DB	9	7 %									
CA	6	8 %	FD	8	9 %	CA	8	7 %									
AE	6	8 %	AC	6	6 %	AC	8	7 %									
CB	5	7 %	CB	6	6 %	AE	8	7 %									
BE	5	7 %	AE	5	5 %	AD	8	7 %									
AC	4	5 %	FA	5	5 %	CB	6	5 %									
FA	4	5 %	BE	4	4 %	BE	6	5 %									
FB	4	5 %	AD	4	4 %	FA	6	5 %									
AD	3	4 %	BC	3	3 %	BD	5	4 %									
BC	2	3 %	FB	3	3 %	FB	5	4 %									
BD	1	1 %	BD	2	2 %	BC	4	3 %									
AG	1	1 %	AG	2	2 %	AG	2	2 %									
BG	1	1 %	BG	2	2 %	BG	2	2 %									
CG	1	1 %	CG	2	2 %	CG	2	2 %									
DG	1	1 %	DG	2	2 %	DG	2	2 %									
EG	1	1 %	EG	2	2 %	EG	2	2 %									
GF	1	1 %	GF	2	2 %	GF	2	2 %									
BA	0	0 %	BA	1	1 %	BA	1	1 %									
FG	0	0 %	FG	0	0 %	FG	0	0 %									
GA	0	0 %	GA	0	0 %	GA	0	0 %									
GB	0	0 %	GB	0	0 %	GB	0	0 %									
GC	0	0 %	GC	0	0 %	GC	0	0 %									
GD	0	0 %	GD	0	0 %	GD	0	0 %									
GE	0	0 %	GE	0	0 %	GE	0	0 %									
	<b>287</b>			<b>365</b>			<b>456</b>										

## 7.6. Interview A

I: Mir geht es heute um Entscheidungsprozesse in Unsicherheitsmomenten. Das Thema ist entstanden aus der aktuellen Krise, die ich als Beispiel nehmen möchte für einen Moment der Unsicherheit. Im weiteren Verlauf des Gesprächs müssen wir uns jedoch nicht auf die Krise beschränken, sondern können auch gerne andere Momente der Unsicherheit beleuchten. #00:00:36-0#

B: Unsicherheit bei wem? #00:00:36-0#

I: Meines Erachtens bei allen Marktteilnehmern. Angefangen mit Prognosen, die schlechter geworden sind. #00:00:47-1#

B: Ja genau das war die Frage. Welche Zielgruppe meinen Sie. Reden Sie vom Kunden oder vom Unternehmer? #00:00:51-2#

I: Vom Unternehmer selber. Von Ihnen aus ihrer Position. Also alle Fragen die nun folgen, beziehen sich auf ihre Position und ihre eigenen Erfahrungen - wie haben Sie es persönlich empfunden. Also Sie müssten nicht über (Name des Unternehmens) allgemein reden, sondern es geht vor allem darum wie Sie persönlich damit umgegangen sind. #00:01:07-7#

I: Ich würde gerne damit beginnen mir einen Überblick zu verschaffen, indem ich von Ihnen erfahren möchte, wie (Name des Unternehmens) in seiner Struktur aufgestellt ist. Welche Entscheidungen treffen Sie in ihrer Position selbst? Um welche Entscheidungen kümmern Sie sich? Und dabei würde ich gerne separieren zwischen häufig/wiederkehrenden Entscheidungen und dann seltenen/einmaligen Entscheidungen. #00:01:29-8#

B: Anteil, oder wie? #00:01:39-0#

I: Die Entscheidungen die für Sie am Wichtigsten sind - aus Ihrer Position. Dass Sie nun aufzählen, diese Entscheidungen sehe ich als häufig/wiederkehrend und diese als selten/einmalig. Wie gesagt geht es dabei um die Position in der Sie jetzt sind. Es gibt sicherlich Entscheidungen die Sie nicht mehr selber treffen. #00:01:58-2#

B: Da gibt es viele. In der Automobilindustrie gibt es wenig Menschen, die selber entscheiden können. Die Automobilindustrie ist Teamsport und da reden immer ganz viele mit. Also in sofern könnte man es sehr kompliziert machen, indem man sagt, man trifft gar keine Entscheidungen selber oder dass man im Umkehrschluss sagt, es gibt sehr viele kleine Entscheidungen, die man selber treffen kann. Also wie gesagt, dazwischen liegt die Wahrheit. Das hängt von der Wichtigkeit der Entscheidung ab. Aber wie gesagt, im Prinzip ist die Entscheidung richtig, dass man selber fast gar keine Entscheidung trifft. Hört sich jetzt komisch an, ist aber so. Weil Sie wissen, wie viele Menschen in der Automobilindustrie arbeiten und egal wo Sie jetzt dahin schauen - wenn Sie nur den Vertriebsmarketingbereich der (Name des Unternehmens) anschauen, oder wenn

Sie anschauen, wie viel nur im Marketing arbeiten, oder wenn Sie sagen, wie viele arbeiten nur im Vertrieb Deutschland wo wir uns ja jetzt befinden hier am Tisch, dann ist es immer ein Teamentscheid. Natürlich nicht bis in die letzte kleine Schraube, aber wenn es um große entscheidende Dinge geht, dann gibt es keine singulären Entscheidungen. #00:03:24-8#

I: Singulär im Sinne von, dass Sie die ganz alleine entscheiden? #00:03:23-1#

B: Genau, dass Sie ganz alleine entscheiden. Man diskutiert mit den Kollegen, man diskutiert im Team und da kann man natürlich Einzelentscheidungen treffen. Und wenn man gut abgestimmt ist, dann kann man auch Glück haben damit gut durch zu kommen, aber letztendlich ist dieser Entscheidung vorangegangen viele Einzeldiskussionen zu diesem Thema. Also wenn ich klar sage, das machen wir links rum oder rechts rum, dann habe ich davor eigentlich schon mit vielen Kollegen darüber gesprochen und weiß, dass 80% zu links tendieren würden wenn ich links sage. Ich glaube, nur die Dummen sagen, links ist richtig, ohne mit jemand vorher darüber diskutiert zu haben. #00:04:20-1#

I: Aber am Ende entscheiden Sie doch selber? #00:04:22-6#

B: Ja wie gesagt, es kommt auf den Rahmen an. Wie gesagt, geht es große Entscheidungen, mittlere, kleine Entscheidungen? Natürlich gibt es Dinge die man schnell entscheidet - links, rechts - ohne Nachzudenken. Aus dem Gefühl, oder aus der Erfahrung heraus, oder weil man meint, das muss schnell gehen. Und dann gibt es Entscheidungen, die man mit Wenigen diskutiert und umso größer ist die Entscheidung, umso breiter ist die Basis auf die man die Entscheidung stellt. #00:04:48-3#

I: Wie empfinden Sie das Thema Unsicherheit in ihrem Job? Genau bei solchen Entscheidungen, die mal schneller entschieden werden müssen. Vielleicht gerade in dem Fall, wenn einmal 50% links sagen und 50% rechts. #00:05:07-5#

B: Ich würde sagen, kommt auf das Thema an und kommt auf die Erfahrung an. Es kann ein neues Thema geben, was man davor noch nie vorher diskutiert hat. In solchen Zeiten dann tritt dadurch die Unsicherheit auf. Oder man hat wenig Erfahrung in einem neuen Themengebiet, wo man neu ist auf diesem Job. Dann hat man natürlich auch Unsicherheit. #00:05:33-2#

I: Aus ihrer Position selbst heraus: Spüren Sie noch häufig hohe Unsicherheit? #00:05:39-4#

B: Glaube ich nicht mehr. Aber wie gesagt, bei mir ist eben das Thema, dass ich diesen Job schon relativ lange mache. Und insofern glaube ich, dass ich nicht mehr viel Unsicherheit habe auf dem Thema. #00:05:51-7#

I: Können Sie sich an Entscheidungen erinnern, bei denen Sie wirklich vor hoher Unsicherheit standen? #00:06:01-9#

B: Na klar! Am Anfang! Umso mehr Erfahrung man hat, umso sicherer kann man glaube ich die Entscheidung treffen. #00:06:05-9#

I: Wenn Sie jetzt einmal die anfänglichen Entscheidungen wieder ins Bewusstsein holen. War das nur damals am Anfang, weil Sie noch jung waren und keine praktische Erfahrung hatten, oder gab es dazwischen auch Momente der Unsicherheit? #00:06:22-3#

B: Ich würde sagen, weil man die Inhalte nicht kannte. Weil man vorher einen anderen Job gemacht hat und dann auf einen Job kommt, wo man absolut fachneue Themen kennen lernt und dann muss man eben einfach Erfahrungen sammeln. #00:06:32-4#

I: Aber selbst solche Entscheidungen, die nicht mehr auf Erfahrung basieren können, weil sie einfach wirklich neu sind. Wie oft kommen solche Entscheidungen vor? #00:06:40-4#

B: Sehr selten. #00:06:44-3#

I: Was heißt bei Ihnen sehr selten? Einmal im Jahr? #00:06:47-3#

B: Schwer zu quantifizieren. Nein, schon öfters als einmal im Jahr. Marketing und Vertrieb ist ja Gott sei Dank ein sehr buntes Feld. Da trifft man immer wieder auf neue Themen, die auf einen zukommen, mit denen man sich auseinander setzen muss. Die Medien entwickeln sich weiter. Wenn man an das Thema Internet denkt, an Mobile Marketing. Da kommen einfach neue Themen, wo man nicht weiß, wie groß werden die Themen. Wie wichtig sind die Themen? Wie soll ich sie einschätzen? Und dann tritt schon Unsicherheit auf, wenn es ein neues Thema ist. Das meine ich damit, auf der einen Seite die Erfahrung zu haben und auf der anderen Seite mit neuen Themen konfrontiert zu werden. Oder wie gesagt, wenn jetzt so eine Krise kommt. Dann - Was ist in der Krise das Richtige? Was machen wir in dieser Krise? Wie machen wir es anders in der Krise? Das ist ein neues Thema, was plötzlich kommt, womit niemand vorher gerechnet hat und dann muss man sich vorher einstellen und dann entsteht natürlich eine Unsicherheit. #00:07:48-8#

I: Damit ich vielleicht ein besseres Gefühl dafür bekomme: Erinnern Sie sich an eine Entscheidung, die wirklich einmalig für Sie war, vom Niveau der Unsicherheit? #00:07:55-7#

B: Nein, schwierig. Könnte ich jetzt spontan nicht sagen. #00:08:01-1#

I: Wie hat sich die Krise auf den Entscheidungsprozess bei ( Name des Unternehmens) ausgewirkt? Hat sie sich überhaupt ausgewirkt, hat sich etwas verändert, sind Strukturen verändert worden? #00:08:17-0#

B: Die Krise hat sich natürlich sehr stark auf uns ausgewirkt, jedoch nicht in dem Inhalt der Arbeit oder den Abläufen oder den Prozessen - sondern nur im Umfang. Also um es mal platt zu machen. In diesen schwierigen Zeiten hat man

nicht mehr so viel Budget zur Verfügung und dementsprechend muss man überlegen, wie man mit dem wenig gewordenen Budget richtig umgeht. Das ist die Herausforderung in der Krise im Marketing. Weil Marketingkosten werden zuerst reduziert in der Krise. Obwohl es für mich genau der falsche Weg ist, vielleicht wäre es besser genau in der Krise mehr Marketing zu machen. Aber das ist eine Unternehmensentscheidung, die man zum Beispiel nicht selber trifft. Sonder die treffen die Herren über uns. Und dann gibt es ein Geldsäckel und der Herausforderung, der muss man sich jetzt stellen, wie man das wenige Geld jetzt eben am Besten anlegt. Das ist die Herausforderung in der Krise. #00:09:16-3#

I: Wie gehen Sie mit dem Problem um? Hat sich der Entscheidungsprozess insoweit verändert? Möglicherweise langwierigere Abstimmungsprozesse zur Suche der bestmöglichen Nutzung? #00:09:28-8#

B: Längere Zeit hat man auch überhaupt nicht, weil wie gesagt, der Markt wird ja eher noch enger in der Krise, das heißt ja, die Herausforderung wird höher. Insofern muss man eher schneller arbeiten. Man muss sich eben klar werden über die Prioritäten. Man muss eben schnell dazu kommen - was ist wichtig, was ist mittelwichtig und was braucht man in der Krise nicht mehr. Und das ist eine zusätzliche Herausforderung, die hat man in normalen Jahren nicht und das ist ein Prozess, den muss man eben sehr schnell machen in oder vor einer Krise, um eben richtig auf eine Krise reagieren zu können. #00:10:05-3#

I: Fällt es Ihnen im Moment schwerer, Prioritäten zu setzen? #00:10:07-9#

B: Nein, also wir konnten es sehr schnell machen, weil wir relativ schnell eine klare Vorstellung dazu hatten - was ist wichtig und was ist nicht wichtig. Das war relativ schnell beherrschbar. #00:10:22-1#

I: Wenn Sie an Ihr Nutzungsverhalten von Kennzahlen und Analysen denken - hat sich Ihr persönlicher Umgang mit diesen Daten seit der Krise verändert? #00:10:37-7#

B: Ja schon. Wir haben ja verschiedene Felder im Marketing, die wir bearbeiten und da setzt einem die Krise einfach andere Prioritäten. Weil man in einem normalen Jahr gesagt hat, wir steigern z. B. gleichwertig das Image. Gleichwertig zum Verkauf unserer Modelle. Dann sagen wir jetzt in der Krise, dann konzentrieren wir uns jetzt eher auf den Verkauf unserer Modelle und frieren das Thema Image eher ein. Insofern ist die Priorität ganz klar gegeben. #00:11:19-1#

I: Auf welchen Punkt ich jetzt vielmehr herauswollte, war Ihr persönlicher Umgang mit Kennzahlen und Daten. Wenn Sie momentan eine Entscheidung vorbereiten und diese durch Kennzahlen stützen, gehen Sie dann heute anders mit der Validität einer Kennzahl um? Hinterfragen Sie sie mehr? #00:11:41-2#

B: Nein, das nicht. Wie gesagt, das kommt nur durch die unterschiedliche Ausrichtung zustande. Wenn man mehr in dem einen Jahr das Image gewichtet

hat, dann fällt vielleicht die Entscheidung für Alternative B, und wenn man heute sagt, wir sind eher Sales-orientiert, dann fällt vielleicht die Entscheidung auf die andere Alternative. Aber das hängt ja vom Projekt ab. #00:12:05-4#

I: Wenn man den aktuellen Pressemitteilungen Glauben schenken darf, scheint sich Deutschland langsam wieder aus der Krise raus zu heben. Wie gehen Sie mit den Erfahrungen um, die Sie im Team in den letzten Monaten gesammelt haben? Arbeiten Sie diese in irgendeiner Weise auf? #00:12:20-0#

B: Nein. Wir sind davon überzeugt, dass wir die richtigen Sachen gemacht haben. #00:12:32-2#

I: Genau davon spreche ich. Können Sie aus heutiger Sicht sagen, welche Entscheidung, die Sie damals getroffen haben, sich positiv bzw. negativ ausgewirkt hat? #00:12:48-5#

B: Wie gesagt, dass würde ich eher umgekehrt sehen, dass wir ziemlich sicher wissen in Krisen, was wir wie zu tun haben. Und insofern haben wir die Entscheidungen so getroffen, wie sie für die Zeit erforderlich waren und das halten wir für richtig. #00:13:03-2#

I: Aber Sie behaupten, dass Sie es auch schon vor der Krise wussten? Sie schauen sich heute nicht die Markt- und Kennzahlen an und denken zurück, wie Sie damals unsicher waren ob die jeweilige Entscheidung funktioniert hätte? #00:13:13-8#

B: Das würde ich nicht sagen. #00:13:17-8#

I: Die Sicherheit war schon relativ hoch? #00:13:17-8#

B: Ja. Wie gesagt, welche Knöpfe wir wo, wann, wie drücken müssen, das ist glaube ich klar. #00:13:23-4#

I: Also gibt es für Sie keine Erfolgsmomente oder Erfahrungsmomente, die Sie in die nächste Krise mitnehmen würden? #00:13:31-1#

B: Würde ich nicht sagen. #00:13:35-4#

I: Wie sehen Sie die Konzipierung von Krisenplänen im Marketing? Braucht man so etwas? #00:13:38-2#

B: Nein. Ein Marketingplan muss man, glaube ich, so schnell abändern können, dass wenn eine Krise da ist, ich mich darauf auch sehr schnell einrichten kann. Da brauche ich nicht im Schubladenfach immer ein Krisenplan. #00:13:56-8#

I: Weil jede Krise so individuell ist? #00:13:58-6#

B: Klar. Weil sie individuell ist. Weil man nicht weiß, wann sie kommt. Jede Krise auch sicher eine andere Herausforderung darstellt. Aber eine Alternativpla-

nung zu machen, das ist Waste-of-Time. Das zeugt doch von starkem Pessimismus. Ein Marketingmann sollte immer positiv eingestellt sein. Insofern, wenn man da gleich ein Krisenplan ins Schubladenfach legt - nicht gut! #00:14:26-0#

I: Aber das man so optimistisch in eine Krise reingehen kann, erfordert ein gutes Team im Hintergrund, oder? #00:14:29-6#

B: Gutes Team braucht man immer. Außerhalb der Krise, innerhalb der Krise. Das ist die Voraussetzung, dass man gute Arbeit machen kann. #00:14:43-4#

I: Würden Sie behaupten, Ihr Team ist so aufgestellt, dass ein sehr transparenter Entscheidungsprozess möglich ist? #00:14:48-3#

B: Ja. #00:14:50-2#

I: Ist das Team sehr schlank aufgestellt? #00:14:51-6#

B: Ja. Marketing muss schnell sein. Wir haben ein junges, schnelles Team. Insofern können wir auch jeder Zeit auf alle Erfordernisse reagieren. #00:15:02-0#

I: Wenn Sie die gefällten Entscheidungen Ihren Vorgesetzten präsentieren, ist auch aus deren Sicht der Entscheidungsprozess transparent? #00:15:10-1#

B: Ja. Wir müssen alles transparent darstellen. Wenn wir Entscheidungen treffen, dann müssen die nachvollziehbar sein. #00:15:17-0#

I: Wie ist Ihr Team intern aufgestellt? Gibt es einen ganz klar standardisierten Entscheidungsablauf oder setzen sich vielmehr Teams gemeinsam zusammen, die sich selbst organisieren? #00:15:30-1#

B: Wie gesagt, auch hier gilt das anfangs Erwähnte. Es geht darum: Wie groß ist der Entscheidungsumfang? Kann der einzelne Mitarbeiter die Entscheidung treffen oder der Abteilungsleiter? Oder der Chef vom Abteilungsleiter? Oder Bereichsleiter? Vorstand? Das ist klar gegliedert, wer wann wie eine Entscheidung treffen kann. #00:16:06-6#

I: An welchen Faktoren richtet sich eine solche Gliederung? Wie weiß der Einzelne was zu seinem Entscheidungsraum gehört? #00:16:12-3#

B: Wir sind so transparent, dass jeder Leiter weiß, was seine Mitarbeiter machen. Und dementsprechend steuert er es so, dass wenn die Entscheidung schwergewichtiger wird, er die Entscheidung nach oben trägt, um sie entscheiden zu lassen. Wenn er meint, das ist unwichtig, trifft er sie selber. Das liegt in der Entscheidungsbefugnis der einzelnen Abteilungen, wohin dieses Thema läuft. Und die Verantwortung muss jeder selber tragen. Wenn vielleicht ein Abteilungsleiter sagt, die Entscheidung treffen wir selber und die war zu groß, dann hat er damit eben ein Problem. Danach. Wenn er eine falsche Entscheidung trifft. Aber muss noch nicht einmal falsch sein. Allein wenn er die Ent-

scheidung trifft und hat vielleicht nicht ausreichend Menschen um sich herum integriert, kann das ein riesiges Problem sein. #00:17:00-5#

I: Was spielen in diesem Kontext die Eigenschaften Mut und Erfahrung? #00:17:06-2#

B: Mut ist Dummheit. Also wie gesagt, das hat nichts mit Mut zu tun. Das ist eher Erfahrung und Feingefühl, wie er mit den Dingen umgeht. Man muss hier einfach das Gespür mitbringen. Ich meine, wir haben ja lange Entwicklungsschritte bevor einer Manager wird. Wir nehmen ja nicht jemand, der von der Uni kommt und setzen ihn irgendwo als Leiter ein, sonder er geht ja über Jahre in diese Position. Und wenn er nicht das Gefühl dafür mitbringt, und die Erfahrung und das Wissen, wie bestimmte Dinge bei uns ablaufen, dann wird er auch nie auf eine solche Position kommen. Insofern ist eigentlich in allen Ebenen gewährleistet und danach entscheidet sich auch, wer welche Position in der Automobilindustrie erreichen kann, wie er mit dem System umgeht. #00:17:54-5#

I: Wenn Sie gerade darüber sprachen, dass jeder Mitarbeiter für seine Entscheidungen verantwortlich ist. Wie stark ist dabei eine Art Feedback Kultur ausgeprägt? Wie genau wird eine Entscheidung am Ende auf den Einzelnen zurückgeführt? Gibt es eine Art Regelkreislauf? #00:18:10-7#

B: Nein, gibt es nicht. Man könnte jetzt sagen, natürlich ist alles bei uns in Prozessen beschrieben. Also wenn Sie jetzt ein Zertifizierer wären, dann würde ich Ihnen das erklären. Auf der anderen Seite arbeiten wir eher intuitiv. Dass wir sagen, das Thema diskutieren wir mit der Zielgruppe - also ich diskutier z.B. ein Thema mit meinen Kollegen, oder ich diskutier ein Thema mit Händlern, oder ich diskutier ein Thema mit meinen Verkäufern, oder mit meinen Vertriebskollegen. Das kann ganz unterschiedlich sein. Aber dem parallel gegenüber, geht dann doch ein standardisierter Prozess. Und da muss ich auch wieder abwägen, wem zeig ich was, wem zeig ich was nicht. So, dass wirklich ein Informationsfluss durch alle Ebenen, durch alle Fachbereiche gewährleistet ist. #00:19:02-8#

I: Aber wie können Sie am Ende nachprüfen, dass eine Entscheidung, die Sie getroffen haben, gut oder schlecht war? #00:19:07-5#

B: Ich treffe keine Entscheidungen. #00:19:14-0#

I: Sie treffen gar keine Entscheidungen? #00:19:14-0#

B: Also wie gesagt, im Minimum. Ich moderiere Entscheidungen. Wir arbeiten bei fast allen Themen mit mehreren Alternativen und durch die Diskussion mit mehreren verschiedenen Kollagen, Teams und Zielgruppen. Wie eben beschrieben, erhärtet sich immer schnell eine Empfehlung, leitet sich immer schnell eine Empfehlung ab. Diese Empfehlung trägt man dann dort hin, zu den Menschen, die sie noch kennen müssen und wenn dort kein Veto kommt, dann läuft die so weiter. Also es ist eher ein sehr breiter Abstimmprozess. Ein Abstimm- und Informationsprozess, der immer sehr breit abläuft. Und wenn man

eine Entscheidung selbst getroffen hat und informiert die anderen und merkt, dort gibt es Veto oder dort gibt es eine Diskussion, dann sollte man darüber nachdenken, ob man die Entscheidung weiter so durchdrückt oder eventuell modifiziert. Also das merkt man auch im Informationsprozess. #00:20:15-3#

I: Wenn der Entscheidungsprozess durchläuft und der Konsens zu einer Kampagne bzw. einer Budgetveränderung resultiert, wird dann nach Ausführung dieses Entscheids das Ergebnis überprüft? #00:20:36-2#

B: Ja. Wir machen natürlich im Nachhinein Marktforschung, Zielgruppenbefragung, alles Mögliche. Also wenn wir eine Veranstaltung durchführen, dann machen wir ein Feedbackbogen am Kunden oder an den Menschen, die da waren und schauen, ob die Veranstaltung gut war z.B.. Und unsere Werbewirkung messen wir auch. Also alles, was wir tun, messen wir danach. #00:21:05-4#

I: Und die Ergebnisse schaut sich jeder selber an oder werden diese anmoderiert? #00:21:05-5#

B: Wie meinen Sie moderiert? #00:21:14-9#

I: Wird das Ergebnis gemeinsam durchdiskutiert? #00:21:15-2#

B: Ja natürlich. Das Ergebnis wird dann mit den Betroffenen durchdiskutiert. #00:21:24-4#

I: Wie überprüfen Sie dann im Nachhinein die Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme? #00:21:29-1#

B: Ja anhand von verkauften Fahrzeugen; letztendlich. Oder anderen KPIs. Wenn wir Image messen, dann können wir natürlich nicht verkaufte Autos messen. Für Image müssen wir auch wieder eine Befragung machen und müssen feststellen, ob das Image gesteigert wurde oder nicht und daran sehen wir eben, ob unsere Projekte, die wir dafür gemacht haben die Richtigen waren. #00:21:56-1#

I: Sie sprachen auch davon, dass Sie sehr viel intuitiv entscheiden. Wie stark fließen Kennzahlen und Analysen in Ihren persönlichen Entscheidungsprozess mit ein? #00:21:59-4#

B: Wie gesagt, wir versuchen immer alles gemeinsam zu machen. Aber im Marketing kann man ja nicht alles messen. Ob jetzt eine Werbeanzeige gut aussieht oder nicht, kann man erstmal nicht messen. Kann im Nachhinein messen, aber nicht vorher. Vorher kann man nur viele verschiedene Meinungen einholen und sich damit Sicherheit schaffen, ob es die Richtige ist. Im Nachhinein kann man es messen aber dann kann man nur noch sagen, es war schlecht oder es war gut. Aber dann kann ich ja nichts mehr steuern. Man kann natürlich ein Pre-Test machen. Klar. Machen wir in der Regel nicht, weil wir inzwischen der Meinung sind, dass wir ein sehr gutes Niveau erreicht haben und das wir das nicht mehr brauchen. #00:22:37-4#

I: Aber wenn Sie jetzt aus Ihrer ganz persönlichen Erfahrung berichten, für wie verlässlich halten Sie Kennzahlen und Analysen? #00:22:43-3#

B: Sie sind absolut wichtig. Ich bin der Meinung, dass ein Bauchmarketing heute überhaupt nicht mehr geht. Umso mehr Kennzahlen man hat, umso besser ist man unterwegs. Also wir versuchen, alles was messbar ist auch zu messen. Und Dinge, die nicht messbar sind, auf Dinge zurück zu führen, die ich messen kann. #00:23:05-5#

I: Würden Sie sagen, dass Konsumentenverhalten wirklich messbar ist? #00:23:14-3#

B: Auch nicht. Nur bedingt. Ich kann immer Marktforschung betreiben. Aber wenn ich heute eine Marktforschung mache, wo ich abfrage, wie wird die Krawatte in 10 Jahren aussehen, dann werden wir dort ein Ergebnis kriegen, was uns nicht zum Erfolg führt. #00:23:31-5#

I: Wie gehen Sie mit so einer Tatsache um? #00:23:32-5#

B: Ja das sind eben die Erfahrungen, das Gefühl, die Emotionen, die man selber haben muss um zu sagen: Ich mache eine Krawatte, die rot ist und ich bin davon überzeugt, dass die in 10 Jahren auch erfolgreich sein wird. #00:23:44-2#

I: Das ist dann auch eine Bauchentscheidung?! #00:23:44-2#

B: Ja logisch. Wie gesagt, das ist sicher bei Soft-Facts wie dem Design, das Marketing, der Werbepappe, die ich mache, immer ein Bauchgefühl, was dort vorherrschen muss. Ich kann nicht in die Zukunft projizieren und wissen, was richtig ist. Dann könnte es ja jeder machen. Das wäre ja dann einfach. Dann macht jeder Marktforschung und wüsste, was ist die richtige Lösung für morgen. Das gibt es ja Gott sei Dank nicht. Aber trotzdem muss man eben soviel Daten wie möglich sammeln, dass man zu den Emotionen auch Fakten bringen kann. #00:24:17-1#

I: Würden Sie sagen, dass diese Tatsache so speziell an Marketing ist, im Vergleich zu anderen Managementdisziplinen? #00:24:24-6#

B: Ja sicher. Marketing/Vertrieb besteht sehr viel aus Soft-Factors. Insofern ist man da sicher auch mit einem großen Anteil von Unsicherheit verbunden. Genauso wie die Menschen, die im Design arbeiten. Die müssen auch ein gutes Gefühl dafür haben, was sieht morgen gut aus. Und wenn heute ein Auto entwickelt wird, 3-4 Jahre und 7 Jahre in Serie ist, dann sprechen wir darüber, dass dieser Mensch ein Gefühl haben muss, was 10 Jahre in die Zukunft projiziert ist. Und wo man sagen muss, der hat das Gefühl, dass er sagt, in 10 Jahren ist dieses Auto noch gut zu verkaufen. Das ist schon eine hohe Verantwortung und erfordert ein hohes Feingefühl. #00:25:05-5#

I: Sie sprachen vorher davon, dass Sie die einzelne Themen mit verschiedenen Anspruchsgruppen durchdiskutieren. Gibt es einen regen Austausch zwischen Ihrer Abteilung und anderen angrenzenden Abteilungen? #00:25:14-0#

B: Ja. #00:25:19-6#

I: Mit welchen Abteilungen vor allem? #00:25:20-1#

B: Marketing ist Kommunikation und ohne Kommunikation geht gar nichts. Hauptzielgruppe ist unser Außendienst, unsere Händlerorganisation, und der Kunde. Und intern die Pressekollegen. #00:25:35-3#

I: Was ist mit Bereichen wie Produktentwicklung oder Ähnliches? #00:25:39-8#

B: Die sind Input-Geber wenn es um die Positionierung geht. Also wenn es um die Hardware, das Produkt geht, dann wird an dieser Schnittstelle natürlich sehr viel diskutiert. Wofür steht das Produkt, mit den Designer, mit den Produktentwicklern. Daraus wird eine Positionierung abgeleitet. Selbstverständlich für das Produkt ist es unausweichlich. Dort die intensive Diskussion zu betreiben. #00:26:02-5#

I: Also erhalten Sie von Ihren externen Partnern ausreichend Informationen, um Ihre Entscheidungen zu untermauern? #00:26:06-8#

B: Ja klar. #00:26:09-6#

I: Wenn es um die Beschreibung des Ziels einer Maßnahme geht, wie exakt definieren Sie dieses? #00:26:15-7#

B: Auf ein Prozentpunkt? #00:26:19-7#

I: Ich meine, wie genau definieren Sie das gewünschte Ergebnis einer bestimmten Maßnahme, z.B. einer Kampagne im vornherein. #00:26:33-1#

B: Also bei großen Werbekampagnen gibt es natürlich Recallwerte und Werbewirksamkeitswerte. Dort sind die Ziele aber alle auf das Jahr abgeleitet. Also wir monitoren Jahreswerte für Oberziele. Und da kann eine Werbewirkung aus 3-4 Kampagnen über das Jahr zusammengerechnet entstehen. So messen wir. Also wir messen jede Einzelkampagne, aber entscheidend ist das Ziel über das Jahr gesehen. #00:27:11-0#

I: Also das ergibt einen Durchschnittswert? #00:27:12-1#

B: Ja genau. #00:27:12-3#

#00:28:09-7#

I: Wenn Sie mehrere Alternativen bei einer Entscheidung vor sich haben, wie gehen Sie persönlich bei der Vorstrukturierung einer Entscheidung vor? Wie re-

duzieren Sie die Komplexität? Vielleicht durch etwaige Daumenregeln? #00:28:30-1#

B: Das verstehe ich jetzt nicht richtig. #00:28:30-1#

I: Sie haben eine Entscheidung vor sich mit 3 Alternativen und jetzt müssen Sie eine dieser 3 Alternativen befürworten - explizit jetzt nicht entscheiden. #00:28:42-6#

B: So wie ich vorher beschrieben habe. Ich gehe mit den 3 Alternativen los und spreche mit vielen verschiedenen Menschen. #00:28:47-0#

I: Und ihre Meinung selbst? Wie finden Sie zwischen den 3 Alternativen die Richtige? #00:28:48-6#

B: Die bringe ich in der Moderation mit ein, nach meinem Bauchgefühl. Bauchgefühl und Erfahrung. Was ich meine, was die beste Lösung für dieses Problem wäre. Das macht ja irgendwie jeder. Wenn ich über eine Pappe rede, dann sitzen 10 Leute am Tisch und der Eine sagt, ihm gefällt das rote Motiv besser und die anderen sagen grün; und daraus leitet sich dann die Entscheidung ab. #00:29:19-5#

I: Ja ich verstehe, es ist eine Konsensentscheidung am Ende des Tages. Aber was spielt bei der Reduktion der Komplexität eine Rolle? Beziehen Sie sich häufig auf bisherige Entscheidungen früherer, ähnlicher Problemstellungen? #00:29:41-2#

B: Ja, das ist die Erfahrung, die man da mitbringt. Die versucht man natürlich immer mit einzubeziehen. #00:29:43-3#

I: Würden Sie die Essenz dieser Erfahrungen als Daumenregeln beschreiben? #00:29:43-3#

B: Nein. Daumenregeln nicht. Da würde mir das Wort Erfahrung besser gefallen. #00:29:56-3#

I: Wenn Sie Ihre Erfahrung sehr stark bei der Entscheidungsfindung nutzen, steigert dann eine komplexe Entscheidung überhaupt noch den gefühlten Zeitdruck bei der Entscheidungsfindung? #00:30:05-3#

B: Ja absolut. #00:30:37-7#

I: Würden Sie sagen, dass gutes Marketing deswegen so stark auf Erfahrungswerten beruht, weil man erst mit den Jahren die Gesetze des Marktes zu verstehen beginnt? #00:30:46-8#

B: Ich glaube man braucht beides. Man braucht den Mut - jetzt kommt doch das Wort Mut - unkonventionelle Wege zu suchen und das gepaart mit einer Mischung aus Erfahrung, dass man beurteilen kann, ob dieser unkonventionelle

Weg vielleicht zum Erfolg führen könnte. Und Werbung muss sich immer wieder erneuern, muss immer progressiv und neu sein. Ich muss mich jeden Tag neu erfinden, weil ich muss ja Anreize auf meine Kunden geben und der Anreiz muss ja immer neu sein. Also insofern muss es schon unkonventionell mutig sein, aber wie gesagt, es darf nicht ohne Ahnung sein. Es kann gut gehen, aber dann habe ich, glaube ich, einen höheren Unsicherheitsfaktor. #00:31:28-7#

I: Genau das ist für mich der interessante Punkt. Sie sagen, man muss unkonventionelle Entscheidungen fällen. #00:31:38-9#

B: Nicht Entscheidungen, Wege. Man muss unkonventionelle Wege suchen. Die Entscheidung sollte immer fundiert sein. #00:31:44-0#

I: Wenn Sie nun einen unkonventionellen Weg im Marketingbereich der (Name des Unternehmens) einschlagen wollten und ein Neuausrichtung der Marke planen würden, wie könnten Sie sicherstellen, dass Ihr bereits erläutertes System der Konsensentscheidungen funktioniert? #00:32:08-3#

B: Es geht von der Idee ab. Wenn die Idee gut ist, dann wird es auch die Menschen begeistern können. Dann kann man, glaube ich, die Menschen damit anziehen. #00:32:17-1#

I: Also die Aufgabe für einen Entscheidungsträger besteht darin, eine eigene Idee so gut zu moderieren, um die anderen mit auf sein Boot zu bekommen. #00:32:23-1#

B: So gut zu verkaufen, um es platt zu sagen, damit die anderen mitgehen. Das hängt dann natürlich sehr viel von der Persönlichkeit ab. Da gibt es sicher manche Menschen, die können sehr gut verkaufen. Die können dann auch schlechte Ideen sehr gut verkaufen. Und bei Anderen, die weniger gut verkaufen können, da muss dann eben die Idee besser sein, um Andere zu überzeugen. Wobei das reine, gute Verkaufen einer schlechten Idee sicherlich die schlechtere Lösung ist. Also sicherlich besser, wenn die Idee überzeugt und nicht das verkaufen einer Idee. #00:32:59-7#

I: Aber spielt hier nicht wieder die Erfahrung mit rein, die einen erst einmal selbst bestätigt das Richtige zu verkaufen? #00:33:06-3#

B: Klar. #00:33:09-5#

I: Die Erfahrung macht also insofern nicht nur bei der persönlichen Entscheidungsfindung, sondern auch bei der Unterstützung Anderer in ihrer Entscheidung einen der höchsten Stellenwerte aus? #00:33:12-1#

B: Ich weiß nicht, ob einen der höchsten, aber ist nicht unträglich. Wie gesagt, die Mischung macht es. Man muss immer Erneuerungsbereit sein und muss den Mut haben, was Neues zu erfinden. Man sollte abschätzen können, was man da macht. #00:33:33-4#

I: Aber die Erfahrung bekommt man über die Jahre. #00:33:34-7#

B: Ja klar. #00:33:36-9#

I: Wenn Sie mir nochmals ganz grundsätzlich erläutern könnten, was für Sie persönlich das Thema Bauchgefühl bei Entscheidungen bedeutet? Vor allem hinsichtlich der Entscheidung über Marketingmaßnahmen, die den Konsumenten betreffen? #00:34:14-3#

B: Letztendlich ist ja jeder von uns auch selbst Konsument, insofern beurteilt der Kunde ja auch alle Dinge, über die wir diskutieren auch als Konsument. Und da würde ich gar nicht unterscheiden zwischen Profis und Nichtprofis. Weil wenn einem es selber gefällt, als derer, der in der Branche arbeitet und mit am Entscheidungsprozess beteiligt ist, steht man auch automatisch ein Kundenprofil dar. Schwierig wird es, wenn man 70 ist und muss für 18 jährige eine Kampagne entwerfen. Dass man dann noch die Kurve kriegt um sich in deren Denkschema zu integrieren, da wird es dann natürlich schwer. #00:34:56-8#

I: Könnte man dann weiterdenken und sagen, dass im Falle eines erfahrenen Marketingmanagers das Credo "Über Geschmack lässt sich bekanntlich nicht streiten" nicht mehr eindeutig zutrifft und der eigene Geschmack bzw. das Bauchgefühl massenfähig wird? #00:35:15-7#

B: Nochmals anders ausgedrückt? #00:35:24-6#

I: Sie müssen im Marketing Entscheidungen treffen, die verschiedene Zielgruppen betreffen. Jede Modellreihe hat wahrscheinlich eine differenzierte Zielgruppe. Und bei ihren Entscheidungen müssen Sie nun prüfen, ob eine Kampagne z.B. zur jeweiligen Zielgruppe passt. Kommt diese Fähigkeit mit der Erfahrung über die Jahre, oder sogar Talent? #00:35:51-6#

B: Ein wenig Talent und sehr viel Erfahrung. #00:35:53-6#

I: Erfahrung im Sinne von Try and Error? Also ich habe eine Entscheidung gefällt und habe danach die Marktdaten gesehen und meine Entscheidung überprüft? #00:36:02-4#

B: Erfahrung, dass man die Zielgruppe kennt. Dass man den Kunden kennt und auf der anderen Seite, dass man Marketing versteht. Also mit wem muss ich was wie machen, damit ich Dinge verkaufen kann, vermarkten kann. Und in dem ich das Produkt und die Marke verstehe, für was diese steht. Also muss ich eigentlich schon den ganzen Prozess gut im Griff haben. #00:36:32-8#

I: Dieser Erfahrungsschatz benötigt aber einige Jahre? #00:36:36-1#

B: Ne, wieso? Kommt darauf an, wie schnell einer ist. Wenn er übergescheit ist und hat ein super Talent für Marketing und kann schnell die Firma lesen und die Produkte verstehen und kann sich auf der anderen Seite sehr schnell in die

Rolle des Konsumenten versetzen, dann kann es auch ein sehr schneller Prozess sein. #00:36:58-3#

I: Wenn man sich das alles zusammenfassend anhört, könnte man meinen, Marketing muss man nicht studieren?! #00:37:00-5#

B: Muss man auch nicht. Ich glaube nicht, dass man Marketing studieren muss. Ich meine, heute muss ja jeder studieren. Die Frage ist, ob das erforderlich und richtig ist. In der heutigen Zeit kann man es sich ja aussuchen. Es gibt so viel studierte Menschen, dass man ja überall schon einen studierten Menschen hinsetzen kann. Aber früher war es ja auch so, dass Vorstände nicht studiert haben. Heute muss jeder Vorstand studiert haben. Also früher ging es ja auch. Die Frage ist, warum heute nicht. Und da bin ich davon überzeugt, kann man auch heute ohne Studium. Wenn ich ein super Verkäufer hab, der weiß wie er Produkte verkaufen muss, warum kann der nicht toller Marketingmann in einer Marketingabteilung werden? Kein Problem. #00:37:50-8#

I: Würden Sie dann auch sagen, dass die theoretischen Inhalte, die in Studiengängen gelehrt werden, in der Praxis nicht sehr relevant sind? #00:38:01-0#

B: Nein. Das hat für mich nichts mit Studium zu tun. Es hat was für mich eher mit Wissen oder wissen wollen zu tun. Wenn ich aufstrebend bin und mir das Wissen aneignen kann, dann brauche ich nicht studieren. #00:38:15-6#

I: Wie hoch ist ihr persönliches Interesse in Marketingtheorien die neu geschaffen werden? #00:38:21-4#

B: Alles was ich sage ist falsch. Natürlich muss ich mich permanent für interessieren. Auf der anderen Seite könnte ich auch sagen, das Wichtigste das ist die Praxis. Also sicher auch hier ein guter Kompromiss ist nie schlecht. #00:38:42-5#

I: Die Frage die dahinter steht, heißt, ob eine jetzt geschaffene Marketingtheorie überhaupt in diesem, sich schnell veränderten Markt aktuell bleiben kann? #00:38:59-7#

B: So könnte man es formulieren. Also die neuen Strategien und die schnellen Marketingtools können in der Praxis gar nicht umgesetzt werden. Das ist gar nicht möglich. Auch hier muss man jahrelang beobachten, wie gut sie funktionieren. Also ich kann nicht sagen, das ist die völlig neue Strategie und das setzen wir jetzt mal um und ich kann dann in einem Monat sehen, ob es erfolgreich war. Das ist ja nicht möglich. #00:39:32-1#

I: Wenn wir nochmals auf das Thema vom Beginn zurück kommen. Können Sie mir an einem einmaligen Ergebnis ihrer Wahl beschreiben, wie ein Entscheidungsprozess im Marketing der (Name des Unternehmens) abläuft? Was ist die Ausgangslage und wie ist das Vorgehen? Ausgangslage beinhaltet Problemstellung. #00:40:04-4#

B: Na gut, das ist ganz einfach. Wie gesagt, man hat ein Problem, dass sich ein Auto nicht gut verkauft. Und dann muss man sich eben Maßnahmen ausdenken, wie man diesen Zustand behebt. Diese Maßnahmen werden umgesetzt in Ideen, in Kampagnen verschiedenster Vorschläge und dann diskutiert man diese Ideen mit unserer Zielgruppe wieder: Verkäufer, Kunden, Händler. Und daraus entwickelt sich eine Priorisierung und dann eine Empfehlung, die man umsetzt. #00:40:41-1#

I: Die Ausgangslage ist dabei, dass sich ein Auto nicht gut absetzt, was an sinkenden bzw. niedrigen Absatzzahlen zu sehen wäre? #00:40:45-2#

B: Na gut, das kann auch mal eine andere Aufgabenstellung sein. Ein Auto wird neu eingeführt. Dann muss man sich eben darum kümmern. Es gibt verschiedene Aufgabenstellungen. #00:40:56-7#

I: Wie stark werden in diesem Bereich Analysen einbezogen? Wird erst einmal eine ganze Übersicht an Analysen zusammengesucht oder wird direkt begonnen? #00:40:59-0#

B: Beides! Kommt auf die Aufgabenstellung an. Kommt auf den Zeitfaktor an, den man hat. Also wenn ich weiß, dass ich in 4 Jahren ein Produkt bringe und einführe, dann habe ich sehr viel Zeit und kann sehr viele Analysen machen: Wie ist die Zielgruppe? Was ist wichtig für die Zielgruppe? Wie kommuniziere ich mit der Zielgruppe? Da kann man sehr viel sammeln. Wenn ich aber weiß, seit gestern habe ich ein Problem mit einem A4, dann bleibt mir oftmals keine Zeit für lange Analysen. Da muss ich handeln. Natürlich versuch ich so schnell wie möglich alle verfügbaren Informationen zu sammeln. Und wenn ich merke, das irgendwas nicht passt, dann frage ich erst einmal viele Quellen an und frage, warum ist das denn so? Dann muss es aber sehr schnell gehen. Dann hab ich keine Zeit für langanhaltende Analysen. Aber natürlich werde ich versuchen, so schnell wie möglich, so viele Daten wie möglich zu sammeln, um rauszufinden, woran liegt es denn. Also bricht der Markt zusammen oder ist mein Produkt schlecht? Oder ist der Preis zu hoch? Oder kennt dieses Produkt niemand? Es kann eine Vielzahl von Möglichkeiten geben. Und dann muss ich erst einmal verstehen, wo ist das Problem und wenn ich weiß, wo das Problem ist, dann kann ich dafür die richtigen Ideen entwickeln. Weil sonst mache ich ja alles und mache 180 Ideen und hab ein riesigen Blumenstrauß und stehen alle da und fragen, was sollen wir denn da jetzt aussuchen. Also ich muss erstmal das Problem verstehen. #00:42:48-5#

I: Als externer Konsument kann man sehen, dass (Name des Unternehmens) in den letzten Jahren viel richtig gemacht haben muss. #00:42:53-1#

B: Ja, könnte man so sagen. #00:42:54-8#

I: Würden Sie mir in dem heute besprochenen Kontext beschreiben, wo Sie die Besonderheiten bei (Name des Unternehmens) sehen? Was könnte (Name des Unternehmens) erfolgreicher machen? Schaut (Name des Unternehmens) mehr

auf den Markt? Bessere, schnellere Entscheidungen? Oder die angesprochene, ständige Konsensentscheidung? #00:43:26-5#

B: Hey, das heißt nicht immer im Konsens. Es kann ja auch einen Mächtigen geben, der sagt, weil alle rechts wollen, macht er links. #00:43:31-4#

I: Aber wir reden ja in erster Linie von ihrer Abteilung und die funktioniert eher so? #00:43:34-9#

B: Gut, es gibt auch hier manche Entscheidungen, wo ich anders handle. Aber das ist dann mein Risiko. Da gibt es ja dann noch einen über mir und der sagt, (Name des Interviewpartners) du hast falsch entschieden, wir machen es doch anders. Also es ist ja ein permanenter Diskussionsprozess. #00:43:52-7#

I: Wie häufig würden Sie sagen, wird der Prozess durch Einzelentscheidungen verändert? #00:43:57-5#

B: Das hängt von der Abteilung ab. Ich probiere so viele, wie möglich im Teamprozess zu treffen. Aber wenn ich das Risiko laufe, dass ich sehe, dass ich mit dieser Entscheidung bei meinem Chef wiederum nicht durchkomme. Oder wenn ich bestimmte Dinge weiß, die nicht gehen, dann würde ich mich natürlich darüber hinwegsetzen. Ist nicht gut, sollte man selten machen. Kann aber ab und zu erforderlich sein. #00:44:34-0#

I: Nochmals darauf zurückkommend, macht (Name des Unternehmens) etwas anders im Entscheidungsprozess? #00:44:35-8#

B: Ja klar, sonst wären wir ja nicht erfolgreich. Wir sind schneller. Wir sind leaner. Wir sind emsiger, d.h. wir arbeiten alle ein bisschen mehr als alle anderen, bin ich der Meinung. Und wir sind ein bisschen verrückter. D.h. wir sind alle ein bisschen emotionaler mit der Firma und den Produkten verbunden. So mein Fazit, wenn ich andere Firmen und unsere Firma vergleiche. #00:45:06-6#

I: Wirkt sich das im Entscheidungsprozess so aus, dass Jeder mit Jedem diskutieren möchte? #00:45:13-4#

B: Nein. Jeder Entscheidungsprozess ist anders. Es gibt kein Standard-Entscheidungsprozess. Es sind die Faktoren, die ich eben nannte, die es in Summe ausmache. (Name des Unternehmens) hat keinen besseren Entscheidungsprozess als (Nennung konkurrierender Unternehmen). #00:45:41-2#

I: Er funktioniert einfach effizienter? #00:45:43-5#

B: Ja, so wie ich es gesagt habe. Er ist leaner, er ist schneller. #00:45:51-4#

I: Aber leaner bedeutet er ist anders - weniger Leute. #00:45:53-6#

B: Ja, das glaube ich auch, dass das so ist. Wir sind schlanker, dadurch sind wir auch schneller. Wir arbeiten mehr, auch deswegen sind wir schneller. Und

wir sind emotionaler, also mehr mit dem Herzen dabei und deshalb wird die Entscheidung, die wir treffen, vielleicht besser. #00:46:11-9#

I: Mit dem Herzen bedeutet wiederum ein höheres Maß an Bauchgefühl als andere Unternehmen? #00:46:12-0#

B: Genau. Die Passion, die wir haben. Ja gut, das ist wie das Beispiel mit unseren Kampagnen. Man könnte jetzt mit jeder Kampagne ein Pre-Test machen und dann entscheidet man nach dem Pre- Test die Kampagne - das machen wir aber eben nicht. Sondern wir sagen, dass ist unser Bauchgefühl. Wir meinen Kampagne C ist besser als B und dann machen wir C. Und wenn es schief gegangen wäre die letzten Jahre, dann müssten wir ja Pre- Tests einführen. Dann müssten wir jede Kampagne testen uns sagen, wir schaffen es nicht selber, wir müssen immer unseren Kunden fragen und den aussuchen lassen, was ist die beste Kampagne. Das wäre der andere Weg. #00:49:09-4#

I: Im Bereich des Markenverständnisses und der Ziele. Gibt es da etwas Besonderes bei (Name des Unternehmens)? Sind es internistische Ziele, die im Vordergrund stehen? #00:49:18-7#

B: Nein, das ist ganz wichtig. Wir haben eine klare Strategie. Und als (Name des Unternehmens) noch nicht so gut war, gab es auch keine klare Strategie. Und das ist in den letzten Jahren auch stärker geworden, dass man eine klare Strategie definiert hat. Und übrigens auch mehr Kennzahlen eruiert hat. Früher war es vielleicht rein bauchgetrieben. Und mit ein Weg, ist für (Name des Unternehmens) sicher gewesen, eine klare Strategie zu haben und sich zu professionalisieren mit Kennzahlen. Bei anderen Unternehmen wäre es vielleicht gerade der umgekehrte Weg. Andere Automobilunternehmen, die ich kenne, die arbeiten vielleicht zu professionell, zu kennzahlengesteuert und versuchen ihr Bauchgefühl eher wegzulassen. Die bräuchten vielleicht eher eine stärkere Emotionalisierung in bestimmten Bereichen. #00:50:20-0#

I: Dürfte ich wissen, wie viele Mitarbeiter bei Ihnen im Marketing angestellt sind? #00:50:20-0#

B: Ja wir sind 55 Mitarbeiter in der Marketingkernmannschaft und dann gehören noch ca. 120 in der Auslieferung in (Produktionsstätte des Unternehmens) und (Produktionsstätte des Unternehmens) dazu.

I: Herr (Name des Interviewpartners), vielen Dank für das Gespräch.

## 7.7. Interview B

I: Welche Entscheidungsprozesse beeinflussen Sie aktiv? Wo überwachen Sie nur noch? #00:00:20-0#

B: Wir entscheiden im Endeffekt das Mediabudget, sowohl Online/ Offline, Funk, Print, Product Placement, Handelskommunikation. #00:00:41-8#

I: Wie nehmen Sie an diesem Entscheidungsprozess meistens teil? #00:00:46-6#

B: 2-stufig. Zum einen wird in der ersten Phase das Budget festgelegt, im Voraus dann. Die wirklich taktische Aussteuerung der Medienpläne verfeinern wir unterjährig und da bin ich am Anfang des Prozesses dabei, um zu sagen, was ist es, und am Ende, um die Genehmigung zu machen. #00:01:12-5#

I: Was bedeutet für Sie der Faktor Unsicherheit in Ihrem Job? #00:01:26-4#

B: Grundsätzlich haben wir immer eine relativ hohe Unsicherheit, weil wir zum einen mit Kreation umgehen, wo man nicht weiß, wie die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Kreation ist, ziemlich fuzzy vom Umfeld her. Zum anderen ist in den Krisenzeiten die Volatilität höher geworden, bei den verkauften Fahrzeugen. Man musste relativ kurzfristig Gelder umwidmen, bspw. Umweltprämie. Das man schnell da das Geld auf das neue Thema setzt. #00:02:03-3#

I: Wie häufig kommen solche außergewöhnlichen Entscheidungsmomente vor? #00:02:17-9#

B: Also die Krise als Megaereignis - so eine Krise habe ich bei (Name des Unternehmens) seit 13 Jahre noch nicht erlebt. #00:02:30-0#

I: Und in einem abgeschwächten Maße? #00:02:31-6#

B: Und innerhalb der Krise die einzelnen Ausschläge, oder die Volatilitäten - da würde ich sagen, sicher 4-5 Mal. #00:02:47-2#

I: Und wie war es außerhalb der Krise? #00:02:51-3#

B: Also der Megatrend Krise induziert einzelne Teilschwankungen/ Volatilitäten, in denen man schnell reagieren musste und im Endeffekt Switches gemacht hat, die man außerhalb einer Krise wahrscheinlich nicht gemacht hätte. #00:03:09-1#

I: An welche Entscheidungen höherer Unsicherheit, sprich wo Sie nicht wussten, wie Sie damit umgehen sollten, können Sie sich in ihrer Laufbahn erinnern? #00:03:27-8#

B: Also die hohen Unsicherheiten waren am ehesten da, bei der Umweltprämie. Das Ganze war wiederum eingebunden in ein gesamtes Hierarchiekonstrukt, wo der Vertriebsleiter bspw. dann sagt, er hätte viele Autos oder irgendwelche Chance gesehen. Und da hat man ursprünglich bei (Name des Unternehmens) keine Chance gesehen, weil kaum irgendjemand ein Auto für 50.000 oder 30.000 kauft, wenn er eine Prämie von 2.500 EUR kriegt. Da ist der Anreizfaktor zu gering. Und aufgrund dessen wurde ursprünglich gesagt, man bewirbt das Thema Umweltprämie überhaupt nicht, weil keine Relevanz. Und dann hat sich das relativ schnell gedreht, als man rausgegeben hat, gibt es einen Bereich? Und da war dann Fahrzeug unter 25.000 EUR sehr wohl von der Umweltprämie betroffen worden, weil der psychologische Moment - 10% des Anschaffungspreises - durch die Umweltprämie dann (...). Aber das konnte man nicht vorhersehen, welche Mechanismen im Markt wirken. #00:04:44-5#

I: Und außerhalb der Krise? Waren Sie sonst schon vor ähnlichen Momenten mit einer solch hohen Unsicherheit? #00:04:55-4#

B: Nein, eigentlich nicht. Man hat ja relativ klare Regelmechanismen und hat ja auch lange Zeitfristen, um, selbst wenn man Unsicherheiten hätte, diese zu reduzieren, indem man Marktforschung macht oder sich zusätzlich mehr Daten besorgt. In Normalzeiten, wo es weniger zeitkritisch ist - kein Thema. #00:05:23-0#

I: Wie hat sich die aktuelle Krisensituation auf den Entscheidungsprozess innerhalb Ihrer Abteilung ausgewirkt? #00:05:44-3#

B: Also zum einen ist der Zeitfaktor. Die Entscheidungen haben in kürzeren Fristen zu geschehen. Zum anderen ist die Datenlage schlechter, weil sich das Umfeld außen schneller verändert. Zum Dritten stärkerer Hand in Richtung Zentralisierung; und letztendlich auch die Entscheidungsqualität ist nach unten gegangen. #00:06:15-5#

I: Wie kann man sich das vorstellen, wenn eine höhere Zentralisierung vorherrscht? Werden dann mehr Entscheidungen in der Zentrale getroffen, wodurch dann der dortige Entscheidungsdruck weiter steigt? #00:06:32-5#

B: Ja bei der Zentralisierung wird grundsätzlich die Entscheidung stärker in die Zentrale verlegt, sprich die Krise führt dazu das sich alle Leute nicht nur um die eigene Arbeit Gedanken machen, sondern auch noch stärker in anderen Arbeitsgebieten Einfluss nehmen. Was wiederum dazu führt, dass man die zentralen Entscheidungen trifft die normalerweise auf Markt- oder Fachbereichsebene passieren. #00:07:11-8#

I: Mit welchen Problemen haben sie aktuell im Entscheidungsprozess zu kämpfen? Sie sprachen von Qualitätsproblemen? Ist dies weiterhin anhaltend? #00:07:25-1#

B: Ja, würde ich schon noch sehen. Solange der Druck insgesamt auf Ergebnissen liegt, ist der Druck weiterhin sehr hoch. #00:07:39-3#

I: Wie schwer ist es Ihnen am Anfang der Krise gefallen, eine Richtung zu definieren, in die es gehen sollte? #00:07:45-1#

B: Das war relativ schnell klar. Das es jetzt um Fahrzeugverkauf, als um Markenbildung geht, das war relativ schnell klar. #00:07:59-4#

I: Wie schätzen Sie persönlich die Validität von Kennzahlen und Analysen seit Beginn der Krise ein? #00:08:22-7#

B: Ich glaube die Gesamtqualität - da gab es große Unterschiede. Auch zwischen den einzelnen Prognosen, deswegen kann die Qualität gar nicht gut sein. Auf der anderen Seite gehen wir eher auf den Mikrokennzahlenbereich, also verkaufte Fahrzeuge, Zulassung Fahrzeug, Fahrzeuge pro Segment etc.. Und da konnten wir relativ gut noch abschätzen, wo es lang geht. #00:08:56-8#

I: Arbeiten Sie solche Unsicherheitsmomenten, wie die in der Krise, danach auf, sobald Sie die Ergebnisse einer vergangenen Entscheidung durch Kennzahlen validiert sehen? #00:09:17-7#

B: Klar. Also da setzen wir uns am Ende eines Zyklus zusammen und wird nochmals zurück geschaut, welche Veränderungen würde man heute machen - ist klar. #00:09:32-4#

I: Auch schriftlich festgehalten, oder nur für Sie persönlich bzw. im Team? #00:09:36-7#

B: Das wird im Team durchgegangen. So richtig festhalten, schriftlich, brauchen Sie es nie wieder, wenn die Situation mal so ist. Letztendlich muss das Learning daraus sein, wie gehe ich mit einer solchen Situation um und dann mit der Agentur / Mediaagentur zusammensitzt um bespricht, wie kann man daraus jetzt eine Lehre ziehen. #00:09:59-8#

I: Sind Ihnen aktuell schon Erfahrungen bewusst, die Sie in einer nächsten Krise dringend beachten würden? #00:10:17-0#

B: Zum einen die Zentrale sehr früh über die tatsächliche Lage aufschlauen, weil da nicht das komplette Know-how vorhanden ist. Einfach aufgrund der Distanz zum Markt. Dann die Entscheidungsqualität erhöht, indem man frühzeitig Daten auch hoch spielt. Indem man die Hektik aus dem Prozess raus nimmt, weil ob man jetzt einen Tag früher oder später eine Werbung schaltet, ist nicht so ausschlaggebend, als wenn die Qualität die Entscheidung, sprich falsches Medium, falscher Zeitpunkt, falsche Kreation passiert. #00:11:23-6#

I: Wie hat sich dieser Zeitdruck auf den Prozess ausgewirkt? #00:11:23-3#

B: Es ist ein operativer Druck, der höher wird und wo viele Leute meinen, sie müssen die Krise bekämpfen, indem sie die Schlagzahl noch stärker erhöhen

und damit war viel Aktionismus betrieben, aber nicht die Ursache der Krise oder die möglichen Deduktionen der Auswirkungen der Krise bekämpft. #00:11:56-7#

I: Den Entscheidungsprozess innerhalb Ihrer Abteilung - wie transparent schätzen Sie diesen ein? #00:12:03-2#

B: Der ist transparent. #00:12:19-2#

I: Sind die Entscheidungsfindungsprozesse für Dritte nachvollziehbar? #00:12:31-7#

B: Also nicht in schriftlicher Form irgendwo. Wobei selbst das kann man manchmal über Protokolle nachvollziehen. Aber die Entscheidung kann jederzeit nachvollzogen oder nacherzählt werden, von allen die beteiligt war. #00:12:41-6#

I: Werden Entscheidungen vermehrt im Team getroffen, welche sich zusammenfinden, je nach Themenstellung, oder ist es ein sehr standardisiert ablaufender Entscheidungsprozess, bei dem die Entscheidung von einer zur nächsten Funktion immer weitergetragen wird? #00:12:57-7#

B: Es ist an und für sich ein standardisierter Prozess, der aber in Krisenzeiten oft außer Kraft gesetzt wird. Also da werden dann gelernte Mechanismen, wie irgendwelche Entscheidungskreise teilweise ausgesetzt, sowohl zentral, als auch über einzelne bilaterale Besprechungen, wegen der Geschwindigkeit, untereinander aufgesetzt. #00:13:28-8#

I: Gibt es einen standardisierten Feedbackprozess innerhalb Ihrer Abteilung, damit gute Entscheidungen kommuniziert und diskutiert werden? #00:13:51-4#

B: Also wenn wir merken, es hat gut funktioniert, versucht man natürlich die Eintrittswahrscheinlichkeit zu erhöhen. Sprich häufiger in die Richtung was machen wir. #00:15:31-5#

I: Überprüfen Sie die Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme im unternehmerischen Sinne? #00:15:46-6#

B: Ja klar, eingesetztes Geld gegenüber abgesetzten Fahrzeuge. #00:15:54-6#

I: Daran werden alle Maßnahmen gemessen? #00:15:54-9#

B: Man kann natürlich auch in Richtung Marke, obwohl das zur Zeit nicht so die große Rolle spielt. Wenn man sich anschaut die Veränderungen an Markenplatzierungen, aber im Grundsatz ist das ausschlaggebende in Krisenzeiten der Abfluss von Produkten. Da muss man eben schauen, wie man effektiv und effizient die Fahrzeuge vermarktet. #00:16:22-9#

I: Wie stark würden Sie die Nutzung von Kennzahlen und Analysen in Ihrer Arbeit einschätzen? #00:16:30-5#

B: Sehr stark. Wir versuchen möglichst viel zu messen und dem entsprechend auch die Entscheidungen zu treffen. #00:16:39-9#

I: Wie sehen Sie persönlich die Verlässlichkeit von Kennzahlen und Analysen? #00:16:51-1#

B: Das kommt darauf an, wo die herkommen. Aber da gibt es natürlich unterschiedliche Quellen mit unterschiedlichen Quantitätsbemessungen. #00:17:01-6#

I: Welche Kennzahlen wären für Sie als valider einzuschätzen, als andere? #00:17:15-7#

B: Wenn wir die validen Zahlen durchgehen, dann ist das die Marktforschung von der GfK, die verkauften Einheiten, die zugelassenen Einheiten. Wenn es dann abgefragter Einheiten bei den Händler, dann ist das schon bisschen fuzzier. Und wenn man auf Zahlen geht wie die Nielsen Medienzahlen, also wenn man sich vom Wettbewerb die Zahlen sich anschaut, dann ist das eher eine Zahl, die man mit Vorsicht genießen sollte. #00:17:56-8#

I: Wie sehen Sie die Messbarkeit von Konsumentenverhalten durch Marktforschung? #00:18:09-3#

B: Kommt drauf an, auf welcher Ebene. Wenn sie gesamthaft, volkswirtschaftlich sagen, das Konsumklima geht im nächsten Jahr ein Prozentpunkt nach oben, würde ich das eher kritisch sehen - als genaue Abschätzung. Während das Erkennen einer Werbeaussage oder die Imageprüfung eines Spots, dann wäre die Verlässlichkeit wahrscheinlich wesentlich höher. #00:18:43-2#

I: Wie erachten Sie die Nutzbarkeit von Vergangenheitsdaten zur validen Prognose von zukünftigen Entwicklungen? #00:18:58-4#

B: Muss man genau rein schauen. Ich sage mal, der Verkauf von Fahrzeugen in einem gewissen Segment hat sich wahrscheinlich enorm verändert. Insofern, wenn ich da nur auf die Vergangenheit schaue, werde ich auf ein anderes Ergebnis kommen. Also wir haben z.B. vor Einführung der Umweltprämie mal geschaut, wie viele Fahrzeuge wir im Gebrauchtwagenbereich verkauft haben, wo in Zahlung genommene Fahrzeuge 9 Jahre und älter waren. Das wäre ja eine gute Prognose, möchte man meinen - rentiert sich die Bewerbung einer Umweltprämie für (Name des Unternehmens). Das waren im Gesamtjahr 2008, waren das 400 Autos. So, für 400 Autos brauche ich keine große Werbung schalten, da ist das Potenzial eigentlich gering. Also ist die Rückschau eigentlich nicht eine gute Prognose für Zukunftsthemen. Wenn ich dann schaue, was wirklich passiert ist. Jetzt haben wir in der Größenordnung 12.000 Autos verkauft, über die Umweltprämie. Das heißt, da hat sich enorm was getan und weil die Prognose des Konsumentenverhaltens eben nicht da war. Da sind dann ganz ganz wirre Sachen passiert, dass dann Leute Autos, die weit über 2.500 EUR

wert waren in Zahlung gegeben haben um die Umweltprämie zu kriegen. Das hätte man so nicht prognostizieren können. #00:20:42-5#

I: Wie ist bei Ihnen persönlich das Zusammenspiel bei der Entscheidungsfindung zwischen einer Datenanalyse und Ihrer persönlichen Expertise respektive ihrer Intuition. #00:20:57-6#

B: Da kommt alles zusammen. Man schaut sich die Datenlage an, dann schaut man sich die Vorhersagevalidität davon an, schaut sich an, ob so was früher schon da war, versucht parallel Möglichkeiten aufzuzeigen - sprich, gibt es in der Vergangenheit - Vorhersage aufgrund der Vergangenheit wird natürlich herangezogen und geschaut, sind die Rahmenparameter noch genauso, dass man zu einem ähnlichen Ergebnis kommen würde. Oder welche Rahmendaten haben sich geändert und welche Einflüsse haben diese auf das zukünftige, erfolgreiche Handeln. #00:21:50-4#

I: Wenn Sie die verschiedenen möglichen Alternativen einer Entscheidung skizzieren, lassen Sie diese auch teilweise in Szenariomodelle packen, um die verschiedenen Auswirkungen abzuschätzen? #00:22:01-7#

B: Ja, also wir machen Pre- Test und unsere Werbung, wo wir im Endeffekt schauen - Wenn diese Werbung auf den Rezipienten trifft, wie wird sich sein Bild von (Name des Unternehmens) verändern und in welchen Facetten und können dann prognostizieren wenn wir das Millionenbudget machen, dass das auch in der gesamt potentiellen Zielgruppe zu einer Veränderung führt.

I: Sehen sie Pre- Testing als valide an?

B: Wenn man es richtig macht - man kann Pre- Testing auch falsch machen. #00:22:41-5#

I: Aber wenn man es richtig macht, ist es Ihrer Meinung nach eine sinnvolle Maßnahme? #00:22:43-1#

B: Ja. #00:22:44-0#

I: Wie sieht bei Ihnen die Zusammenarbeit mit angrenzenden Abteilungen aus? #00:23:07-4#

B: Gut. Also wir kriegen zum einen immer die aktuellen Zahlen von Denen, zum anderen Prognosen, wo sie Handlungsbedarf sehen. Zum einen aus den Strategie- und aus den Stabstellen, zum anderen aber auch direkt aus dem Markt, wo wir dann vor den harten Zahlen und Auftragseingängen etc. schon Befindlichkeiten kriegen. Wo die Leute sagen, das glaube ich - Und wenn sich so was dann aufsummiert, dann kann man auch daraus schon ein Bild zeichnen. #00:23:53-5#

I: Würden Sie also bestätigen, dass Sie ausreichend Informationen von anderen Abteilungen erhalten? #00:23:53-7#

B: Ja. #00:23:55-2#

I: Wenn Sie eine Marketingmaßnahme planen, wie präzise definieren Sie die Ziele dieser Maßnahme? #00:24:01-4#

B: Sehr präzise. Also wir geben uns da eigene Ziele vor. Kommt natürlich immer darauf an, was für eine Art von Maßnahme es ist. Bei einer rein kommunikativen Maßnahme versuchen wir halt in Richtung verkaufter Einheiten oder Markenveränderung. Bei CRM Maßnahmen versuchen wir, weitergeleitete Adressen an den Handel bzw. Conversion Rate nach 12 Monaten zu messen. #00:24:40-7#

I: Wenn Sie persönlich vor einer Marketingentscheidung stehen, wie gehen Sie mit der Komplexität dieser um? Haben Sie im Laufe der Jahre Vorgehensweisen entwickelt, diese zu reduzieren? #00:25:04-4#

B: Ich glaube, es kommt aus der Erfahrung, dass man irgendwann ganz automatisch die Komplexität reduziert, weil man eher sieht die klassischen Unterschiede zwischen Novize und Experten. Dass die Anteile der Wissensseinheiten reduziert werden. Man kriegt relativ schnell ein Bild nach der Zeit, wie man die Entscheidung zu fällen hat. Also bspw. auch bei relativ schwacher Datenlage. #00:25:49-8#

I: Wie hoch sehen Sie den Stellenwert des Faktors Erfahrung im Marketing? #00:25:53-5#

B: Kann helfen, kann aber auch hinderlich sein. #00:26:03-2#

I: Wann kann es helfen, und wann kann es hinderlich sein? #00:26:01-2#

B: Es kann helfen, wenn die Erfahrung wieder anwendbar ist ohne das sich die Paradigmen groß geändert haben und die Rahmenparameter. Es kann hinderlich sein, wenn sich was geändert hat und man es selber nicht mitgekriegt hat und aufgrund dessen meint, die eigene Bauchentscheidung hat nach wie vor eine hohe Validität. Und hat sie eigentlich nicht mehr. Man sieht es bei vielen Marketingkollegen, die sagen, wir wissen, wie die Werbung wirkt, weil da haben wir ja eine Expertise. Das wissen sie aber nicht mehr in Zeiten von Umweltkrise etc.. #00:26:45-3#

I: Wie nutzen Sie diese Erfahrungen aus der Vergangenheit für aktuelle Entscheidungen? Versuchen Sie sich stets vergangene Entscheidungen ins Bewusstsein zu rufen? #00:27:09-2#

B: Man verbalisiert dann natürlich auch. Wenn eine Agentur vorschlägt, lass uns so und soviel Geld im Mediasplit in Mobilemarketing oder in Internetmarketing stecken, dann schaut man natürlich, was war beim letzten Zyklus als wir Geld reingesteckt haben der Effekt. Da muss man dann die Rahmenbedingungen prüfen. Da hat sich über das iPhone bspw. der Mobile Device Markt soweit ge-

ändert, dass die Annahmen, die man früher hatte - die komplexe Marketingdarstellung von Fahrzeugen auf Mobile Devices nicht funktioniert hat und es jetzt doch funktioniert aufgrund der Einführung neuer Produkte, neue Datenleitungen etc.. #00:27:59-3#

I: Was bedeutet für Sie grundsätzlich das Thema Bauchentscheidungen? #00:28:05-6#

B: Bauchgefühl ist letztendlich die euphemistische Umschreibung, unsicherer Datenlage versuchen in einem sehr fuzzy Umfeld soweit systematisieren, dass man doch noch eine Entscheidung treffen kann. #00:28:30-0#

I: Wie schätzen Sie die Relevanz des Bauchgefühls im Marketing im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen ein? #00:28:36-5#

B: Kommt drauf an. Als ich den Job angefangen haben, habe ich dieses mehr in Richtung Messmethoden usw. verändert. Davor war es immer eine erfahrungsgerechte Entscheidung. Ich habe versucht, dann möglichst viel in pragmatische, messbare Vorarbeit für Entscheidungen zu investieren. #00:29:06-6#

I: Würden Sie aber sagen, Sie haben im Zuge ihrer Laufbahn so etwas wie Daumenregeln entwickelt, die Sie nun nutzen, um zwischen Entscheidungsalternativen zu wählen? #00:29:27-0#

B: Ja, aber nicht Automatismus, sondern man muss das dann verbalisieren und muss in einem Entscheidungsprozess die Experten auch wieder fragen, so und so haben wir in der Vergangenheit so etwas gemacht. Trifft das noch zu und ist das eine valide Entscheidung? Und je mehr man das verbalisieren kann und sagen kann, damals haben wir Folgendes gemacht, das waren die Rahmenparameter - Sind sie denn alle noch dementsprechend gültig? Gibt es andere Parameter, die da vielleicht reinspielen könnten, die wir heute übersehen? Je mehr man das so macht, desto mehr hat man die Möglichkeit, das Bauchgefühl durch ein bisschen mehr an Substanz zu überprüfen. #00:30:17-6#

I: Wie würden Sie an einem konkreten Beispiel das Zusammenspiel zwischen den drei besprochenen Komponenten Analyse/ Kennzahl, Erfahrung und Bauchgefühl beschreiben? #00:30:31-2#

B: Also bspw. im Mobile Marketing. Das ist so ein sehr flexibles Umfeld, wo sich permanent etwas ändert. Wo die Zahlen - also beim Internet ist es mittlerweile schon gesättelter und bei Print sowieso. Bei Print kriegen Sie jede Woche sehr valide Zahlen oder beim Fernsehen - wie sind die Zuschauerzahlen. Wir haben eine sehr sehr gute Datenlage. Wenn Sie das bei Mobile Devices anschauen, dann ändert sich das permanent. Jeder Hersteller oder jeder Netzbetreiber hat andere Zahlen. Es gibt noch keinen festen Standard, wie der Erfolg eines Systems gemessen werden kann. So, wie das in den Anfangszeiten des Internets auch war. Und der Entscheidungsprozess ist dann so, man schaut sich die Daten an und kriegt dann so und so viele Millionen Menschen, die sind jetzt bei Vodafone und können UMTS nutzen. Dann schaut man sich nochmals andere -

O2 oder so was an - hat dann einen Vergleich. Prüft auf Plausibilität. Kann das sein, dass der eine mehr als der andere. Hat die Telekom z.B. noch mehr Stream-Downloads oder nicht. Kann das sein, weil die Vertreter des iPhones vielleicht eine noch größere Abdeckung mit Smartphones haben. Dann setze ich daraus halt irgendwo ein Mittelwert. Macht es grundsätzlich in der Gesamtzielgruppe Sinn, das Thema überhaupt anzugehen. Dann schaut man sich an, wie groß sind die Folgen der Entscheidung. Weil wenn das eine Geschichte ist, bei der man 5.000/10.000 EUR ausgibt, dann kann man so was mal als Pilot machen und danach daraus wieder Schlüsse ziehen. Vielleicht war das als Marketingmaßnahme erfolgreich. Wenn es größere Beträge sind, wird man schauen in wie weit man da weitere Daten kriegt und redet dann auch mit den Experten, die einem nochmals Hintergrundinformationen geben, was sich seit der letzten Schaltung, was positive oder negative Ergebnisse waren, verändert hat. Und so kommt man schlussendlich zu einer Entscheidung, ob man das ganze nochmals pilotiert. Ob man es groß angeht. Ob es ein wichtiger Anteil in der Kampagne ist oder ob man es nur als Streuversuch mal macht. #00:32:57-8#

I: Würden Sie sagen, in Ihrer Abteilung gibt es vermehrt Konsensentscheidungen oder vermehrt Entscheidungen, bei denen ihnen alle Informationen zugespielt werden und Sie die finale Entscheidung treffen? #00:33:16-2#

B: Meistens Konsensentscheidungen, wobei ich da schon den letzten Call habe. Weil ich auch die Verantwortung trage. #00:33:29-5#

I: Wie läuft der Entscheidungsprozess mit ihren Kollegen im Regelfall ab? #00:33:51-7#

B: Also Sie müssen sich einen großen Kreis vorstellen, wo die jeweiligen Fachkollegen drin sitzen, zum anderen die Mitarbeiter, zum Dritten die Agentur - sowohl Kreativeagentur, als auch die Mediaagentur, als auch die Marktforscher. Und da versucht man, möglichst viel Expertentum im jeweiligen Teilaspekt einer Entscheidung abzugrasen. Und dann wird von den Fachexperten und der Hierarchie letztendlich die Entscheidung gefällt. #00:34:36-3#

I: Binden Sie viele externe Partner in Ihren Entscheidungsprozess ein? #00:34:51-8#

B: Ja. Die Marktforschungsagentur, die Kreativeagentur, die Mediaagentur. Teilweise Fachleute zu irgendwelchen Spezialthemen. Also bspw. Mobile Device, das als Spezialthema dann mit eigenen Experten belegt sein kann. Also breites Spektrum. #00:35:15-0#

I: Kann ein junger unerfahrener Marketingmanager gute Entscheidungen treffen oder fehlt ihm da die Erfahrung? #00:35:39-6#

B: Also ich glaube schon, dass je mehr Zyklen einer durchlaufen hat, dass das natürlich hilft was zu machen. Aber das ist so wie auf der Titanic. Der Kapitän der Titanic war ein sehr sehr erfahrener Kapitän. Die Rahmenbedingungen ha-

ben sich aber auf einmal geändert. Aufgrund des Technologiesprungs war das Schiff wesentlich schneller und konnte im Polarmeer fahren. Und Ergebnis war, dass er dann die Erfahrung, die er ursprünglich gesammelt hatte, nichts mehr wert war, weil er damit zu einer Fehlentscheidung gekommen ist. Hätte ein junger Kapitän wahrscheinlich wesentlich vorsichtiger agiert und hätte damit kein Unfall verursacht. Da ist Erfahrung dann gefährlich, zum anderen kann es auch helfen. #00:36:46-7#

I: Würden Sie sagen, Erfahrung hat einen anderen Stellenwert im Marketing, als in anderen Abteilungen? Ist Erfahrung im Marketing so wichtig, weil man erstmal Jahre braucht, bis man versteht, wie der Markt agiert? #00:36:57-2#

B: Nein, jedes komplexe System. Ob Sie jetzt eine Produktionshalle leiten und da Entscheidungen fällen müssen - welches Logistiksystem besser ist, ist mit Sicherheit auch nicht weniger komplex und weniger erfahrungsgetrieben als Marketing. #00:37:18-8#

I: Wie sehen Sie die Anwendbarkeit von Theoriemodellen in der Praxis? #00:37:28-2#

B: Ich kenne zu wenig Theoriemodelle um da was sagen zu können. #00:37:35-3#

I: Das würde die Frage aber insoweit beantworten, dass Theoriemodelle keine hohe praktische Relevanz in Ihrer Abteilung haben? #00:37:46-3#

B: Ja. #00:37:48-7#

I: Wenn Sie junge Marketingabsolventen sehen, was sind die größten Herausforderungen, wenn diese in eine neue Abteilung kommen? #00:38:05-5#

B: Ja die haben am Anfang natürlich eine höhere Unsicherheit. Und die müssen natürlich mehr auf Datenbasis sich verlassen, als auf historische Momente. #00:38:24-6#

I: Zusammenfassend nimmt somit der Erfahrungsgehalt mit den Berufsjahren zu, die Abhängigkeit von Daten und Kennzahlen ab? #00:38:40-1#

B: Ja die Vernetzung verschiedener Einflussfaktoren wird höher. #00:39:03-7#

I: (Name des Interviewpartners), vielen Dank für ihre Zeit.

## 7.8. Interview C

I: Ich würde gern grundsätzlich anfangen. Wenn Sie überlegen, was für tägliche Entscheidungen Sie fällen und was für Entscheidungen Sie nur seltener fällen. Was würde Ihnen einmal prinzipiell einfallen zu Entscheidungen, die Sie täglich oder häufig fällen. Mit was sind Sie häufig konfrontiert? #00:00:22-3#

B: Gut, die täglichen Entscheidungen sind natürlich eher operativer Natur. Ja, sei es, dass wir über ein Konzept für eine Marketingmaßnahme zu entscheiden haben oder schon über ein konkretes Werbemittel sprechen, was ich dann letzten Endes freigebe oder in gewissen Stadien des Freigabeprozesses begleite. Das kann beim Briefing sein, das kann nachher, wenn es ein sehr kleines Werbemittel ist, auch eine finale Vorlage sein und ich guck noch mal drauf und gebe dann mein Placet. Solche Dinge kommen täglich vor, in den unterschiedlichsten Ausprägungen, bei drei Marken zu den unterschiedlichsten Themen. #00:01:02-7#

I: Wenn Sie jetzt so einen solchen Entscheidungsablauf vor sich haben - wie ist da genau die Ausgangssituation? Wo stehen Sie in dem Entscheidungsprozess? #00:01:10-7#

B: Also ich habe grundsätzlich Mal die Maßgabe ausgegeben, es verlässt nichts meine Abteilung, was ich nicht einmal gesehen habe. Und das heißt, die Mitarbeiter wissen, dass sie mich einbinden müssen, ganz am Ende und je nachdem, wie bedeutsam das Projekt ist, das Thema ist, müssen sie mich relativ zu Beginn auch mit einbeziehen, damit ich die Chance habe, richtungsweisende Entscheidungen da zu treffen. Also in der Briefingphase, in der Konzeptionsphase. Aber wenn es jetzt darum geht, wir haben sehr operative Themen beispielsweise, auch für den After-Sales Bereich, da wird ein Flyer gemacht über eine Teile-Sonder-Aktion. Das läuft nach einem klaren Schema ab, da ist der After-Sales-Bereich der Auftraggeber, mein Marketingteam für den After-Sales macht es und am Ende schau ich noch einmal drauf, ob mir noch irgendetwas auffällt. Da bin ich im Grunde nur ganz am Schluss, im Sinne finaler Freigabestufe involviert. Wenn es um ein Großprojekt geht, dann muss ich ganz am Anfang involviert sein. #00:02:10-5#

I: Ok. Aber der Entscheidungsprozess selber, der läuft autark? #00:02:17-2#

B: Was meinen sie mit autark? #00:02:17-2#

I: Dass sich die einzelnen Gruppierungen selbst zusammen setzen und es soweit abklären, dass Sie am Ende ein fertige Alternative zur Auswahl haben. #00:02:28-5#

B: Ja, na gut, wir planen natürlich langfristig. Wir planen im Grunde, bei (Name des Unternehmens) plant man üblicherweise den so genannten OP Zeitraum, Zeitraum der operativen Planung, der mal mindestens die beiden Folgejahre umfasst. Auch im Marketing. Und das erste Jahr dieses OP, das wird schon recht detailliert ausgeplant. Und zwar beginnend im Frühjahr des Vorjahres. Also bezogen auf das Jahr 2010 haben wir einen fertigen Marketingplan, den wir jetzt noch durch verschiedene Gremien verabschieden lassen müssen, aber der inhaltlich sehr detailliert ausgearbeitet ist, so

dass wir genau wissen, was wir machen. Damit fangen wir relativ früh an.  
#00:03:16-2#

I: Im Sinne von Ressourcenverteilung? #00:03:16-5#

B: Von Themen, Ressourcen, Zielgruppen, Marken. Da werden alle Entscheidungen getroffen. Auf welches Event gehen wir, welche Themen belegen wir, welche Broschüren werden gemacht, was kommt auf der Seite Kundenzeitschriften, was gibt es für weiß ich nicht, sonstige Themen, alles wird im Grunde in diesem Marketingplanung abgehandelt und zudem gibt es auch eine Budgetplanung. Und da werden sich diesen Titeln natürlich auch bestimmte Budgets ergeben. Und, das wird zwischen Frühjahr und Herbst eines jedes Jahres für die Folgeperiode entwickelt, so dass die Leitplanken relativ klar festgezurr sind. Inhaltlich budgetiert. Da sind Ziele festgelegt drin. Ob, was ist mit der Maßnahme zu erreichen und dann gibt es für diese Themengebiete einzelne Verantwortliche, die innerhalb dieses Raums beginnen. Und, je nachdem, wie groß dieses einzelnen Thema ist, bin ich dann aber nicht in diesem Thema selber drin oder ich schau es mir zu bestimmten Meilensteinen an. Ich guck hin, in der Mitte einmal oder nur am Schluss oder nur am Schluss. #00:04:29-7#

I: Und wenn Sie jetzt z.B. eine bestimmte Maßnahme haben, bei der Sie überlegen, wie viel Ressourcen Sie da rein stecken, welches Kommunikationsmedium da angewendet wird. Die Ausgangslage ist, Sie haben das Produkt, Sie haben die Idee und Sie brauchen nun eine Umsetzungsmöglichkeit. Wie geht dieser Prozess genau bei Ihnen durch? Haben Sie bestimmte Analysen, die Sie dort ran ziehen oder wie würden Sie jetzt, basierend auf so einer Ausgangslage, beginnen? #00:05:08-5#

B: Es gibt im Grunde jedwede Möglichkeit da vorzugehen. Ich will grade mal was holen. Vielleicht kann ich Ihnen das auch anhand von paar Charts mal zeigen.  
#00:05:22-6#

I: Ja gern. #00:05:25-1#

B: Wie wir bei der Planung vorgehen. Wie wir uns da auch mit den Fachbereichen abstimmen. Weil Marketing, ich hab es ja Eingangs erläutert, wie wir als Serviceabteilung positioniert sind. Und wir natürlich unsere internen Abnehmer der Leistungen für die Markenbereiche sind. Für die Marken arbeiten wir ja. Und da haben wir ein Prozess etabliert, der sich Themenmanagement nennt. Und das suche ich jetzt gerade. Es gibt ja multiple Auftraggeber für das Marketing. Mal ganz platt formuliert, viele Ideen haben wir selber. Manche Dinge machen wir jedes Jahr. Manche Dinge ergeben sich aus einem externen Einfluss. Aus einem bestimmten Einfluss. Manche Dinge kommen periodisch wieder, in größeren Abständen. Und es gibt natürlich Einzelfall-Themen. Besondere Probleme, die der Vertrieb hat, auf die wir auch entsprechend reagieren müssen. Da gibt es ein Ad-hoc Team. Im Grunde von dem einen auf den anderen Tag passieren können. Und wir haben mal in einem kleinen Projekt - wir müssen die Management Summary jetzt nicht durchgehen - ich will eher auf zwei illustrative Charts gehen. Aber mal versucht auch für die Markenbereiche, also unsere Vertriebsbereiche mal den Planungsprozess sauber abzubilden. Und die Kernaussagen dieses Projektes war natürlich, oder noch zwei Sätze vorher. Wir haben diesen Prozess erst in diesem Jahr aufgesetzt. Die Marketingplanung, die gibt es aber im

Grunde schon immer. Dieses Dokument, das ich eben angeführt habe, das genau beschreibt, welche Marketingaktivitäten wir für welche Zielgruppen, für welche Marken planen für den OP Zeitraum. Und welches Ziel wir damit verfolgen. Dennoch war es so, dass wir A ) aufgrund der Komplexität hier beim (Geschäftsbereich des Unternehmens) mit den beiden Fahrzeugmarken und der Servicemarke und dazu kommt noch, ich verantworte auch noch die interne, die Vertriebsinformation, also eher die Versorgung des Sales-Bereiches mit vertriebsrelevanten Informationen. Ja, mit den ganzen Produktinformationen. Es sind sehr sehr viele Themen. Auch sehr sehr viele Einzelthemen. Das ist der eine Aspekt, woraus die Komplexität resultiert, auf der anderen Seite auch eine Spezifikation. Wir sind hier zugleich Zentrale, als auch Wholesale-Stufe für Deutschland (...).Das heißt da kommen unheimlich viele Dinge zusammen, strategische/operative und sehr sehr operative Themen. So, dass am Ende des Tages in dieser Marketingplanung eine Fülle von Details drin stehen, die einen am Ende mit einem Fragezeichen zurücklassen. So nach dem Motto: Ich sehe den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Haben wir die richtigen Themen besetzt, haben wir irgendetwas vergessen, haben wir irgendeine Region vergessen, irgendein Produkt, irgendeine Zielgruppe. Ist es alles. Haben wir irgendwo White-Spots in der Marketingplanung. Obwohl der Prozess vorher schon, zwar nicht so sauber beschrieben war, aber schon sehr intensiv war - wie wir zu den Themen gekommen sind - aber sag ok, wir müssen dem Management noch eine Sicherheit geben, dass wenn sie am Ende über 70 Seiten Einzelmaßnahmen entscheiden sollen, dass sie auch die Sicherheit haben können, wir haben alles abgeprüft und es sind auch wirklich die, die wir empfehlen, die sind es und wir haben auch nix vergessen. Und deswegen diesen Prozess sozusagen als Netz sehr dicht zu weben. Sozusagen von der Problemstellung, was habe ich überhaupt für ein Problem, wo mir das Marketing mir vielleicht helfen kann, bis nachher zur Umsetzung. Deswegen haben wir diesen Prozess mal illustrativ beschrieben und sagen im Grunde, die Identifizierung der richtigen Handlungsfelder, im Wesentlichen seitens Vertrieb aber auch von unserer Seiten und ein strukturiertes Briefing, der Input durch den Input der ist eigentlich das Entscheidende in diesem Planungsprozess. Man hätte es auch einfacher formulieren können: Garbage in, Garbage out. Wenn die Kollegen das Fahrzeuggeschäft verantworten, wenn die sagen, wo ihr Problem ist oder es nicht richtig beschreiben, oder selber nicht wissen, warum sie nicht mehr verkaufen und nicht wissen, was sie besser machen könnten, dann kann ich im Marketing ihnen nur bedingt helfen. Mal abgesehen davon, dass ich sowieso nie ausrechnen kann, ob das Event jetzt noch genügend Leads bringt oder nicht. Aber schon vorher fängt es eigentlich an. #00:12:37-8#

I: Sie arbeiten da sehr stark mit den anderen Abteilungen zusammen? #00:12:38-9#

B: Wir arbeiten sehr stark mit den anderen Abteilungen zusammen. Ja, wir sind ein Dienstleister und deswegen ist der erste Schritt im Grunde, für den gesamten Planungsprozess - was haben wir denn überhaupt für Themen? Also sich wirklich erst mal hinzusetzen, auf ein weißes Blatt Papier mit den Fachbereichen, die möglicherweise dann so Tools einzusetzen, wie eine SWOT-Analyse, und sagen, wir haben in dieser oder jener Vertriebsregion folgendes Problem. Wie gesagt, die aus der zentralen Sicht kommen - d.h. nicht nur für ein Land aber auch für den Hauptmarkt Deutschland und sich selber ein Bild zu verschaffen, was sind denn meine Themen, in den nächsten zwei Jahren, wo ich Unterstützung bräuchte. Dann ist man oftmals in der Vergangenheit sehr schnell dabei gewesen aus dem Fachbereich zu sagen,

dass Marketing muss mir helfen: Macht mal was, macht mal irgendwas, macht mal eine Veranstaltung. Und wir gesagt haben: Stop. So wollen wir nicht arbeiten, weil dann kommen genau die Sachen heraus, man macht mal schon das Event aber wissen nicht, was es nachher gebracht hat. Können wir uns mal darum kümmern, dass das CI und CD stimmt. Das es wunderbar alles aussieht. Das es was Nettes zu Essen gibt, aber ob es die richtige, die beste Marketingmaßnahme ist, mit den richtigen Ressourcen versehen - wissen wir nicht. Deswegen keine Beauftragung mehr, ohne klares strukturiertes Briefing seitens des Fachbereiches, das genau das Problem beschreibt. Das beschreibt, was muss denn überhaupt erreicht werden. Und dann müssen wir erstmal gemeinsam prüfen, kann die Kommunikation dazu überhaupt einen Beitrag leisten. Kann das Problem durch Kommunikation gelöst werden? Also wenn ich ein Problem habe: Ich konstruiert jetzt mal,..., ich hätte ein Problem mit einer Baureihe, die ein Preisproblem hat, dann kann die Kommunikation daran nur bedingt arbeiten. Da muss man überlegen, muss man nicht an anderen Stellschrauben des Marketings, die jetzt nicht Marketingkommunikation heißen - am Produkt, am Preis, am Vertrieb was drehen - was dann die Kommunikation wieder gesamthaft verpackt und transportiert als Botschaft. #00:14:44-3#

I: Da fungieren Sie dann in einer Art Vermittlerrolle? #00:14:44-1#

B: Da sind wir in jedem Fall in einer Vermittlerrolle und in einer Rolle die hier auch berät. Aber grundsätzlich ist es so, dass wir sagen, wir prüfen mal gemeinsam; ist das überhaupt unser Thema, oder ist hier eher der Wunsch nach Aktivität. Damit man nachweisen kann, hier wurde was getan. Aber letzten Endes ist es rausgeschmissenes Geld, nämlich die berühmte Hälfte, von dem man eigentlich nicht weiß, das sie rausgeschmissen ist, aber da wissen wir es dann manchmal doch im Vorherein, dass es nichts bringt. #00:15:24-1#

I: Aber wenn Sie sagen, Sie nehmen sich eines Themas an, wie genau gehen sie dort, mit den Ihnen zur Verfügung stehenden Analysefaktoren um? Um Ihre Maßnahmen zu planen, haben Sie sicherlich eine Reihe von Kennzahlen und Analysen, die Sie pro Option ran ziehen. Welche Kennzahlen sind das, die Sie da interessieren, bei solchen Analysen? Wo Sie danach sagen können, ob sich die Aktion überhaupt lohnt. #00:15:52-0#

B: Gut, ob sich eine Aktion lohnt, hängt ja immer davon ab, welches Ziel ich damit verfolge. Und erstmal muss ich das Ziel formulieren, das mit dieser Maßnahme erreicht werden soll. Und die Anforderungen, die an eine Zielformulierung zu stellen sind, die kennen Sie, wenn Sie noch im Studium sind, besser als ich. Also sie müssen operationalisierbar sein, sie müssen realistisch und erreichbar sein. Und da kommt es drauf an, die so genau zu beschreiben, dass ich auch tatsächlich eine Chance habe, diese zu erreichen. Und nicht, vordergründig, ich habe jetzt Werbung geschaltet und jetzt müsste der Verkauf ja anziehen. Sondern ich muss schon sehr spezifisch die Maßnahme abzielen auf ein bestimmtes Problem. Und dann kann ich auch sagen, was ist denn da für eine Kenngröße. Zum Beispiel bei einem Mailing. Die typischen Kenngrößen wie Response Rate, ja bei einem Newsletter, wie viele Leute können sie bei den verschiedenen Stufen feststellen? Wie viel Leute haben den Newsletter überhaupt angesehen, wie viele haben sich abgemeldet, wie viele haben den da angebotenen Link da angeklickt, sind auf die Webseite mit dem Angebot gegangen, wie

viele haben darauf hin Kontakt mit ihrem Verkaufsberater aufgenommen, wie viel haben davon gekauft? Das können Sie bei einer solchen Maßnahme genau feststellen und nachhalten. Bei einer Messe wird es relativ schwierig. Da können Sie zählen, wie viele Leute da waren, dann können sie den Vertrieb nach qualitativen Eindrücken befragen. Wie gut der Charakter, die Natur dieser Gespräche war. Waren das alles Sehleute, die nur mal am Gucken und kostenlos Essen und Familie mitgebracht. Und am Ende des Tages gibt es aber auch Abschlüsse bei den Events. Die können Sie natürlich auch zählen oder vergleichen. #00:17:36-4#

I: Aber wie hoch schätzen Sie grundsätzlich die Verlässlichkeit von Kennzahlen oder Analysen ein, wenn Sie diese vor sich haben? #00:17:41-0#

B: Bedingt. Pauschal kann man das schlecht sagen. Die ist bedingt. Es wäre zwar wünschenswert, aber es leider nicht alles im Marketing rechenbar. Leider. Wie gesagt, bei einzelnen Maßnahmen wie CM Maßnahmen, wo ich wirklich auch auf den einzelnen Kunden zugehe und dessen Reaktion genau prüfen kann und mit vertretbarem Aufwand das erheben kann. Da sehe ich das als sehr wichtig an. #00:18:14-3#

I: Aber nur, wenn es wirklich zuordenbar ist? #00:18:15-6#

B: Wenn es zuordenbar ist, ja! Wenn ich eine Imageanzeige schalte, dann schalte ich eine Imageanzeige weil ich will, dass ich in bestimmten Titeln, die meine Zielgruppe konsumiert, regelmäßig vertreten bin. Weil ich dort einfach das Markenbild vertreten muss, ich muss die Marke immer wieder aufladen mit bestimmten Themen. Ich muss die Marke mit ihren Kernwerten darstellen (...), wo das klassische Marketing nur bedingt greift. #00:19:33-4#

I: Aber im Prinzip nutzen Sie diese Kennzahlen immer mit einem gewissen Respekt, mit einem gesunden Menschenverstand? #00:19:42-2#

B: Ja mit einem gesunden Menschenverstand, ja das macht es. #00:19:45-1#

I: Was halten Sie in diesem Kontext davon, wenn jetzt jemand kommt und mit Vergangenheitsdaten versucht, die nächsten zwei Jahre zu prognostizieren? Sind diese Berechnungen nicht zu wage? #00:19:55-2#

B: Gut, wie man Budgets plant, da gibt es die unterschiedlichsten Methoden. Ich musste mich mit den Methoden anfreunden, die bei der (Name des Unternehmens) vorherrscht. Dadurch, dass wir in einem extrem wettbewerbsintensiven Geschäft sind, sehr stark auf unsere Fixkosten achten, haben wir im Grunde ein Sockelbudget, was ich im Grunde fortschreiben kann im Rahmen der OP. Da stehen wiederkehrende Themen und Basisleistungen drin. Und alle Sonderthemen müssen separat im Zuge dieses Planungsprozesses genehmigt und verargumentiert werden. Sonderthemen die sich ergeben, die können sich aus unterschiedlichsten Aspekten ergeben. Vor zwei Jahre hatte ich die CI/CD Umstellung bei (Name des Unternehmens) (...). Also unsere komplette Literatur umstellen, die kompletten Anzeigen umstellen. Wir mussten über das Projekt (Name des Projektes) neuen Internetauftritt komplett umstellen. Das kann ich im Grunde dann bewerten, was kostet mich der Aufwand und

das bekomme ich dann auch genehmigt, weil das sind dann sozusagen Sachzwänge. Aber wenn ich jetzt komme, sag, ich hätte mal gern ein tolles Event gemacht, dann muss ich schon sehr genau nachweisen, warum das jetzt in diesem Jahr sein muss - was es bringt und das sehr gut verargumentieren. Da haben wir schon so eine gesunde Herangehensweise, dass wir sehr genau wissen, was bei unserer Zielgruppe - weil wir mit ihr reden können und nicht in Nebel stochern - wissen wir ganz gut, auf was die anspringen. #00:21:38-3#

I: Aber das heißt, Sie sagen die Vergangenheitsdaten sind im Prinzip eine sichere Methode, um mit einem Thema gut durchzukommen? #00:21:40-0#

B: Die Vergangenheitsdaten bilden bestimmte Leistungen ab, über die ich nicht permanent sprechen muss. Die brauche ich auch nicht anhand von Kennzahlen herleiten. Die kann ich natürlich in Bezug zum aktuellen Geschäftserfolg setzen und mir daraus paar Kennzahlen ableiten. Also sage, wenn ich das mal umrechne auf die Marke (Name des Unternehmens), das Basisbudget, dann ist das soviel pro Einheit. Und zum Vergleich bei (Name konkurrierendes Unternehmen) im vergleichbaren Segment ist es soviel pro Einheit. Das machen wir natürlich auch. Aber die Sockelleistungen kriegen wir aber ganz gut verargumentiert. Bei allem, was periodisch kommt. Z.B. die IAA. Wir haben auch Einflüsse aus dem Konzern. Eine (Name einer Messe), bei der wir quasi mitverpflichtet sind, mit aufzutreten, bedingt einen gewissen periodischen Anstieg der Budgets. Und das Projekt wird im Konzern geführt und dann sagen wir, OK, wir können soviel bereitstellen. Unseren Anteil. Und das bedingt dann auch den Anteil an Fläche, die Anzahl unserer Fahrzeuge, die wir ausstellen. Es gibt für jedes Thema eine entsprechenden Trigger, wie die Budgets zustanden kommen, welche Argumente, welche Kennzahlen ich gegebenenfalls heranziehe. Bei der großen (Name einer Messe) machen die Kollegen regelmäßig repräsentative Besucherbefragungen, die dann mit der Zielsetzung, die man im Briefing abgegeben hat, abgeglichen wird. Es wird auch der Geschäftsleitung präsentiert, so dass man sagen kann, dass die Maßnahme erfolgreich war und darauf greift man dann bei der nächsten Veranstaltung zurück und sagt OK, das haben wir da richtig gemacht. Was haben wir da gut gemacht. Soviel Geld haben wir da gebraucht. Was haben an neuen Themen, die ich kommunizieren muss. Fährt es dagegen? Und sagt, ich brauch mehr oder weniger, oder wieder genauso viel. Und dann gibt's im Grunde ein gedeckeltes Budget für so ein Projekt. #00:23:37-7#

I: OK, das heißt aber, wenn Sie jetzt so eine Planung machen, planen Sie auch die verschiedenen Auswirkungen einer solchen Maßnahme? Im Sinne von alternativen Szenarien - was kann passieren, wie kann das ablaufen, was können für Fehler eintreten? #00:24:03-2#

B: Ja gut, im Einzelfall ja. Dadurch, dass wir ja so eine relativ überschaubare Truppe sind, 30 Leute sind wir. Klingt zwar viel, aber für das ganze Geschäft ist es dann doch nicht soviel - arbeiten wir sehr zielorientiert. Wir können wenig - wie man es vielleicht aus einer großen PKW Einheit kennt - sehr viel für die Schublade, in Form von Szenarien präsentiert. Wenn wir was vorschlagen, dann geben wir dazu eine klare Empfehlung ab. Ja auch im Sinne von szenarischer Bewertung - ja/nein. Dann wird es entschieden, dann wird es gemacht. Oder auch nicht. Relativ pragmatisch mit ge-

sundem Menschenverstand. Mit einem klaren Kopf und einer guten Analyse, die mal mehr oder mal weniger detailliert ausfällt. #00:24:58-4#

I: Rein exemplarisch - Sie haben die einzelnen benötigten Analysen und merken die hohe Komplexität dieser Entscheidung. Nun probieren Sie für sich persönlich, die Komplexität dieser Entscheidung zu reduzieren. Wie gehen Sie da genau vor? Auf welche Fakten achten Sie am Meisten? #00:25:36-2#

B: Es klingt jetzt ein bisschen theoretisch, können Sie versuchen es mal ein wenig auf die Praxis zu übertragen? #00:25:36-6#

I: Ja. Sagen wir mal, Sie haben eine Entscheidung vor sich. Die verschiedenen benötigten Kennzahlen liegen Ihnen bereits vor. Zudem steht Ihnen Ihre Expertise zur Verfügung, die Sie über ihre Berufsjahre gesammelt haben. In den Jahren haben Sie sicherlich erkennen können, dass gewisse Kennzahlen oder Analysen fehlerhafter sind als andere. Dass Sie z.B. bei der Planung eines Events sagen, dass die prognostizierte Besucherzahlen nicht zu erfüllen sind. Wie gehen Sie selbst damit um, die Komplexität zu reduzieren, um eine bestmögliche Entscheidung zu fällen? #00:26:21-1#

B: Da gibt es keinen pauschalen Weg, einen Prozess. Es ist immer eine Einzelfallentscheidung. #00:26:36-4#

I: Und die Entscheidung, die fällen Sie im Team oder eigenständig? #00:26:43-6#

B: Natürlich je nachdem auf welcher Ebene man angesiedelt ist, hat man bestimmten Entscheidungsumfang. Meine Teamleiter die jetzt mal solitär für die (Marke des Unternehmens) arbeiten, die haben da bestimmte Filterfunktionen. Die treffen bestimmte Entscheidungen schon im Vorherein, nachdem sie bestimmte Alternativen ausschließen für bestimmte Themenstellungen. Und die kommen in der Regel mit entscheidungsreifen Vorlagen/Themen/Umsetzungen zu mir. Dann entscheiden wir in der Regel im Team. Ich versuche, die Sichtweise der Mitarbeiter da stark einzubeziehen. Und dann sind wir ja erstmal auf der Ebene Marketing. Sozusagen dass wir, die große Werbung/Marketingabteilung, sagen: Jawohl, das ist die richtige Maßnahme. Und dann müssen wir je nachdem, wie groß das Projekt ist, manchmal zur Vertriebsleitung, oder sogar in die Geschäftsleitung mit dem gesamten Konzept. Und das ist dann oftmals eine multiple Entscheidung. Ich habe schon Projekte, da gab es Projektteams, da war ich Projektleiter, da trifft man ja schon bestimmte Entscheidungen, die dann in verschiedene Vorlagen/Vorschläge münden. Dann haben wir es in der Vertriebsleitung besprochen, dort wurde alles bestätigt. Dann sind wir in die Geschäftsleitung gegangen und dort wurde es dann abgelehnt. Je komplexer, umso mehr Personen sind an der Entscheidung beteiligt. #00:28:30-1#

I: Genau das, was Sie nun gesagt haben. Ihre Angestellten bereiten die Entscheidung vor und rechtfertigen diese dann ebenfalls. Welchen Stellenwert nimmt derer Erfahrungsschatz dabei ein? #00:28:46-6#

B: Einen großen Stellenwert. Ich muss am Ende des Tages die Entscheidung verantworten. Selbst mit der großen Erfahrung, der Mitarbeiter versehene Entscheidun-

gen, kann ich manchmal nicht mittragen, weil ich sage, aus übergeordneten Gründe gibt es Aspekte, die ich einbeziehen muss, die mich dann zu einer anderen Entscheidung kommen lassen. Denken Sie mal daran, was ich vorher gesagt habe: Ich habe drei Marken und die beiden Fahrzeugmarken spielen auch in einer gewissen Konkurrenz zueinander - draußen im Markt, vor dem Kunden. Also die Produktsegmente überlappen sich dort partiell. Nicht zu 100% aber partiell. Auch wenn sie preislich ein bisschen auseinander positioniert sind. Im Vertrieb gibt es da keine Freundschaft, selbst die Schwestermarke im eigenen Unternehmen ist da partieller Wettbewerber. Und die Marketingteams, die ich leite, die arbeiten jeweils für die Marke. #00:29:45-1#

I: Getrennt? #00:29:45-1#

B: Getrennt. Auch an anderen Standorten. Räumlich getrennt. Wir haben zwar Regelkommunikationsprozesse, die wir zusammen bestreiten, wir machen auch am Ende des Tages eine gemeinsame Marketingplanung, aber im Zuge dieser gemeinsamen Marketingplanung wird teilweise auch um Themen hart gerungen. Wer besetzt welche Themen. Mit welcher Marke. Wer beschickt welches Event. Wer hat welches Thema in seiner Kundenzeitschrift. Mein Job ist es, den Markenauftritt, die Marken in ihre Positionierung zu stärken, zu schärfen. Wir sagen, die Marken sind das Wertvollste, was wir haben. Wir haben einen Zweimarkenvertrieb, also der Vertrieb ist auch getrennt. Und ich bin aber eine zentrale Serviceeinheit für beide Marken. Und diese Zielsetzungen muss ich alle unter meinen Hut bringen. D.h., es kann durchaus sein, dass der Mitarbeiter sagt, für die (Marke des Unternehmens) wäre das eine tolle Maßnahme und deswegen würde ich es genauso und so machen und dann kommen die zu mir und ich muss aus übergeordneten Gründen sagen, ich sehe das Thema mehr bei (Name einer anderen Konzerntochter), oder ich sehe das Thema zuerst bei (Name einer anderen Konzerntochter) und dann bei (Marke des Unternehmens). Weil ich die Positionierung von (Marke des Unternehmens) so und so sehe. Bis vor zwei Jahren haben diese zwei Bereiche nicht miteinander geredet. Da gab es keine Abstimmung. D.h. die sind ungesteuert im Markt aufeinander getroffen. Und auch in der Kommunikation und auch bei Veranstaltungen. #00:31:24-3#

I: Und jetzt ist es besser reguliert? #00:31:24-3#

B: Und jetzt ist es besser reguliert. Und jetzt kann ich die Marken und die Themen auch besser zueinander positionieren. Deswegen ist uns auch so ein Themenmanagement wichtig. Wir haben eben die Produkte technisch sehr nah beieinander liegen. Sie kommen aus einem gleichen Baukasten. Das ist technisch gar nicht anders möglich, wenn man wirtschaftlich arbeiten will, dass man so ein komplexes Produkt aus einem technischen Baukasten entwickelt. Dann aber natürlich in der Ausgestaltung ein wenig auseinander differenziert. Dann ist es relativ häufig der Fall, dass ich gleiche Themen habe, mit denen ich aber in der Markenausprägung anders umgehen muss. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Die Einführung von bestimmten neuen Sicherheitstechnologien die für den (Produkt des Unternehmens) wichtig sind, die bei beiden Marken kommen, sagen wir, die muss zuerst bei (Name einer anderen Konzerntochter) kommen. Auch wenn die andere Marke gerne zuerst möchte. Da geht es teilweise darum, wer liefert das erste Fahrzeug mit den neuen (Produkt des Unternehmens) aus und wer darf es kommunizieren. Wer darf es ausschlichten für sich,

wer darf es zuerst besetzen. Da sagen wir nein, (Name einer anderen Konzerntochter) ist über Technologie positioniert und (Marke des Unternehmens) ist zwar nochmals oberhalb von (Name einer anderen Konzerntochter) positioniert, aber eher über die Summe seiner Eigenschaften. Da muss Sicherheit selbstverständlich sein und ich muss differenzieren, über das, was ich noch dazu addiere, wenn ich nochmals 30.000 Euro dazuverdienen will, für den nahezu gleichen (Produkt des Unternehmens). Dann muss ich mir bestimmte Themen reservieren für die einzelnen. Und deswegen muss ich oftmals solche konkurrierenden Entscheidungen treffen. #00:33:07-1#

I: Aber das machen Sie dann aus einer strategischen Perspektive, das ist kaum intuitiv? #00:33:04-7#

B: Naja, das ist natürlich intuitiv. Das kann man kaum trennen. Es gibt die Markenpositionierung. Unsere Bibel. Im Grunde könnte man sagen, ich guck da jeden Tag rein, aber ich guck nicht rein, weil die sind natürlich internalisiert. Es gibt vertriebsstrategische Zielsetzungen, es gibt Erfahrungshintergründe, die ich habe, es gibt zusätzliche Informationen, die ich habe. All das kommt in dem Fall jetzt bei mir zusammen, in einer Person. Deswegen ist es natürlich irgendwo intuitiv gefühlt, überlegt, natürlich mit dem klaren strategischen, analytischen Background. Wo kommt die Marke her, was haben wir für Ziele, wie ist sie positioniert, welche Ressourcen usw.. Also es ist jetzt nicht nach Gutdünken, nach Gutsherrenart, das nicht, sie ist fundiert, aber ich mache da keine 100 Seiten Ausarbeitung zu dem Thema. Sondern, es kommt ein Vorschlag und dann diskutieren wir es aus und dann haben wir eine Bewertung und die fällt mal mehr oder weniger umfangreich aus. #00:34:14-8#

I: Wenn Sie darüber sprechen, dass es „irgendwo intuitiv gefühlt ist“, kann man sagen, dass Sie in Ihrer Laufbahn Entscheidungsmethodiken wie etwa Daumenregeln entwickelt haben, die Ihnen helfen, manche Entscheidungen zu treffen? #00:34:28-3#

B: Ja, Daumenregeln hat jeder, sonst können wir gar nicht arbeiten. #00:34:33-3#

I: Aber würden Sie sagen, dass generell jeder, der im Marketing arbeitet, ähnliche Daumenregeln hat, oder würden Sie sagen, dass Sie in Ihrer Laufbahn ganz bestimmte entwickelt haben? #00:34:42-0#

B: Ich glaube schon, man kann nicht alles rechnen. Und das viele Rechnen ist ein enormer Aufwand. Sobald sich gewisse Prämissen ändern, müssen Sie neu rechnen, müssen Sie Überleitungen machen und dann beschäftigen sich viele Leute mit solchen Kennzahlensystemen. Ich habe in der Funktion vorher, bei (Name des vorherigen Unternehmens), als wir mehr Ressourcen hatten und uns auf die Headquarter-Funktionen fokussieren konnten und wir auch nur eine Marke hatten und ich dezidierte Mitarbeiter hatte, habe ich eine Funktion gehabt, "Kommunikationscontrolling". Der kümmerte sich den ganzen Tag darum, Kennzahlen zu rechnen, mit denen man dann versucht hat, die Kommunikation und vor allem auch die Kommunikation in den Märkte, zu steuern. Weil dort die großen Budgets lagen. Das ist sehr sehr aufwändig. Führt sicher zu guten Ergebnissen. Die Frage ist immer, kann ich es mir leisten. Gibt mein Geschäftssystem soviel her, dass ich mir einen solchen Aufwand leisten kann.

Zwischenzeitlich hat der Konzern in der Funktion die Frage so beantwortet, dass er sich das nicht mehr leisten kann und will. All das, wenn auch in (Standort der Verwaltung) hinter dicken Mauern passiert, am Ende kommt es beim Produkt an als Kostenbaustein. Wenn da einer rechnet und der kostet 2000 Euro im Monat, plus Lohnnebenkosten, Arbeitsplatz noch nicht mitgerechnet, und Agenturen, die er beauftragt hat, dann muss das im Produkt einen Niederschlag finden. Je kleiner die Menge, umso größer ist der entsprechende Aufschlag. Und deswegen sind die Daumenregeln - Man könnte auch sagen BWL in Volksweisheiten oder Marketing in Volksweisheiten. Im Grunde können Sie die Kernsätze des Marketings auf wenige Volksweisheiten zurückführen. Also Zielgruppen orientiertes Marketing. Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler. Damit können Sie sehr pointiert was auf den Punkt bringen, was man natürlich auch auf 20 Seiten Powerpoint beschreiben kann, warum eine Maßnahme jetzt vielleicht eher geeignet ist, das Ego eines Vertriebsleiters zu fördern, wo der sich einen großen Auftritt bei einer Veranstaltung wünscht. Aber wir sagen, Nein. Zielgruppe wird nicht erreicht oder die Botschaft kann ich anders besser transportieren. Eher so was läuft dann im Hinterkopf ab. Dass man mit seinem Erfahrungsschatz und einem gesunden Menschenverstand und einer gewissen, das ist auch so eine Regel 80/20. Ich kann nicht für jedes Thema 100% meiner Ressourcen einsetzen und im Grunde ist es wie die tägliche Postkorbübung. Dringlich und wichtig oder nur dringlich oder nur wichtig. Nur operativ, strategisch. Wenn ich es so einsortiere, kann ich auch relativ schnell entscheiden. Wo muss ich tief bohren oder wo kann ich relativ schnell darüber gehen und eher aus dem Bauch heraus, natürlich mit dem ganzen Background, den man hat, nach einer kurzen Rücksprache mit dem Mitarbeiter entscheiden. #00:38:07-8#

I: Also Sie haben da einen interessanten Punkt angesprochen - BWL für den Alltag. Was halten Sie generell von theoretischen Ansätzen in Ihrer Arbeit? Wenn man Marketing studiert, wird man vollgestopft mit dieser Flut an Rechenmodellen/Marketingmodellen. Sind diese anwendbar? #00:38:37-3#

B: Ich habe die Wenigsten bisher in der Praxis anwenden können. Also ich habe auch Marketing studiert, zwar praxisorientiert, an der FH. In wenigen Bereichen habe ich bisher eigentlich wirklich sehr viel von diesen Rechenmodellen anwenden können. Bei Budgetierung, bei Marketingbudgetierung, muss man einfach zur Kenntnis nehmen, es gibt sicher cleverere Ansätze, als zu sagen: Wenn meine Absätze und meine Umsätze runtergehen, kriegt mein Marketing wenig Geld, weil es ja eigentlich den Kausalzusammenhang in das Gegenteil verkehrt. Weil ich ja eigentlich durch die Aktivität das andere steigern will und ich mich so in eine Abwärtsspirale hinein bewege. Dennoch sind die betriebswirtschaftlichen Realitäten in einem DAX-Konzern und in einer Tochtergesellschaft eines DAX-Konzerns nun mal - es ist sehr stark Controlling geprägt. Gibt es bestimmte Gesamtprozesse, die dann durchlaufen. Da können Sie vielleicht für ein Sonderthema gesondert Budget kriegen, aber da haben sie wenig Chancen, mit theoretischen Rechenmodellen die Geschäftsleitung zu überzeugen, dass Sie jetzt doch mehr Geld brauchen. #00:39:52-1#

I: Also ist es (der Entscheidungsprozess) dann doch, sagen wir mal übertrieben, mehr auf einem subjektiven Niveau? #00:39:55-0#

B: Nein es ist nicht subjektiv. Es ist eher betriebswirtschaftlich Kennzahlen getrieben. Nicht aus dem Marketing heraus kommend. Wir können uns das nicht leisten. Wir müssen in den Fixkosten runter um 20% oder um 30%. Sieh' zu, wie Du mit deinem Geld auskommst. Dann musst es halt für 30% weniger machen. Konkretes Beispiel: Krise, IAA, 2010. Da denkt jeder darüber nach, ob er da noch hingehen soll. Da Sie die Veranstaltung ja nicht ein Tag vorher beginnen zu planen, sondern 1,5-2 Jahre vorher, hat man im Grunde schon noch mitten in Krise. Jetzt sagt man ja schon, Fahrstuhl ist unten angekommen, wir betreten die ersten Stufen der Rolltreppe und fahren langsam nach oben. Aber ist man doch noch in einer Abwärtsbewegung, muss man sich mit der Frage beschäftigen - kann ich mir eine solche Millionenausgabe leisten, im nächsten Jahr. Dass Sie aus Imagegründen sinnvoll ist, dass wir beim letzten Mal eine fantastische Marktforschung hatten, dass wir die Besucherzahlen gesteigert haben, dass wir hervorragende Medienpräsenz hatten, dass der COM-Bereich einen guten PR-at-Value hat errechnen können. Dies spielt da an der Stelle alles gar keine Rolle mehr. Das ist jetzt nicht subjektiv, sondern das ist aus der Not heraus getrieben. Zwang zum Sparen - dass man sagt, OK, gehen wir da hin? Ja oder Nein? Aber wenn wir da hin gehen, 30-50% weniger. Also eher Top-Down. #00:41:46-2#

I: Das ist ein sehr gutes Beispiel. Was bedeutet in einem solchen Fall für Sie das Thema Unsicherheit? Wie gehen Sie selbst mit dem Thema Unsicherheit um - bei einer solchen, eher selteneren Entscheidung? #00:41:56-2#

B: Ja, wobei es gibt schon relativ viele Entscheidungen - es gehört ja zum Management dazu, dass Sie Entscheidungen unter Unsicherheit treffen können. Wenn Sie die Entscheidung immer exakt ausrechnen könnten, was am Ende des Tages raus kommt, dann wäre es relativ einfach. Dann bräuchten Sie nur noch einen Computer und einen - ich formuliere es mal überspitzt - dann brauchen Sie kein Manager mehr, dann brauchen Sie einen, der es rechnet und auf den Kopf A oder B drückt. Insofern, es kommt häufiger vor, als man denkt. Weil im Marketing eben nicht alles rechenbar ist. Aber bleiben wir mal bei dem Beispiel der IAA oder einer etwas kleineren Messe, die wir in diesem Jahr beschicken, wo schon letzten im Jahr diese Entscheidung haben treffen müssen. Also gerade zur Hochzeit der Krise. Da haben einfach gesagt, wir sind Weltmarktführer, es wäre ein schlechtes Zeichen, wenn wir nicht da wären. Die Krise ist vielleicht eine Chance, vielleicht überleben es einige nicht. Vielleicht lassen wir den auf dem Kessel und gehen auf die Messe. Alternativ wäre auch gewesen, sich mit anderen großen Herstellern abzustimmen und sagen, OK, wir gehen alle nicht hin. Nein, Strategie war, wir gehen hin und siehe da, es gehen nicht alle hin. Weil es können sich tatsächlich nicht alle leisten. Die können sich wirklich nicht leisten. Es heißt nicht nur, die wollen es sich nicht leisten, die können sich es nicht leisten. Die müssen sparen. Insofern glaubten wir, dass wir da richtige Grundsatzentscheidung getroffen haben und damit eher unsere Position auch in der Krise noch stärken können. Während sie für schwächere Unternehmen noch schwächer werden, weil dann sichtbar wird, wie schwach sie sind. Aber wenn man sagt, wir können einerseits unsere Position stärken, aber auf der anderen Seite wollen wir auch nicht protzen. Sondern weil unsere Kunden auch im harten Wettbewerb stehen und von der Krise betroffen sind. Die sollen auch wahrnehmen, dass wir auch sparen. Im Sinne von, mit Maß und Ziel und nicht einen protzigen (Name des Mutterkonzerns)-Auftritt hinlegen. Also schon, wir versuchen schon, vor Kunde nicht zu sparen, aber nicht

zu protzen. Also uns in bestimmten Dingen einfach auch ein bisschen zurück zu nehmen. Und haben uns da Top-Down - das habe ich einfach angesagt - habe vorgeschlagen, wir gehen mit 30% weniger rein bei gleicher Fläche, bei gleicher Anzahl der Exponate, bei gleichem Staff, bei gleicher Messedauer. Wir müssen 30% intelligent holen. #00:44:29-8#

I: Und wie sind Sie da vorgegangen beim Auffinden? #00:44:36-6#

B: Na gut, wir haben uns jedes einzelne - man muss so ein Projekt natürlich zerlegen, in die einzelnen Gewerke. Das fängt beim Standbau an, bei der Bauausführung des Standbaus, bis zum letzten Plasmabildschirm, den Sie aufhängen oder eben nicht aufhängen. Und geht weiter dann, was für Getränke Sie anbieten. Was steht auf der Menükarte und wer darf in den Gästebereich rein. Und genau das haben wir uns angeschaut. Ich habe den Mitarbeiter das Einsparziel vorgegeben. Jeder Marker und jeder Marker musste dann Vorschläge machen, wo sie glauben, sparen zu können. Also meine Marketingteams haben dann gearbeitet, haben mit dem Messebauer zusammen gearbeitet, mit den Projektteams. Und das haben wir dann auch über einen Pitch zusätzlich kreativ befeuert, in dem wir das ausgeschrieben haben. Ok, wir schreiben die Messe aus zu 30% weniger und in diesem Prozess hatten wir 4 Messebauer in den Pitch einbezogen. Einer hat gesagt, zu dem Budget kann er es gar nicht machen, einer hat es im Verlauf festgestellt, dass er es nicht machen kann, einer hat Überbudget abgegeben und nur einer war im Budget. Und der hat letztendlich den Job bekommen. #00:46:07-0#

I: Aber diese Entscheidung - wir nennen mal diese eine Entscheidung unter höherer Unsicherheit, weil Sie nicht wissen, wie die Wirtschaft sich entwickelt - was sind vergleichbare Entscheidungen, an die Sie sich erinnern, die einen solchen höheren Grad an Unsicherheit hatten? Dass man jetzt nicht weiß, wie die Wirtschaft sich entwickelt. Einfach mehr Parameter, die gefühlt noch schlechter zu bestimmen sind. #00:46:25-4#

B: Entweder Parameter, die schlechter zu bestimmen sind oder Entscheidungen, die einfach nicht so schnell reversibel sind. Die sind ja auch von einer größeren Unsicherheit oder mit einem größeren Risiko behaftet. Einfaches Beispiel: Wie Sie eine neue Fahrzeuggeneration benennen, die hat relativ bedeutsamen Charakter. Weil sie ist langfristig ausgelegt, Sie gehen mit Kommunikation rein - Sie geben Geld aus. Wenn das flappt, da haben Sie ein großes Problem. Sie können nicht morgen sagen, oh heißt wieder anders. Das Geld ist auch ausgegeben, dann müssen Sie das Geld wieder ausgeben. Das heißt, die Entscheidung ist unter Unsicherheit und die ist risikobehaftet. Das versucht man bestmöglich, dieses Risiko zu verkleinern, indem man die Entscheidung versucht abzusichern. Das können Sie unterschiedlich machen. Es gibt den konkreten Fall für eine Kampagne, ähnlich wie für eine neue Kommunikationskampagne oder für einen neuen Namen oder für ein neues Produkt. Für ein Produkt machen Sie eine Klinik, für einen Namen machen Sie eine Befragung, lassen Sie durch eine Datenbank laufen, lassen es rechtlich abprüfen, damit Sie da kein Fehler machen. Lassen Akzeptanzstudien machen. Bei klassischen Kampagnen, das haben wir schon gemacht, also bei klassischen Kampagnen, also Anzeigen, neuen Kampagnen, die Sie sich vornehmen können, Sie Pre-Tests machen, also vorher testen. Sie können Post-Test machen, da ist sie halt raus aus dem Rohr, da können Sie

noch nachjustieren, im Sinne von diese und jene Motive aus einem Set von Motiven, die ich mit einsetze. Je nachdem, was Sie für eine Aufgabenstellung haben, müssen Sie versuchen, Szenarien, Mittel und Wege sich auszudenken und Tools ran zu ziehen, um Ihre Entscheidung abzusichern, um möglichst fundiert dann sagen zu können. #00:48:44-2#

I: Prüfen Sie die Wirtschaftlichkeit einer solchen Kampagne nach am Ende? #00:48:44-2#

B: Wirtschaftlichkeit ist natürlich dann die Ex-post Betrachtung. Zuerst ist ja mal die Entscheidung, mache ich es überhaupt, wie mache ich es? #00:48:51-2#

I: Aber dann haben Sie ja eine Zielorientierung und definieren, was rauskommen sollte. Aber gibt es dann eine Nachbearbeitung, im Sinne von, das war eine gute Entscheidung - so sollte ich sie wieder machen? #00:49:04-6#

B: Gut, habe auch schon gemacht. Können Sie nicht immer machen, weil natürlich Sie den Aufwand - der ist nicht zu unterschätzen. Die Evaluation von Marketingmaßnahmen. Sie können nicht jede Maßnahme so genau evaluieren, wie Sie es vielleicht von der Theorie her machen könnten. Aber wir haben es auch schon gemacht. Kampagnen, die genau beobachtet: Wie wurden die aufgenommen. Da gibt es im Grunde einen Medienmonitor, da gibt's einmal in der Presse, einmal im Marketing. In der (Sparte des Unternehmens) haben wir mal ein neues Produkt eingeführt, was von der Positionierung her kritisch war. Es war so ein Zwitter zwischen Nutzfahrzeug und PKW - ist am Ende des Tages auch gefloppt. Da hat man bis man es akzeptiert hat, dass das Produkt gefloppt ist und nachher das Produkt auch eingestellt hat - versuchen wir natürlich auch erstmal weiter zu pushen. Weil Sie haben eine Fabrik dahinter stehen, die muss ausgelastet werden, Sie haben eine Belegschaft, Sie haben einen Betriebsrat, Sie haben vielleicht EU-Subventionen für das Werk bekommen. Also können Sie nicht sagen, oh, nach 3 Monaten, sorry, wir haben uns geirrt - wir klappen mal zusammen. Sondern da haben wir noch sicher zwei Jahre versucht, das Produkt zu pushen und haben sehr viel Geld investiert und haben eben beobachtet, was sich tut - also einfach die Elastizität. Die Spendings, hat sich an der Nachfrage was verändert - ne, die war nicht elastisch, egal wie viel Geld wir reingepumpt haben. So dass wir dann sicher ausschließen konnten - OK, es liegt nicht an der Kommunikation. Und zwischenzeitlich noch inhaltlich die Kampagne gewechselt, dann die Spendings erhöht - so dass wir sicher ausschließen konnten, also es weder ein Kunden kennen das Produkt nicht, Kunden haben das Produkt nicht wahrgenommen oder nicht verstanden oder sind nicht zum Händler gegangen. Wir hatten bei dem Produkt hervorragende Erstpräsentationstage, P auch auf einem sehr sehr hohen Niveau. Die Kunden haben auch Probefahrten gemacht, Sie haben es am Ende aber nicht verkauft. Also es war eher das Problem des Produktes selbst, des Produktes seiner preislichen Positionierung, zu dem, was es geboten hat. So dass man genau da dann sagen konnte, OK, es hilft nicht, noch mehr Geld reinzustecken. #00:51:30-5#

I: Diese spezifische Fall ist ein sehr guter Prestigefall im Sinne von, hier haben wir falsch gehandelt. So würden Sie es ja nie mehr machen. Ist das aufgearbeitet? Ist es für zukünftige Entscheidungsträger schriftlich festgehalten worden? #00:51:49-8#

B: Das haben wir deutlich gemacht, weil wir gerade auch in dem Bereich, da hatten wir bisschen mehr Ressourcen. Das war dieser Bereich, indem wir den Mitarbeiter hatten, der auch Kommunikationscontrolling machen konnte. Das haben wir alles nachgehalten. Sauber auch Mitbewerber Beobachtung gemacht - wie viel geben die aus? Das witzige war, wir haben im Vorherein gesagt, dass es wahrscheinlich nichts werden wird und dass man eigentlich - wir haben gesagt, soviel Geld müsste man ausgeben - 75 Millionen Startinvest in der Kommunikation, um eben in dieser Liga dieser Fahrzeuge mitspielen zu können - hatten aber nur 20. Wir wollen mit den großen Kunden pinkeln gehen, können aber das Beinchen nicht heben - ja das ist eben wieder so ein Spruch - so eine Volksweisheit. Aber im Grunde war es von Vorherein klar, aber die unternehmenspolitische Situation war damals so, dass das Produkt gewollt war aus der einen Ecke des Konzerns und nicht akzeptiert war, in weiten Teilen sonst des Konzerns. Und deswegen es dazu kam, es wurde eingeführt. Wir mussten es eben mit wenig Geld einführen. Sieh da, es floppte. Wir haben mehr Geld ausgegeben. Es hat immer noch nicht getan und irgendwann haben wir akzeptiert, Ok, es funktioniert nicht. #00:53:07-1#

I: Aber wäre die Weisheit jetzt gewesen: Hätten wir am Anfang dieses Budget gehabt, hätte es funktioniert? #00:53:13-7#

B: Nein, am Anfang hätte dann ein anderer Mechanismus gegriffen, der gesagt hätte: Wenn ich soviel und dauerhaft für dieses Produkt investieren muss, zu den erwarteten Stückzahlen, dann kann das kein rentables Geschäft werden. Verstehen Sie? #00:53:31-1#

I: Also man hat im Grunde nicht alle Faktoren bei dem Projekt ehrlich genug bewertet oder das ehrliche Ergebnis nicht in die Entscheidungsfindung einbezogen? #00:53:44-0#

B: Ja. Es hätte kein Sinn gemacht. Wir hätten nicht empfohlen, gebe so viel Geld aus. Aber zu dem Zeitpunkt war das Auto schon kurz vor der Einführung. Da haben wir gesagt, OK, wir müssen in dieser Liga spielen, wenn wir wahrgenommen werden wollen. Das ist Prime-Time vor der Hauptnachrichtensendung. Das kostet es. Das macht zwar kein Sinn, aber jetzt ist das Auto da. Wenn wir eine Chance haben wollen, dann müssen wir das Geld ausgeben. #00:54:20-2#

I: Aber eigentlich sind Sie da nur noch so etwas wie ein Lückenfüller? #00:54:21-0#

B: Im Grunde musste man exekutieren nachher. Das Produkt war schon da in diesem Fall. Gut, das Marketing, oder die Kommunikation im Marketing ist natürlich eine der folgenden Ps. Sie steht nicht ganz am Anfang des Prozesses. Großer Konzern wie (Name des Mutterkonzerns) ist immer noch sehr stark technologie- und entwicklungsgetrieben, auch controllinggetrieben, aber nicht genug marketinggetrieben, oder kundenorientiert bis ins letzte Glied. #00:55:05-5#

I: Das man aus einer Marktsicht die Entscheidungen trifft? #00:55:05-5#

B: Der Vertrieb bringt natürlich die Marktsicht in das Projekt ein. Es ist aber nur eine Facette. Da spielen ja noch ganz viele mit rein. Klar, wir werden schon einbezogen,

aber nicht in jedem Falle entscheidet man sich dann so, wie das Marketing es entscheiden würde. Wir sind ja auch nicht die Einzigen. Wir haben auch nicht die Weisheit mit Löffeln gefressen und können auch nicht jeden Aspekt mit einbeziehen. Aber sehr stark eben versuchen, die Marketingsichtweise einzubringen. #00:55:41-2#

I: Wie oft kommen solche außergewöhnlichen Vorfälle vor? Nennen wir sie mal Momente höherer Unsicherheit. #00:55:53-3#

B: In der Dimension, wie gerade beschrieben, mit dem Produkt das gefloppt ist - das kommt nicht so häufig. Also bei der (Name des Unternehmens) jetzt nicht so häufig und auch nicht im Konzern. Sonst wären wir nicht immer noch erfolgreich. Aber es gibt schon regelmäßig Entscheidungen dieser Tragweite zu treffen. Nicht immer stellen wir ein Produkt ein, aber wir haben ja ständig die Frage, wie ein Produkt positioniert werden soll, ob eine neue Variante vielleicht von einem Produkt eingeführt werden soll. Die Fragen wird sicher regelmäßig diskutiert. #00:56:44-5#

I: Erinnern Sie sich an eine Entscheidung, vor der Sie standen und wirklich nicht wussten, was Sie tun sollen? #00:56:46-3#

B: Naja, dass ich nicht wusste, was ich tun sollte... #00:56:59-0#

I: Oder wo es für Sie sehr sehr schwierig war, zwischen den Alternativen zu entscheiden? #00:57:01-5#

B: Ja das gibt es auch regelmäßig. Es gibt auch Dinge, die sind nicht immer eindeutig. Man darf sich nicht um eine Entscheidung drücken. Es gibt keine Nicht-Entscheidung. Also etwas nicht zu entscheiden, ist schlimmer, als zu entscheiden. Dann entscheide ich mich halt dafür oder dagegen, für A oder B oder C - aber es nicht zu entscheiden, dann trifft die Entscheidung der Markt. Dann treffen andere die Entscheidung für Sie. Sozusagen das Umfeld. Und es gibt ganz häufig Entscheidungen, die müssen Sie abwägen, politisch. Die können Sie auch nicht rechnen. Das können Sie so oder so machen, vor allem im Marketing und Sie können das eine oder andere Argument stärker gewichten, dem mehr Bedeutung beimessen und dann, je nachdem, welche Tragweite es hat, das dann der nächsten Ebene zur Entscheidung vorlegen, die vielleicht nochmals andere Aspekte mit einbezieht. Weil die Entscheidung wird eben aus politischen Gesichtspunkten getroffen, obwohl vielleicht eine fachliche Bewertung ergeben hat - nein, daran nehmen wir jetzt nicht Teil und kann nochmals eher politische Entscheidungen, da gibt es einen gewissen Zwang, irgendwo mitzumachen. Bei einer Aktivität, oder man verspricht sich etwas davon, oder persönliche Beziehung. Die dann dazu führen, was gemacht werden soll. #00:58:50-3#

I: Wenn Sie jetzt nochmals an die aktuelle Krise denken - was hat das für Sie hier verändert? Hat das den Entscheidungsprozess an sich tendiert? #00:59:10-3#

B: Den grundsätzlichen Prozess nicht, weil wir schon die (Name des Unternehmens) sehr lean aufgestellt haben. Sehr kostenbewusst. Sehr straff organisiert. Mit relativ flachen Hierarchien. Sprich, der Zugang zu den Entscheidungsträger war da. Die Entscheidungsträger haben auch auf Geschäftsleitungs- bzw. Vertriebsleitungsebene diese Entscheidung schon vorher angenommen. Also die waren nie entrückt, also

das Marketing macht mal und gibt das schöne Geld aus und jetzt mit der Krise schauen wir plötzlich drauf - diese Situation gab es nicht. Insofern hat sich somit auch nichts Dramatisches verändert. Der Kostendruck hat sich weiter verschärft. Dass es zu solchen Szenarien kommt, wie ich es vorher beschrieben habe, wie diese eine (Name einer Messe) - wo wir gesagt haben, OK, wir nehmen Teil. Wahrscheinlich wird nicht jeder Hersteller es sich leisten können. Wir zeigen Flagge. Wir sind Weltmarktführer. Wir gehen mit einem reduzierten, optimierten Stand ran, aber wollen auch ein Statement abgeben. Aber trotzdem kostenbewusst. #01:00:36-0#

I: Aber ist es für Sie dann jetzt schwieriger, die Wahl des richtigen Werbekanals zu treffen? Ist in dem Bereich eine höhere Unsicherheit da? Fragen Sie sich häufig, ob dies das Beste ist, was Sie mit dem noch vorhandenen Budget unternehmen können? #01:00:59-2#

B: Nein eine Unsicherheit ist nicht da. Sondern es ist einfach ein Zwang zu einer noch stärkeren Fokussierung. Wenn Sie vorher vielleicht mehr Kanäle bedient haben. Wenn Sie mehr Budget hatten und haben jetzt weniger, dann sagt mit mein gesunder Menschenverstand - nicht Gießkannenprinzip sondern mich zu konzentrieren. In den Botschaften, in den Medien, in den Kanälen - nicht überall ein bisschen, sondern da, wo ich mir den größten Erfolg verspreche. Und eher an den Randbereichen abzuschneiden. #01:01:39-4#

I: Und da sind Sie sich sicher, welche die Randbereiche sind? #01:01:45-3#

B: Was heißt sicher? So sicher, wie man sich sein kann. Wie sicher kann man sich sein, dass eine Maßnahme die man noch nie durchgeführt hat, nicht zum Erfolg geführt hätte. Ja also wie sicher kann ich mir sein, dass ich bisher noch keine Bannerwerbung im Portal XY geschaltet habe, dass es etwas bringt. Ich habe irgendwann die Entscheidung getroffen: Nein, ich glaube nicht daran, es macht es nicht. Habe es mir genau angeschaut. Aber ich kann es nicht beweisen. Ich könnte es erst rechenbar beweisen, wenn ich eine Laborsituation herstelle. Ceteris Paribus - alles gleich lasse, nur diesen Parameter verändere. Und dann genau unter Ausschluss aller anderen Faktoren. Jawohl, das Invest hat genau das gebracht, deswegen setze ich in Zukunft darauf. Die Chance haben Sie in den wenigsten Fällen. #01:02:48-7#

I: Aber würden Sie dann gleichzeitig vielleicht sagen, dass Sie sich heute mehr darauf konzentrieren, Kanäle zu wählen, die besser quantifizierbar sind? Also Sie sprachen das Internetbeispiel an, mit seiner sehr genauen Leistungskontrolle. #01:03:10-6#

B: Also klar, es führt zu einer Fokussierung und naturgemäß zu einer Fokussierung, da wo ich eine höhere Sicherheit habe. Entweder, weil ich eine langjährige Erfahrung habe, weil ich es eher aus einer Vertriebsicht weiß. Manche Dinge liegen auf der Hand. Es ist einfach, wenn Sie eine überschaubare Kundengruppe haben, die Sie gezielt ansprechen können, durch einen persönlichen Verkäufer. Oder die Sie einladen können zu einer Veranstaltung, dann ist das Geld, was Sie dafür aufwenden, besser investiert als wenn Sie dafür 10 Anzeigen schalten. Das kann ich nicht beweisen, aber es ist sonnenklar. Weil ich aus diesem Event ziehe ich 80 Autos, die dort geschrieben werden. Ziehe ich 6000 Kundenkontakte, 2000 qualifizierte Fachgesprä-

che, ziehe ich ein Markenerlebnis für den Kunden, was einfach was anderes ist, als wenn er 10 Mal eine Anzeige von mir sieht. #01:04:28-3#

I: Aber Ihr Argument "Sonnenklar", beruht auf Zahlen? #01:04:31-5#

B: Beruht teilweise auf Zahlen. Aber das liegt auf der Hand, das hätten Sie auch entscheiden können. Da brauchen Sie nicht... #01:04:41-1#

I: Wenn ich schon mal so ein Event gemacht hätte... #01:04:41-1#

B: Aber wenn ich Ihnen das Event jetzt gezeigt hätte. Eine kleine Dokumentation. Wenn Sie einmal da gewesen wären vs. gleiches Geld in Anzeigen gesteckt hätten; dann hätten Sie auch gesagt, es macht mehr Sinn zwei Tage die Kunden exklusiv für die Marke (Name eines Tochterkonzerns) in einem Setting zu haben, in dem sie dauerberieselt werden von der Marke. Wo sie ein tolles Markenerlebnis erhalten. Ok, jetzt kann man sagen, da ist es Erfahrungswissen. Aber das ist common Sense. In einem B to B Geschäft, wo Sie Ihren Kunden kennen, geht nix über den Gridigeweg des persönlichen Kontaktes. Warum versucht (Name einer Unternehmenssparte) in direkten Kontakt zu treten. Weil sie das Massenproblem haben. Weil sie versuchen, mit dem Kunden in eine 1 zu 1 Beziehung zu kommen. Ein Dialog, das gibt ein Impuls und es sollen Response vom Kunden kommen. Wir haben keine Chance, es anders zu machen, weil wir nicht mit allen Kunden in Kontakt treten können. Sie können eine IAA machen und können 700.000 durch die Halle schleusen. Das ist deren Kundenkontakt. Die können mit Kunden auf eine Golftrophy gehen. Da haben Sie eben einen sehr sehr kleinen Anteil dieser Kunden intensiv betreut, aber in der Fläche haben Sie keine Chance. Aber wir können dazu jeden unserer Kunden zu solchen Veranstaltungen einladen. Da liegt es in der Natur der Sache, dass das mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit, wenn Sie sich nicht ganz doof anstellen, mehr bringen muss. Die Entscheidung musste man ja auch irgendwann mal treffen, so etwas zu machen. Also ich habe es jetzt übernommen, diese Veranstaltung. Jetzt optimiert man diese Veranstaltung. Aber ich habe einiges in Frage gestellt, was hier gemacht wurde. Aber ich hab auch vieles, nachdem ich es mir angeschaut habe, übernommen. Weil es mir logisch erschien und auf den Erfahrungen der Mitarbeiter und des Vertriebes beruhte. Also ein gutes Sounding-Board unserer Maßnahmen, bis zu einem gewissen Maße, ist der Vertrieb. Ist also der Verkauf. Weil die schreien nach Unterstützung. Sehr operativ. Hey (Name des Interviewpartners), ich habe ein Problem. Hilf mir. Mach was. Schreibe mal alle unsere Kunden an. Wenn die sagen: Das, was ich gemacht habe, bringt was, dann war es gut. Das ist eine gute Grundvoraussetzung. Auf der anderen Seite bei sehr operativen Themen. Oder wenn ich eine Veranstaltung für die mache, vielleicht auch auf regionaler Ebene, wo ich nur auf deren Verkaufsgebiet denen eine Plattform schaffe für eine Begegnung mit ihrem Kunden. Und die sagen nachher, das war eine gute Veranstaltung. Weil ich vielleicht doch nicht jeden Kunden besuchen kann, aber an diesen zwei Tagen waren alle da. Da sind sie zu mir gekommen. Da habe ich meine komplette Produktpalette zeigen können. Dann war das eine gute Veranstaltung. Wohingegen ich bei einem Imagethema, wie zum Beispiel einer Imagekampagne, ich dem Vertrieb sie schon zeige, aber ich den Vertrieb nicht über die Motive bestimmen lasse. Weil der Verkäufer aus seiner operativen Warte. Sein Job ist, ran an den Kunden und denen ein Auto umhängen. Und dazu muss er Kontaktmöglichkeiten haben. Ansätze, Ansatzpunkte, eine Plattform, eine Veranstaltung, ein

Event, ein Mailing, worauf er sich beim Kunden melden kann. Die muss ich ihm schaffen. Ich muss sozusagen ihm den Ball auf den Elfmeterpunkt legen. Und er haut dann drauf. Bei einer Anzeige sieht er das nicht und da ist er auch nicht Experte genug um vielleicht alle Aspekte, die es da zu berücksichtigen gibt, mit einzubeziehen. Da ist der, sagen wir mal, eher der Marketingstrategie gefragt, der sagt, Ok, so ist die Marke, und so transportiere ich bestimmte Kernwerte der Marke. #01:09:09-1#

I: Dann haben Sie natürlich ein sehr hohes Feedback durch Ihren Vertrieb. Besonders was auch solche Veranstaltungen betrifft. Werbung im Internet ist ebenfalls gut messbar. Somit ist nur der Printbereich nicht genau quantifizierbar? Und was ist mit TV? #01:09:30-4#

B: Also TV machen wir gar nicht. Was wir aber noch machen, ist ein Kunden Magazin. Corporate Medien, die wir für unsere beiden Marken machen. Das ist ein sehr wichtiges Instrument. Kostet auch nicht wenig Geld. Aber wie gesagt, wir fokussieren uns darauf, wo wir glauben, dass wir unsere Themen unseren Kunden näher bringen können. Und durch so ein Kundenmagazin können wir mit einem klaren Markenabsender sehr intensiv kommunizieren und das kann der Verkäufer eben vorbei bringen (beim Kunden), das können wir ihm (dem Kunden) persönlich nach Hause schicken, dem Kunden. Der kann auch darauf reagieren. Da findet er sich teilweise auch wieder, indem wir von Veranstaltungen berichten oder von großen Fahrzeugübergaben. Von der Veranstaltung. (...) #01:11:30-4#

I: Zusammenfassend kann man also feststellen, dass Ihr Entscheidungsprozess sehr transparent ist und sehr standardisiert abläuft? #01:11:51-6#

B: Ja strukturiert in jedem Fall. Standardisiert ja. Kommt auf den Fall an. Manchmal sind die Standards geringer. Manchmal sind sie sehr dezidiert gesetzt und sind sehr formal und mit formalen Schritten behaftet. #01:12:09-4#

I: Da schlägt dann der Faktor Unsicherheit mit rein, sobald gewisse Schritte nicht funktionieren? #01:12:17-0#

B: Ja, oder eben größere strategische Bedeutung. Größeres Risiko. #01:12:29-3#

I: Würden Sie sagen, dass die Lernkurve die sich innerhalb Ihrer Karriere eingestellt hat, der wichtigste Erfolgsfaktor ist, über den Sie verfügen? #01:12:41-7#

B: Auf jeden Fall. #01:12:46-2#

I: Wenn Sie jetzt junge Leute sehen, die gerade von der Uni kommen. Würden Sie behaupten, diese Neulinge machen immer die gleichen Fehler? Die versuchen, Theorien anzuwenden, die sie gelernt haben und finden überhaupt kein Anschluss in der praktischen Realität, da in dieser kaum theoretische Modelle zu finden sind? #01:13:10-8#

B: Naja, die Leute machen nicht den Fehler. Ich kann mich noch gut erinnern, wie es mir ging. Vollgepumpt mit Wissen aus der Hochschule kommend, dann noch ein Traineeprogramm machend. Man denkt, man weiß alles. Wenn es zum Schwur

kommt im Unternehmen und Sie an einem konkreten Projekt arbeiten müssen. Dann müssen Sie mit dem Erfahrungshintergrund, mit dem Wissen arbeiten. In welcher Form sich das dann tatsächlich operativ niederschlägt, ob Sie dann 1 zu 1 eine bestimmte Theorie, ein bestimmtes Modell anwenden können. Das gibt es immer wieder. Aber im Grunde müssen Sie versuchen, den gesunden Menschenverstand, Ihr Wissen, den Erfahrungshintergrund, den Sie haben, auf die konkrete Situation zu applizieren und dann auch mit den Normen und Regeln und Strukturen und Prozessen und Standards, die das Unternehmen natürlich vorgibt, damit zu arbeiten. Das kann bei einem anderen Unternehmen schon wieder ganz anders sein. Das ist auch branchenbezogen. In einem Konsumgüterhersteller, wenn Sie zu den Schokoriegeln gehen oder zu den Waschmitteln, da wird es vielleicht nochmals anders aussehen. Die werden wahrscheinlich sehr stark mit Kennzahlensystemen arbeiten. Weil die sehen jede Woche ihren Abverkauf über die einzelnen Handelsformen. Das ist vielleicht etwas anderes, wenn Sie bei einem langlebigen Investitionsgut Marketing betreiben. Da kommen vielleicht eher andere Aspekte zu tragen. Also wir machen es eigentlich immer so mit jungen Leuten, die werden an die Hand genommen. Die muss man natürlich führen. Es macht ja keinen Sinn, die vor sich hinarbeiten zu lassen und da versuchen, verzweifelt jetzt sich zu erinnern, was hab ich gelernt, wo stand das nochmals im Buch, wie wende ich das an. Sondern muss schon konkret sagen, pass mal auf, bei uns läuft die Planung so: Das sind bestimmte Prozesse, die hängen vielleicht auch Konzernprozessen wiederum dran, sind gar nicht von mir beeinflussbar. Das ist das Endprodukt, das muss rauskommen. Schau dir das mal an und mach dazu mal eine Analyse und Empfehlung - mit allem, was der weiß. Und dann muss man ihm nur sagen, soll er jetzt 80 Seiten Diplomarbeit schreiben oder soll er mir am nächsten Tag in 10 zusammenhängenden Sätzen die Essenz wiedergeben. Ich muss ihm ja auch sagen, wie viel Aufwand er betreiben darf. Eines meiner ersten Erlebnisse. Ich war nach dem Studium noch in einem Trainee Programm (...). Das ist natürlich die Aufgabe derer, die sehr stark wissen, wie es im Unternehmen läuft. Das beherrschbar zu machen. Da die Leitplanken zu setzen, innerhalb derer der Mitarbeiter noch arbeiten kann. (...) #01:17:05-1#

I: Haben Sie innerhalb Ihrer Laufbahn die Erfahrung gemacht, dass Ihre Kollegen oder Vorgesetzten geglaubt haben, es gäbe die optimale Entscheidung? #01:17:14-6#

B: Ach, da habe ich sicherlich schon den einen oder anderen getroffen. Ich ertappe auch manchmal meine Mitarbeiter, die, wenn sie nicht mehr weiterwissen, bei einem Thema. Die man dann einfach wieder auf den Boden holen muss. Jetzt treten wir mal wieder zwei Schritte zurück. Das und das war der Auftrag, das und das ist das Problem. Es ist ganz klar, wir können uns nur für Seuche oder Pest entscheiden oder für dieses Event, dafür müssen wir das andere dran geben. Das mag den nicht optimal entscheiden, nur so sind nun mal die Rahmenbedingungen. Von daher, das kann es auch schon mal auf der Mitarbeiterebene geben. #01:18:21-7#

I: Perfektionismus? #01:18:22-7#

B: Ja, der Versuch, es allen recht zu machen und alles theoretisch einzubeziehen. Ab einem bestimmten Punkt ist es eine unternehmerische Entscheidung und je größer das Projekt ist, desto größer ist auch die Tragweite, die Auswirkung. Ich kann es nicht

mehr so schnell zurück drehen. Vielleicht auch die finanziellen Folgen. Aber das macht natürlich Unternehmertum auch aus. Oder das macht aus, was Manager entscheiden - unter der Unsicherheit. Eben nicht exakt zu wissen, es geht ja nicht nur darum. Ein Manager ist ja nicht ein Ausführender, der nur auf ein Knopf A oder B drückt, von dem eben der Mitarbeiter vorher gesagt hat, welcher der Richtige ist, sondern bis zu einem gewissen Grad weiß er, was passiert, wenn er auf A drückt. Er ist ja nicht allein im Universum. Der Markt trifft ja auch jeden Tag Entscheidungen, die das, was ich tue, dann beeinflussen können. #01:19:25-3#

I: Würden Sie behaupten, Sie hätten eine solche Aussage schon 5 Jahre nach Berufsbeginn getätigt? Dass es unternehmerisches Handeln gibt? #01:19:44-9#

B: Gut es kommt natürlich mit der Erfahrung. Das ist klar. Ob das jetzt nach 5 Jahren war? Nach 5 Jahren hatte ich meinen zweiten Job. Ne. Beim dritten Job war es dann. Na gut, ich habe auch jedes Mal die Fakultät gewechselt. Es war zwar immer vertriebsorientiert, aber einmal war es das Produktmanagement, da habe ich sehr stark am Produkt gearbeitet. Das andere Mal war es eher eine strategische Aufgabe in so einem Vorstandsbereich. Dann war es Marketing und jetzt ist es sozusagen die zweite Marketingstelle. So dass sich natürlich da auch mehr Erfahrung angesammelt hat. Insgesamt wird man natürlich nach ein paar Jahren; weiß man wie der Hase läuft. Man lernt zwar jeden Tag was dazu, jedoch die Grundprinzipien der Entscheidung, die weiß man dann schon, wie sie zu fällen sind. Und kann auch damit leben. Als Mitarbeiter verspürt man da eine größere Unsicherheit. Also vielleicht nicht nach 5 Jahren, aber nach 7 oder 8 dann, im zweiten Job. #01:20:55-4#

(...) Warum mehr Analysen: #01:33:00-8#

Ich würde mir ein Feintuning versprechen. Ich würde mir die ein oder andere strategische Empfehlung bzw. die ein oder andere zusätzliche Information zum Wettbewerb erhoffen. Diese lässt sich daraus auch sicherlich ableiten. In dem eher mit viel Erfahrung und Bauch getroffene Entscheidungen besser absichern. Das ist ja auch ein Nutzen. Das dokumentieren zu können. Da gibt es eine Analyse und die ist auch nachvollziehbar. Und nicht nur, was ich im Kopf oder im Bauch habe, sondern das lässt sich auch belegen. Das kann man manchmal auch gut brauchen. Gerade dann, wenn es um Budgetcuts geht. Dass man besser weiß, was funktioniert. Das muss man aber auch abwägen - wofür nutze ich meine Ressourcen ein - wenn ich nur jetzt Headquarter wäre und mich nicht um die Unterstützung des operativen Vertriebs kümmern müsste, dann könnte ich jemand dafür abstellen und sagen: Du machst jetzt mal Kommunikationscontrolling. Da wäre der gut beschäftigt, wenn der in ganz Europa schauen müsste - wenn er das nicht extern vergeben würde, an Agenturen, die viel Geld kosten, die müssen sie auch steuern. Da könnte man das machen. Aber so muss ich meine Ressourcen dort einsetzen, wo es einen noch höheren Nutzen hat. Also auch das ist ja eine Entscheidung. Ich habe mich nicht dagegen entschieden, diese Analyse zu machen, weil ich es nicht gut finde, sondern ja, ich weiß bis zu einem gewissen Grad ist gut, müsste man auch tun, aber bei gegebenen Ressourcen muss ich die einsetzen, um ein optimales Ergebnis zu erzielen. Das Ergebnis ist an der Stelle besser, wenn ich die Ressourcen da hinschiebe, wo ich den operativen Vertrieb unterstütze. Und nicht Analysen mache, die mir einen Erkenntniszuwachs bringen. #01:35:14-0#

I: Würden Sie sagen, sie haben dieses Gefühl für eine sinnvolle oder eine weniger sinnvolle Analyse bekommen als sie damals mit einem Vollzeit-Kommunikationscontroller zusammengearbeitet haben? #01:35:23-7#

B: Ja das gewinnt man über die Zeit natürlich. Mit viel Erfahrung. Am Anfang ist man da auch enthusiastischer. Aber das sind ja auch immer sich selbst nährenden Systeme. Wenn sie jemand haben, der sich damit beschäftigt, der findet auch genug gute Gründe warum es gut ist es zu tun. Die sind ja auch objektiv gut. Ich habe ja selber auch dahinter gestanden. Aber wenn Sie dann nachher 30 oder 50% weniger Ressourcen in der Abteilung haben. Die Bettdecke ist immer zu kurz im Marketing. Sie müssen sich immer strecken und gucken, dass Sie nicht nur die Füße bedecken, sondern auch da, wo es Sie am meisten friert - und das ist ja auch meistens hier oben rum. Auch wieder ein simples Beispiel. Es ist wirklich so mit der Bettdecke. Wenn Sie natürlich üppig ausgestattet sind und eine zweite Bettdecke drüber legen können, dann können Sie auch noch das Fenster aufmachen im Winter. Das ist wunderbar. Das war schon schön. Da fühlt man sich schon gut mit diesen Backups, diese ganzen Analysen zu haben. Das wirkt auch alles sehr professionell und sehr profund und da braucht man sich dann auch nicht hinter den großen (Sparte des Unternehmens) verstecken, weil man genauso tief bohrt, wie die auch. Und genauso profunde Analyse hat. Aber am Ende ist natürlich entscheidend, dass Sie ein erfolgreiches Geschäftssystem haben und das heißt, Sie müssen am Ende des Tages nicht nur kurzfristig, sondern auch langfristig Ihre Ressourcen einsetzen, damit Sie mit einem guten Return on Investment im Markt bestehen können. Vielleicht auch expandieren können. Da weiß man halt, da sind die Ressourcen in der Vergangenheit überstrapaziert worden. Der Kunde bezahlt einfach nicht mehr alles. Und das kostet einfach Geld. Es ist nicht so, dass man die Leute nicht mehr haben will, die das machen können oder die Erkenntnis nicht mehr haben will, es lässt sich einfach nicht mehr auf das Produkt drauf schlagen. Und deswegen muss man es mit weniger Aufwand betreiben und trotzdem versuchen, zu einer möglichst genauso gut abgesicherten Entscheidung zu kommen. Sie sind natürlich unsicherer. #01:37:59-2#

I: Wenn man jetzt kein Marketingcontroller hat und selber die Analysen auswerten muss, wie hoch ist der Bedarf an statistischen Fähigkeiten für einen Marketingmanager? #01:38:11-9#

B: Ich war in meiner Laufbahn nicht in Funktionen, die unmittelbar meine, nach der Universität immer dünner werdenden, Fähigkeiten im Statistikbereich überschritten hätten. Also das war alles mit gesundem Menschenverstand verstehbar. Natürlich umso tiefer Sie graben, umso besser ist es, wenn Sie einen Spezialisten haben, der sich in den Zahlenkolonnen wirklich exakt auskennt und den ganzen Tag nichts anderes macht. #01:39:12-9#

I: Aber Sie hatte nie das Gefühl, dass Sie bei bestimmten Analysen ein Defizit bei der Auswertung hatten? #01:39:17-1#

B: Nein. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir in der Mehrzahl der Fälle weniger mit Erkenntnisproblemen zu kämpfen haben, als mit Problemen in der Umsetzung. Ganz generell ist es eine Binsenweisheit, wie zum Beispiel: Wenn der (Name des Mutterkonzerns) wüsste, was der (Name des Mutterkonzerns) weiß. Dieses Unternehmen

hat soviel Know-how. Wir wissen soviel. Und wir versuchen immer, weil der Mensch halt versucht, Unsicherheit zu vermeiden, durch zusätzliche Analysen und noch tiefer graben, möglichst von der Unsicherheit wegzukommen und alles abzusichern, damit man nicht mehr ins Risiko gehen muss. Damit wird die Entscheidung natürlich weniger unternehmerisch. Ich glaube einfach nicht daran, dass wir die Sache - jetzt allgemein formuliert - irgendwann rechenbar machen können. Stückweit muss ich an bestimmte Dinge auch glauben. Mir zutrauen. Und so, vor allen Dingen, konsequent umsetzen. Ich habe alle schon, viel zu viele - ist natürlich auch der Erfahrung geschuldet - viel zu viele Projekte gesehen, zu viele Analysen, die in dem Moment, in dem man sie gemacht hat, wunderbar waren, die nachher gebunden, zwei Löcher rein, in Schrank; nie wieder angeschaut. Oder die Erkenntnis daraus nicht umgesetzt. Da gibt es einfach viel zu viele Beispiele. #01:41:07-6#

I: Warum? Irgendwelche einfachen Gründe? #01:41:07-6#

B: Weil wir alle nur Menschen sind. Weil Sie Dinge vergessen. Weil es Fluktuation gibt. Weil der Konzern umstrukturiert wurde. Weil eine Krise kam und der Fokus plötzlich auf Krisenmanagement gelegt wurde.(...) Wie viel Analysen es gab, bestimmte Dinge tun zu müssen, als logisch erscheinen zu lassen, die am Ende nicht umgesetzt wurden. Konnten, nicht mehr wollten, weil jemand anderes da war. #01:41:56-8#

I: Wird genug unternehmerisch gehandelt in diesem Konzern? #01:41:59-2#

B: Ach gut, das maße ich mir nicht an, das beurteilen zu können. Wenn ich es mal so formuliere: Für meinen Bereich muss ich bestimmte Entscheidungen treffen, wo ich weiß, dass sich andere einmischen - die beziehe ich dann mit ein. Oder es ist dann auf mehrere Köpfe verteilt - ich bin ja kein Ein-Personen-Unternehmen. Kein Familienunternehmer, der alle Fäden in der Hand hält. Der muss wirklich unternehmerisch entscheiden. Das ist sein Geld. Der (Name des Vorstandsvorsitzenden) muss auch viel entscheiden. Er setzt viel Geld ein und muss viel entscheiden. Auf der Ebene eines Abteilungsleiters muss man unternehmerisch entscheiden, aber das ist natürlich im Gefüge eines Großkonzerns. Das ist nicht zu vergleichen, wenn Sie Einzelunternehmer sind oder einer kleineren GmbH vorstehen. #01:42:58-4#

I: Wie sehen Sie das Problem, dass wenn sich die Leute zu stark absichern wollen, dass sie zu viele Analysen einbeziehen wollen und deswegen diese Projekte lange nicht entschieden werden? Weil man vielleicht noch auf eine weitere Analyse wartet? #01:43:12-8#

B: Ja entweder darauf wartet, oder es wird einfach sehr viel Aufwand getrieben. Es wird ja nicht unbedingt schneller dadurch. Es dauert mehr Zeit und es kostet mehr Aufwand intern oder extern. Sprich Mittelabfluss. #01:43:28-0#

I: Aber was war für Sie der Hintergrund, so einen Entscheidungsprozess aufzubauen? Hatten Sie das Gefühl, es werden zu viele schlechte Entscheidungen getroffen? #01:43:28-0#

B: Nein, es war einfach eine konkrete Forderung von einem unserer Geschäftsführer. Dem können Sie sich nicht einfach so verschließen. Indem Sie sagen, nein das mache ich jetzt aber nicht, weil ich weiß, das alles richtig ist, was ich tue. In einer Disziplin wie im Marketing kann jeder mitreden. Wie auch in der Psychologie. Wir sind alle Psychologen, wir sind alle Experten, wenn es um die Beurteilung des äußeren Scheins geht. Was ja Marketing ist. Wir kennen uns alle aus und es ist nicht rechenbar. Es ist No-Rocket-Science. Von daher müssen Sie es natürlich versuchen, nicht nur zu Ihrem eigenen Schutz. Es hilft auch, selbst eingeschworene Prozesse nochmals darauf abzuklopfen, ob sie wirklich gut genug strukturiert sind und Sie nicht nur sagen, ich mache es schon zehn Jahre, ich werde schon wissen, wie es geht. Man muss sich selber auch ja in Frage stellen können und das eigene Arbeiten permanent auf den Prüfstand stellen. Insofern ist es ja auch eine Hilfe. Vor allem eine Hilfe für die Mitarbeiter, die vielleicht die strukturierte Arbeit nicht so gewöhnt sind oder nicht die Erfahrung haben, weil neue dazu kommen. Oder die bisher sehr einseitig fokussiert gearbeitet haben. Weil sie vielleicht bisher die andere Marke gar nicht mitbetrachten mussten. Weil sie bisher vielleicht nur für den deutschen Markt gearbeitet haben. Jetzt aber international arbeiten müssen. Weil sie ein verändertes Aufgabenfeld bekommen haben. Also das ist ja auch eine Hilfe. Insofern habe ich den Ball da gerne aufgenommen und gesagt, das schreiben wir mal auf. #01:45:15-7#

I: Aber erleichtert das die Entscheidung auch? #01:45:14-3#

B: Ja klar, das ist ja auch kein Hexenwerk. Das ist jetzt mal aufgeschrieben, was man nach menschlichem Ermessen sowieso tun sollte. Das sage ich vielleicht jetzt, weil ich es seit 10 Jahren schon so praktiziere. Das erleichtert am Ende des Tages vielleicht schon die Entscheidung. Ich behaupte jetzt nicht, dass wir völlig neben der Spur gelegen hätten - bisher. Mit unserer Planung und den Themen, die noch nicht so strukturiert dokumentiert abgelaufen ist, aber die - seit dem ich da bin, war meine erste Frage, zeigt mal eure Marketingplanung. Zeigt mal die Marketingplanung für das nächste Jahr - äh, haben wir nicht. Wir machen immer das und das und das - aber das ist keine Marketingplanung. Also haben wir den Prozess begonnen, neu aufzustellen. Aber wir haben es erst Anfang dieses Jahres nochmals so aufgeschrieben. Das ist eigentlich das Neue. Das hilft auch dem Vertrieb. Die sehen sonst nur bunte Bilder und Marketing macht jetzt mal ein Event - woher sollen die wissen, was wann läuft?

I: (Name des Interviewpartners), vielen Dank für das Gespräch.

## 7.9. Interview D

I: Was bedeutet für Sie im Allgemeinen das Thema Unsicherheit? Ist Unsicherheit für Sie eine Chance, eine Herausforderung oder einfach sprichwörtlich eine Unsicherheit? #00:00:46-2#

B: Das Zweite, eine Herausforderung. #00:00:49-9#

I: Wenn Sie rückblickend auf die Krise schauen, würden Sie sagen, Sie sind ein krisenstarker Mensch und haben eine geringe persönliche Auswirkung, eine mittlere oder eine hohe? #00:01:05-2#

B: Mittlere. #00:01:07-8#

I: Wenn wir uns vor der Krise kennengelernt hätten und ich Sie damals gefragt hätte, wie Sie Ihre Krisenkompetenz einschätzen, wie hätten Sie mir geantwortet? #00:01:16-1#

B: Gut. #00:01:16-1#

I: Also hoch? #00:01:22-4#

B: Ja, da sind wir geübt drin. #00:01:23-2#

I: Ist unternehmerisches Denken im Marketingbereich für Sie persönlich sehr ausgeprägt, ausgeprägt oder wenig ausgeprägt? #00:01:38-7#

B: Naja, ich würde da so eine mittlere Wertung nehmen, ausgeprägt. #00:01:43-3#

I: Welchen Stellenwert haben Marketingtheorien für Sie? Einen unwichtigen, wichtigen oder sehr wichtigen Stellenwert? #00:01:52-3#

B: Durchaus wichtigen. #00:01:56-0#

I: Würden Sie sagen die Komplexität in Ihrem Bereich, im Bezug zu anderen Bereichen, ist gering, mittel oder hoch? #00:02:06-2#

B: Mittel, also ich schätze unsere Aufgabe nicht komplexer ein, als es bei anderen ist. #00:02:39-3#

I: Hat sich der Entscheidungsprozess verändert? Wurde er verkürzt, schlanker gemacht? #00:03:02-0# #00:02:57-8#

B: Also bei uns nicht. Weil wir ohnehin so schlank aufgestellt sind, dass wir eigentlich für diese Krisenbewältigung keine großartigen Veränderungen einführen mussten. #00:03:09-0#

I: Hat die Krise in irgendeiner Weise diesen ganzen Prozess gelähmt oder ist der Entscheidungsprozess der Gleiche geblieben? #00:03:16-3#

B: Wir haben sehr schnelle Entscheidungen getroffen. #00:03:21-7#

I: Also die Taktung ist höher geworden? #00:03:24-1#

B: Ja. #00:03:24-1#

I: Aber der Prozess selber ist gleich geblieben? #00:03:27-4#

B: Ja. #00:03:27-4#

I: Würden Sie sagen, die Entscheidungsqualität hat sich verändert? Vielleicht aufgrund der höheren Geschwindigkeit oder ist diese gleich geblieben? #00:03:35-8#

B: Gleich geblieben. #00:03:51-4#

I: Würden Sie sagen, die Qualität der Kennzahlen, die Sie in Ihrer täglichen Arbeit verwenden, um Ihre Entscheidung zu untermauern, hat sich in irgendeiner Weise verändert? Wenn ja, gering oder hoch? #00:04:03-5#

B: Das hat für uns in dieser Situation keine Einflüsse gehabt. Wir sind nicht Vertrieb, wir sind nicht Marketing, wir sind Öffentlichkeitsarbeit, damit natürlich eine Art Verwandter zum Marketingbereich. Aber für uns, mit dieser Fragestellung, hat es keine Veränderungen gegeben. #00:04:42-8#

I: Sie haben gesagt, der Prozess ist gleich geblieben. Konnten aus der höheren Taktung vielleicht gewisse Optimierungen resultieren? Haben Sie die Krise dafür genutzt, die Entscheidungen zu verbessern? #00:05:09-2#

B: Habe ich nicht so drüber reflektiert, aber wenn Sie es so ansprechen, ja, da gibt es Beispiele für. #00:05:13-6#

I: Also ist er besser geworden? #00:05:13-6#

B: Ja. #00:05:14-7#

I: Würden Sie diese Verbesserung gering oder hoch einstufen? #00:05:19-1#

B: Naja, wir haben gewisse Änderungen gehabt, aber es ist jetzt nicht so, dass wir plötzlich gelernt hätten, reflektierend zu arbeiten, also das konnten wir vorher schon. Also gering. #00:05:42-3#

I: Haben Sie die Krise auf irgendeine Weise aufgearbeitet? #00:06:03-5#

B: Nicht in Form von Round Tables, an denen wir uns gegenseitig gefragt haben, ob wir uns öffnen wollen. Also diese Art von Aufarbeitung nicht. Aber natür-

lich lernt man aus jeder dieser Situationen. Und es wäre dumm, das hinterher wieder zu vergessen. #00:06:25-4#

I: Und wurde vielleicht in Zweiergesprächen darüber reflektiert? #00:06:31-5#

B: Ja sicherlich, klar. In Gesprächen. #00:06:43-1#

I: Würden Sie sagen, der Erfahrungsgewinn der aktuellen Krise war gering, mittel oder hoch für Sie? #00:06:50-2#

B: Mittel. Wir haben schon Schlimmeres erlebt. #00:06:57-6#

I: Noch einmal zum Thema Kennzahlen. Ich weiß jetzt nicht, in wieweit Sie auf diese angewiesen sind, aber wie begegnen Sie solchen Kennzahlen? Sind sie meistens vertrauenswürdig oder stehen Sie diesen eher skeptisch gegenüber? #00:07:21-9# #00:07:09-7#

B: Also wir haben natürlich auch bei uns im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, zum Beispiel im Media Monitoring, Kennzahlen, die uns helfen, unsere Arbeit und Effizienz quantitativ wie qualitativ einzuschätzen. Ich stehe diesen Dingen innerlich eher skeptisch gegenüber, aber es sind Dinge, die man als Instrumente einfach braucht. #00:07:46-8#

I: Was geben Sie in Ihrer Abteilung vor; eher eine Konzentration auf Kennzahlen oder doch eine Maximierung? #00:07:57-2#

B: Nein, nein, Konzentration. #00:08:02-2#

I: Nutzen Sie Kennzahlen in Ihrem Entscheidungsverlauf eher vorbereitend oder unterstützend? #00:08:10-2#

B: Ich kann mit dieser Frage jetzt relativ wenig anfangen. Ich glaube, rein repressiv oder reaktiv damit umzugehen, wäre falsch. Du musst im Grunde genommen dahin kommen, dass die Kennzahlen, die dir aus den verschiedenen Quellen dann zur Verfügung stehen, die Richtigkeit deines Tuns zu bestätigen. Und nicht erst die Zahl kommt und du daraufhin dein Tun ausrichtest. Aber das ist von Fall zu Fall unterschiedlich und ich denke, dass das in unterschiedlichen Bereichen und im Hinblick auf diese Kennzahlen, die in diesem Gespräch etwas amorph hier kommt, unterschiedlich sein mag. Wir arbeiten dahin, dass die Zahlen, die wir dann aus dem Markt bekommen, sich verbessern. Und nicht andersrum. #00:09:09-4#

I: Wenn dann eine Entscheidung gefallen ist und Sie diese nochmals rekapitulieren, würden Sie dann sagen, Sie stellen dort Learnings fest für nächste Entscheidungen? #00:09:27-0#

B: Sicher. Ja. Absolut. #00:09:29-8#

I: Sind diese Learnings gering, mittel oder hoch ausgeprägt? #00:09:31-6#

B: Man lernt immer viel, aus allem. #00:09:35-7#

I: Welchen Stellenwert haben bei Ihnen statistische Fähigkeiten? Gering, mittel oder hoch? #00:09:44-5#

B: Gering. #00:09:48-6#

I: Wird in Ihrem Unternehmen viel getestet, bevor es auf den Markt kommt? Im Sinne von Pre-Testing? #00:10:09-6#

B: Das wäre auch komisch, wenn das bei einem Automobilhersteller nicht so wäre. Sicher, klar. #00:10:13-2#

I: Was für ein Stellenwert hat für Sie das Thema Erfahrung? #00:10:18-6#

B: Einen Hohen. #00:10:22-7#

I: Einen sehr hohen oder hohen? #00:10:25-0#

B: Einen sehr hohen. #00:10:27-4#

I: Würden Sie sich in Ihrer Rolle gegenüber Ihren Angestellten eher als Moderator, als Coach oder als Leiter einschätzen? #00:11:02-3#

B: Zweiteres. #00:11:04-8#

I: Wie würden Sie Ihren Entscheidungsumfang beschreiben? Gering, mittel, hoch oder sehr hoch? #00:11:13-8#

B: Innerhalb unseres Unternehmens? #00:11:22-4#

I: Ja. #00:11:22-4#

B: Hoch. #00:11:22-7#

I: Was bedeutet für Sie das Thema Mitarbeiter eigenständigkeit? Würden Sie sagen, das würden Sie eher untergraben oder das bilden Sie weiter aus? #00:11:34-3#

B: Zweites. Ganz klar. #00:11:43-9#

I: Würden Sie sagen, Ihre Abteilung ist wenig, mittel oder sehr hierarchiegetrieben? #00:11:46-0#

B: Innerhalb der Abteilung oder innerhalb des Unternehmens? #00:11:49-3#

I: Innerhalb Ihrer Abteilung. #00:11:50-3#

B: Wenig. #00:11:55-4#

I: Würden Sie sagen, die Prozesstransparenz ist gering, mittel, hoch oder sehr hoch? #00:12:05-2#

B: Hoch. #00:12:09-1#

I: Wie präzise definieren Sie das Ziel einer neuen Maßnahme? Gering präzise oder sehr präzise? #00:12:17-6#

B: Präzise. #00:12:18-2#

I: Wie stark tauschen Sie sich mit internen Abteilungen innerhalb Ihres Feldes bzw. des Konzerns aus? Gering, mittel oder hoch? #00:12:35-3#

B: Hoch. #00:12:35-3#

I: Wie weit tauschen Sie sich mit externen Unternehmen aus? Im Prinzip Marktforschungen, Beratungen, Marketing, PR-Agenturen. Gering, mittel oder hoch? #00:12:46-3#

B: Mittel. #00:12:52-9#

I: Würden Sie sagen die Feedbackkultur innerhalb Ihrer Abteilung ist wenig ausgeprägt, sehr ausgeprägt oder normal ausgeprägt? #00:13:05-4#

B: Ich würde es als normal bezeichnen. #00:13:06-1#

I: Ist Ihnen das Thema Heuristik ein Begriff? #00:13:10-8#

B: Heuristik? #00:13:14-8#

I: Ja. #00:13:13-7#

B: Sie hören schon aus meiner Nachfrage; nein. #00:13:17-5#

I: Würden Sie sagen, Sie haben innerhalb Ihrer Laufbahn Daumenregeln entwickelt, wie Sie Probleme antizipieren? #00:13:31-3#

B: Ja, das deckt sich ja mit der Frage nach der Erfahrung. Wenn Sie das Daumenregeln nennen wollen; da ist sicherlich einiges dran, ja. #00:13:53-7#

I: Würden Sie sagen, die Anwendung solcher Daumenregeln ist legitim in Ihrem Managementbereich? #00:14:17-7#

B: Also ich denke mal; also ich beantworte das Ganze etwas zögerlich. Du musst trotz allem, was an Erfahrungswerten da ist, in der Lage sein, das auch zu hinterfragen und dich auch neuen Dingen zu öffnen. Das ist vollkommen klar.

Deswegen, allein mit Erfahrungswerten geht es sicherlich auch nicht.  
#00:14:38-1#

I: Ja, richtig. Aber gleichzeitig vielleicht die Frage noch einmal etwas spezifiziert: Wenn Sie jemand anders gegenüber treten, eine Entscheidung rechtfertigen und sagen, dass Ihnen ihr Gefühl etwas Anderes sagt und Sie daher eher in eine andere Richtung gehen würden. Würden Sie sagen, so eine Meinung wird anerkannt oder denken Sie, dass so Etwas mit Zahlen belegt werden müsste?  
#00:15:07-8#

B: Das ist ein Thema, was extrem weit von dem weg ist, was in der Praxis tatsächlich passiert, ja. Welche Beantwortungsparameter haben Sie denn?  
#00:15:18-0#

I: Also gering, mittel, hoch. Wie hoch ist die Legitimation einer solchen Praxis?  
#00:15:29-2#

B: Nach meinem Empfinden mittel. #00:15:33-9#

I: Wäre von Ihrer Seite aus eine höhere wissenschaftliche Grundierung gefragt, um solche Vorgehensweisen zu fundieren? #00:15:44-8#

B: Nein. #00:15:44-8#

I: Welchen Stellenwert hat das Thema Intuition bei Ihnen? Einen geringen, mittelmäßigen, wichtigen oder sehr wichtigen Stellenwert? #00:16:00-0#

B: Einen durchaus Wichtigen. #00:16:07-5#

I: Sie hatten schon gesagt, dass Daumenregeln/ Intuition für Sie etwas ist, das auf Erfahrung basiert. Also Etwas, das sich aus der Erfahrung heraus entwickelt. Stimmt das? #00:16:17-6#

B: Ja. #00:16:22-7# #00:16:24-0#

I: In welchen Bereichen Ihres Aufgabenfeldes sehen Sie das Thema Intuition am Wichtigsten? Wo sagen Sie, gehen Entscheidungen kaum ohne Intuition?  
#00:16:28-3#

B: Ein sehr breites Feld. Also das müsste man eingrenzen. Ich glaube nicht, dass man da jetzt einzelne Teilbereiche rausziehen kann. Das ist wahrscheinlich auch nicht abzugrenzen, sondern das sind Bereiche, die sich durch das ganze Arbeitsfeld durchziehen. Das, was Sie ja grad betreiben, ist ja ein bisschen schwarz-weiss-Malerei. Also das ist ja, entweder ich mache das, oder ich mache das. Es sind immer, und zwar auch in der Vielzahl der Aufgabenstellungen, Mischungen, aus denen heraus man Aufgaben angeht und bewältigt.  
#00:17:21-7#

I: Das ist genau das, was ich mit Ihnen in den nächsten Fragen noch genauer betrachten möchte. Im Sinne dessen, wie Sie denn wirklich zu einer Entscheidung kommen. Wie werden bei Ihnen, aus Ihrer persönlichen Sicht und für Sie selbst, Entscheidungen getroffen? Also ich würde mal das erste Beispiel geben: Wie würden Sie bei einer strategischen Entscheidung mit denen Ihnen zur Verfügung stehenden Parametern umgehen? Unter Parametern verstehe ich jetzt: Ihre Daten, Kennzahlen, Analysen. Zum Zweiten Ihre Erfahrung, isoliert und als dritten Punkt Ihre Intuition. Wie würden Sie mit diesen Parametern in einer Entscheidung, die strategischen Charakter hat, umgehen? #00:18:27-8#

B: Also bei strategischen Entscheidungen sind sicherlich sehr viel mehr analytische Kriterien gefragt. Solche Dinge kann man sicherlich nicht aus Intuition oder aus Erfahrungswertmaßstäben heraus entwickeln. #00:18:49-8#

I: Wie würden Sie dann vorgehen? Würden Sie zuerst die Analysen zu Rate ziehen, diese aufarbeiten und dann zu einer intuitiven Entscheidung kommen? Oder wo würde sich bei Ihnen das Thema Intuition einspielen? #00:19:02-0#

B: Ja, so in etwa. #00:19:05-3#

I: Wie wäre es bei operativeren Themen? Zum Beispiel Themen unter hohem Zeitdruck? #00:19:10-4#

B: Da wird es wahrscheinlich genau ein bisschen anders sein. Da werden die Erfahrungsmaßstäbe und die intuitiven Reaktionen sicherlich eher Übergewicht haben. #00:19:26-5#

I: Wie würden Sie bei Personalthemen vorgehen? Wenn Sie jemand Neues in Ihrer Abteilung einstellen, wie gehen Sie in diesem Bereich vor? #00:19:34-8#

B: Ebenfalls eine Mischung. Das ist eine Mischung aus dem, was ich auch so in der Papierform vor mir liegen habe und was ich aus Fleisch und Blut vor mir sitzen habe. #00:19:43-4#

I: Und was würde zuerst kommen? #00:19:46-2#

B: Da müssen Sie einen Psychologen fragen. Das ist eine psychologische Frage. Das ist doch Nichts, was man tatsächlich aussteuern kann. #00:19:58-3#

I: Also Sie würden sagen, dass Sie zumindest nicht bewusst damit umgehen? #00:20:01-4#

B: Ich denke schon, dass man in der Lage ist, sich selbst, was seine persönlichen Reaktionen betrifft, sich zu erkennen; sich ein bisschen neben sich selber zu stellen und zu sagen, ok, warum reagierst du jetzt positiv oder negativ auf diesen Menschen? Dazu ist man durchaus in der Lage, aber zunächst einmal, wie heißt es so schön: der erste Eindruck ist entscheidend. Das sind so Sachen, die einfach aus der Menschenkenntnis und aus dem Bauchgefühl heraus

entstehen. Aber das positive Bauchgefühl ohne eine entsprechende Vita, die vor mir liegt, ist nur die halbe Miete. #00:20:49-6#

I: Sie würden dann aber doch sagen, die Intuition kommt vor der kennzahlengetriebenen Entscheidung? #00:20:57-0#

B: Ja. Also ich glaube, das hätte die gleiche Gewichtung. #00:21:00-8#

I: Wie würden Sie damit bei kreativen Themen umgehen, von der Sequenz her? #00:21:04-5#

B: Das ist ein Thema, mit dem wir eigentlich tagtäglich beschäftigt sind und da sind sehr sehr viele intuitive und auch von der Erfahrung getragene Entscheidungsparameter, die da rein wirken. #00:21:22-1#

I: Haben Sie da irgendwie ein Vorgehen für sich selber, wie Sie so etwas antizipieren? Ist es da zum Beispiel so, dass die Daten zuerst kommen oder zuerst die Intuition? #00:21:33-0#

B: Das ist ganz unterschiedlich. Manchmal muss man auch Entscheidungen treffen, ohne dass man Daten tatsächlich vorliegen hat. #00:21:38-4#

I: Was wären das bei Ihnen dann für Entscheidungen? #00:21:38-6#

B: Ganz viele und in unterschiedlicher Form. Sie können nicht zu jeder Aufgabenstellung, die in so einer Funktion auf einen zukommt, Daten abfragen. Und aus dem Stand heraus richtig zu reagieren und so zu reagieren, dass es für die Zielsetzung, die man in diesem Moment definiert, dann auch entsprechend funktioniert. #00:22:07-9#

I: Was wäre denn eine häufige Aufgabe, die Sie vielleicht tagtäglich bestreiten, wo Sie mir mal kurz erklären könnten, wie dort in der Abteilung der Entscheidungsablauf stattfindet? #00:22:19-8#

B: Ja wenn Sie eine Anfrage, zum Beispiel von einem Medium haben, das zunächst einmal eine rein sachliche Anfrage ist, ich aber genau weiß, aus der Erfahrung heraus, was das für ein Medium ist, was das für ein Format auf welchem Sender ist, jetzt reden wir mal von TV, dann müssen aus der Erfahrung heraus die roten Lampen angehen, um einfach zu verstehen, dass diese ganz nüchtern und sachlich daher kommende Anfrage nach einer technischen Einzelheit durchaus in die falsche Richtung gehen kann für das Unternehmen. Also das sind Dinge, die permanent passieren. #00:23:07-9#

I: Ok. Und in so einem Bereich würde ich aber mal sagen, dass zuerst die Intuition reinkommt, die mal eine Richtung vorgibt, oder? #00:23:15-4#

B: In diesem Falle, ja. #00:23:17-8#

I: Dann könnten wir im Prinzip schon ein bisschen quantifizieren, dass operative Entscheidungen erst mal mit dem Bauch angefangen werden, Strategische erstmal anhand der Kennzahlen? #00:23:31-0#

B: An diesem Beispiel festgemacht, ja. #00:23:33-3#

I: Wie ist Ihre Vorgehensweise bei Finanzthemen? Haben Sie da ein geregeltes Vorgehen? #00:23:43-1#

B: Was interne Finanzthemen betrifft? #00:23:47-2#

I: Ja. #00:23:47-2#

B: Da können Sie sich jegliche Intuition und jegliche bauchgesteuerte Verhaltensweise abschminken. Komplett. Das ist alles so angesteuert, durch entsprechende Abrechnungssysteme, durch Einkaufsprozesse und so weiter und so weiter. Budgetprozesse, da gibt es links und rechts des Jordans gar nichts. Also da ist in einem Unternehmen dieser Ausprägung im Grunde überhaupt keine Bewegungsfreiheit. #00:24:25-1#

I: Was würden Sie sagen hat sich in der Krise bei dem Entscheidungsverlauf für Sie persönlich verändert? Mussten in dieser Zeit häufiger Entscheidungen aus der Intuition getroffen werden? #00:24:37-2#

B: Ja. #00:24:40-6#

I: Aufgrund welcher Faktoren? Schnelligkeit oder was war der Grund dafür? #00:24:46-4#

B: Erstens Schnelligkeit, zweitens, Sie erinnern sich an die Zitate, eine Entwicklung solchen Ausmaßes gab es nicht. Also es gab keine Erfahrungsparameter, auf die man hätte zurückgreifen können. So, da musst du trotzdem richtig reagieren; und schnell. Und das ist uns letztlich auch sehr sehr gut gelungen und hat dazu geführt, dass wir eben sehr erfolgreich aus dieser Situation, zumindest im laufenden Jahr 2009, heraus gekommen sind. Und was 2010 passiert, da scheiden sich die Geister und dort wagt auch niemand eine Prognose. #00:25:29-8#

I: Jetzt hätte ich noch sechs Heuristiken, zu denen ich Sie kurz befrage. Ob Sie diese anwenden und Sie könnten mir, wenn Sie eins wissen sollten, ein Thema dazu nennen. Würden Sie sagen, in Entscheidungssituationen versuchen Sie häufig die aktuelle Problemstellung mit einer Situation in der Vergangenheit zu vergleichen? #00:25:49-8#

B: Nach dem Motto, "das haben wir doch immer schon so gemacht."? Nein. #00:26:01-4#

I: Das würde sich ja negativ anhören. #00:26:00-9#

B: Schon, nicht? #00:26:00-9#

I: Nein, eher nach dem Motto, diese Problemstellung war ja damals ganz ähnlich und jetzt fange ich erstmal an, die Rahmenbedingungen zu vergleichen. #00:26:11-0#

B: Ich glaube, das ist rein menschlich, dass man Dinge abgleicht; dass der Computer da oben sagt, "pass auf, so ist das damals gelaufen, das ist gut oder das ist schlecht gelaufen. Keep that in mind.", also das glaube ich schon. Ja. Irgendwo läuft das. Muss gar nicht mal bewusst sein. #00:26:32-9#

I: An so eine Situation denkend, wäre dann der nächste Schritt für Sie, sich selber noch einmal in die Vorsicht zu nehmen und zu sagen, versuch aber erst die Rahmenbedingungen zu vergleichen? #00:26:50-8#

B: Ja, aber ich glaube, so bewusst passiert das nicht mehr. Also das ist, entschuldigung, aber ich nenne das mal Anfängerverhalten. Also sich dann selbst zur Ordnung zu rufen und zu sagen, Hallo, jetzt einmal einen Schritt zurück und dann guck ich mir jetzt erst mal die Zahlen an und dann berat ich mich, also das passiert in der Realität nicht. Da gibt es eine Problemstellung, die muss ,in den allermeisten Fällen, sehr schnell gelöst werden, das war damals zum Jahreswechsel so, dass da Dinge auf uns alle zukamen, die eine sehr sehr schnelle Entscheidung gefordert haben und da ist man einfach ran gegangen und es hat sich für den Einen hinterher als richtig herausgestellt, das war bei uns zum Beispiel so, und andere eben nicht. Das Risiko ist dann natürlich auch immer da, dass du dann eben daneben greifst. Und das zu minimieren, da hilft sicherlich Erfahrung und das richtige Bauchgefühl und die richtigen Quellen, die man für die Entscheidung anzapfen kann. #00:28:07-1#

I: Gutes Stichwort "Quellen", ist das für Sie eine reguläre Vorgehensweise, dass Sie sich intern oder auch extern Leute heranziehen, wenn Sie mal bei einer Problemstellung nicht richtig weiterkommen, um diese abzugleichen? #00:28:17-8#

B: Also im Journalismus, da komme ich her, heißt das Recherche. Ganz klar, ja. #00:28:25-4#

I: Gibt es da bestimmte Themen, bei denen Sie das mehr machen oder weniger? Oder ist das bei allen Themen so? #00:28:28-8#

B: Na, in all denen Bereichen, wo wir keine Fachleute sind, natürlich. #00:28:35-3#

I: Was bedeutet für Sie dieses Thema, wenn Sie ein Problem bestreiten, eine klare Zielsetzung/ Fokussierung? Ist das Etwas, bei dem Sie sich in diesem Bereich dazu zwingen, das Problem erst mal ganz klar zu fokussieren, bevor Sie anfangen zu arbeiten? #00:28:53-3#

B: Ja, Ja. Also das kommt jetzt darauf an, wie Sie das sehen, wenn ich jetzt mich hinsetzen soll und das in Form von einer Satzung zu Papier bringen soll, dann nicht, ja?! Aber die Zielsetzung per se," Wo will ich hin? Was hab ich für Mittel? Was ist der kürzeste und schnellste Weg? Wie krieg ich das größtmögliche Ergebnis?", das ist da, ja. #00:29:32-5#

I: Haben Sie über die Jahre angefangen, sich so, was wir vorher unter dem Thema Daumenregel gekennzeichnet haben, dass Sie sagen, ok, ich nehme mir die Daten zu Hand, ich habe das über die Jahre entwickelt und weiß jetzt so ungefähr, in welche Richtung ein Bereich gehen muss, wenn man ein Projekt startet, und kommunizieren das auch? Also ich kann jetzt nicht genau sagen, mit welchen Themen Sie immer vertraut sind, aber dass Sie Ihren Mitarbeitern so ein Gefühl geben, wie ein Thema anzupacken ist, wenn es zu einer spezifischen Problemstellung kommt? #00:30:09-3#

B: Ja sicher, klar. Aber das sind eben Dinge, die nicht nur aus der Vergangenheit heraus kommen, sondern die eben auch beeinflusst sind vom aktuellen Geschehen, ja. Also ich kann nicht mit einer Ausrichtung hier im Haus eine zukunftsorientierte Arbeit leisten, wenn ich sage, ich bin ein Print- Mann, ich habe Journalismus in einer Tageszeitung gelernt, ja. Und das ist jetzt ein plakatives Beispiel, aber wenn man sich den Veränderungen innerhalb der Zielgruppe nicht anpassen würde, dann würde man Schiffbruch erleiden. #00:30:57-2#

I: Wenn Sie jetzt Entscheidungen für sich selber angehen, würden Sie sagen, Sie nutzen ganz grundsätzlich die Intuition eher dafür, Entscheidungen erstmal aus dem Gefühl heraus zu entscheiden und sich daraufhin die Daten zu suchen oder eher andersrum, dass Sie sagen, ich habe hier meine Daten, jetzt muss ich mir mal Überlegen, ich habe vielleicht drei Alternativen, die sind alle gleich gut und welche von den dreien nehme ich, da verlass ich mich häufig auf meine Intuition, so nach dem Motto, ich entscheide selten gegen meinen Bauch? #00:31:31-6#

B: Also da gibt es Situationen, sowohl als auch. Sowohl als auch. Grundsätzlich ein besseres Gefühl gibt dir die Variante zwei. #00:31:42-7#

I: Ok, also Sie würden auch sagen, dass das für Sie ein legitimes Mittel ist, wenn Sie zwischen mehreren Alternativen aussuchen müssen? #00:31:53-3#

B: Ja, sicher. Klar. #00:31:52-5#

I: Und das meistens dann an Situationen, bei denen die Datenlage nicht ausreicht oder wo einfach alle Alternativen gleich gut sind? #00:32:01-5#

B: Ja, also ich werde natürlich, wenn ich Daten habe, wenn ich ein Raster vorgeben kann, dann würde ich meine Entscheidung danach ausrichten, nur oft genug hat man das nicht. Und dann musst du es anders entscheiden. Aber wenn Zahlen, Daten, Fakten da sind, die man zur Beurteilung heran ziehen kann, dann wäre man ja dumm, wenn man das nicht täte. #00:32:36-4#

I: Und würden Sie dann sagen, das sind häufiger operative oder strategische Themen, bei denen Daten nicht da sind? #00:32:40-6#

B: Das ist im operativen Bereich sehr häufig. #00:32:47-7#

I: Letzte Frage: Wenn Sie andere Leute in der Runde haben und über eine gewisse Thematik sprechen, vielleicht eine Diskussion darüber führen, ist es für Sie wichtig, auch auf diese, sagen wir mal, subjektive, emotionale Meinung desjenigen zu schauen? Wie reagiert er auf die Fragestellung? Wie denkt er darüber, weil er sich vielleicht nicht korrekt artikuliert oder seine Meinung nicht sagt, dass man das eher an seinen Emotionen ablesen muss. Ist das für Sie Etwas, das Sie machen? #00:33:19-3#

B: Schwer zu sagen. Da habe ich ehrlich gesagt nie wirklich darüber reflektiert. Wenn ich mir selbst jetzt aus dem Stand diese Frage beantworten muss, glaube ich schon, dass das reinwirkt. Ich glaube schon, dass das behavior des Gegenübers, mit dem das Problem diskutiert wird, mit in den Entscheidungsprozess mit hinein wirkt, aber nicht bewusst. #00:33:50-7#

I: Vielen Dank für dieses Interview, (Name des Interviewpartners).

## 7.10. Interview E

I: Was sind häufige bis wiederkehrende Entscheidungen und was seltene bis einmalige Entscheidungen, die Sie in ihrer Arbeit fällen? - Im Prinzip eine Art Übersicht. 00:02:23-2

B: Also im Kern kann man sagen, alle Entscheidungen für neue Produktprogramme, die auf basierenden Produkten basieren. Vom Layout, wie ein Produkt gestaltet wird. Für die Zukunft sind wiederkehrende Programme, zyklisch wiederkehrende Programme, die zwar, ich sag mal in der Häufigkeit nur für das Produktprogramm alle 7-8 Jahre anstehen. Dann aber, wo man halt Gesamtmarketing macht, (werden) halt jedes Jahr große Zyklusentscheidungen (gefällt). Marketingentscheidungen, die zyklisch immer wieder entstehen, sind klassische Medienkampagnenentscheidungen zu den Produkteinführungen oder für das Product Sustainment. Klassische, immer wiederholende Entscheidungen sind taktische Kampagnen, also die sich im Markt, im hier und heute, im Wettbewerbsumfeld befinden. (Zudem) Unterstützungsprogramme, Entscheidungen die Handelsmotivation angehen, das sind Sachen, die von der Geschwindigkeit der Änderung am häufigsten sind. Also wenn Sie ins Haus reingucken, die meiste Zeit beschäftigen wir uns natürlich mit Markt, mit Umfeld, mit hier und heute und mit, ich sag mal, mit der Betrachtung (der nächsten) 1-3 Monate. 00:03:38-9

I: Könnten Sie ein Beispiel Ihrer Wahl im Bereich Handelsmarketing raus picken und mir dort schildern, wie Sie dort jetzt vorgehen würden im Entscheidungsablauf? Wie wäre die Ausgangssituation für Sie? Haben Sie ein strukturelles Vorgehen? 00:04:05-0

B: Fangen wir mal mit einem komplexen Beispiel an. Ich war jetzt 20 Jahre dabei und eine solche Entscheidung ist bis jetzt nur einmal passiert. Wir haben vor 3 Jahren den gesamten taktischen Auftritt am Markt der Marke (Name des Unternehmens) einmal komplett verändert.

Das ist vor 3 Jahren passiert. Bisschen was zur Ausgangslage. Die Ausgangsanalyse hat eigentlich ohne große Daten stattgefunden, nur mit 2 Leuten, die seit 3 Jahren bei mir im Team sind. (Das ist weil) im Kern natürlich viele Daten bei uns im Kopf sind, also wenn man sich jeden Tag mit Daten beschäftigt, hat man viele Daten vorliegen. Die Problemanalyse war relativ simpel. Wir sind im Jahr 2007 in Deutschland bei einem Marktanteil von rund 6-6,5% gewesen (und) haben wenig bis gar kein Geld verdient im deutschen Markt. Der Handel hat kein Geld verdient im deutschen Markt. Wir hatten Rekord-Discountniveau, Rekord- Marketingunterstützungsniveau und befanden uns in einer fast nicht enden wollenden Eskalation von mehr Nachlass. 00:05:18-1

Ja und wir hatten einen Kern als Perspektive, ein komplett neues Modellprogramm, über das wir gerade schon gesprochen haben, das uns den Anlass und die Chance gegeben hat, im Kern auch mit dem Handel über eine wirkliche Komplettneuausrichtung des Vertriebs der Marke Ford zu sprechen. Das hat nichts damit zu tun, dass wir neue Händler haben, sondern die Händler waren seit über 30 Jahren gewohnt im Kern (bereit), Listenpreis-Minus zu verkaufen.

I: Seit wie viel Jahren?

B: Listenpreis minus?

I: Ja, seit wie viel Jahren?

B: 40 Jahren.

I: So lange schon?

B: Das Ford System war immer aufgebaut als ein Discount System.

I: OK.

B: Die Marke war immer eine Nachlassmarke. Mehr oder weniger. Wir haben halt gesehen, dass wir im Kern als Gesamtsystem, also als Hersteller, Handel, Bank es nicht schaffen, Wertschöpfung zu erhalten für uns und das war der Anlass, im Kern, zu einer wirklich kompletten Neuausrichtung. Wir haben im Kern eine erste Analyse, in einem ersten Offside gesagt, wir müssen einen Weg finden, um Wertschöpfung in der Kette, im Netz zu erhalten. Und das geht halt nicht, indem wir praktisch Nachlass geben vom Listenpreis, das geht nicht. Das ist der brutalste Weg, Wertschöpfung sofort zu vernichten. Wir haben damals eingeführt die (Produkt des Unternehmens). Die war vor drei Jahren (angelegt worden). Es ist ein Wandel Produkt, an sich als Produkt nichts besonders. (Die) kann jeder Wettbewerber jeden Morgen nachmachen. Es ist eine 4-jährige attraktive Fahrzeugfinanzierung, mit einem sehr fair kalkulierten Restwert, vor allem eben (einen) risikofreien Restwert für den Handel, (wird also) sehr gut abgewertet. Es ist inkludiert eine Verlängerung der Garantie auf 4 Jahre und den Service über 4 Jahre. D.h., ich habe einen Kunden, den ich in diesem System drin habe, für 4 Jahre garantiert Werkstattdienst und Teiledienst. Habe nach 4 Jahren ein Fahrzeug, was voll gepflegt ist, was eigentlich (einen) perfekt zufriedenen Kunden produzieren sollte. Denn er sollte keine Rechnung gezahlt haben.

I: Aber er zahlt dann 4 Jahre lang nichts mehr, nachdem er es gekauft hat.  
00:07:27-1

B: Nein er zahlt (eine) Rate. Jetzt kommen wir zu dem System. Das System basiert auf einer Kehrtwende in der ganzen Verkaufsmethodik. Die Verkaufsmethodik der Vergangenheit war, Kunde sucht ein Auto aus, mehr oder weniger gut geführt von (dem) Verkäufer. Der Verkäufer rechnet den Wagen aus, sagt „30.000 Euro und ich gebe ihnen 12% Nachlass“ - zieht es ab und das ist der Preis, der dann wiederum in die Finanzierung geht oder der Preis, den der Kunde bezahlt. Das System läuft bei uns etwas anders. Wie gesagt das läuft nicht vom ersten Tag an und wir haben 2,5 Jahre dafür gebraucht die Händler dahin zu kriegen und die Verkäufer. Die Verkäufer rechnen das ganze Auto nur noch als Monatsrate aus zum ersten und zwar ohne Anzahlung. Und zwar basiert das auf der Grundannahme, dass die meisten Mitbürger ein monatlich fes-

tes Budget haben. Weil die meisten eben halt Arbeitnehmer sind und nicht Arbeitgeber und das heißt, (derjenige) kennt (sein) Budget eigentlich jeden Monat. Zahlen auch Miete nicht als Abschlagszahlung, sondern jeden Monat komplett. Und die Frage ist eben, kann man das ganze System nicht aufs Auto ausdehnen. Das heißt, man hat keine Anzahlung, ich muss also von vorne kein großes Geld mitbringen und die Raten sind so kalkuliert, dass die eben halt in ein normales Budget reinpassen. Nur damit sie ein Gefühl haben, ein (Produkt des Unternehmens) mit einer sehr guten groben Ausstattung kostet Sie im Monat ungefähr 140 Euro. Inklusiv Garantie und Service, also dann wenn Sie 4 Jahre gefahren haben keine Garantiekosten und keine Servicekosten mehr. Sie können 4 Jahre lang zum Service gehen.

I: Und das war ein reiner Brainstorming Prozess?

B: Das war nicht der erste Ansatz zu sagen, wir müssen hier dran was verändern. Und erst dann im 2. Projektschritt - daraus ist entstanden unser Plan für Deutschland, unser Grow Plan – Wachstumsplan für den Markt, wo wir insgesamt 48 Teilprojekte definiert haben - auch in anderen Teilbereichen, Flottenmarketing und so weiter. Eines davon war eben halt die Einführung dieser (Produkt des Unternehmens). Ich nehme mir mal jetzt dieses eine Beispiel raus. (Produkt des Unternehmens) hat ja mehrere Partnerorganisationen. Das ist einmal, sie brauchen eine Garantieorganisation, die in der Regel extern eingekauft wird. Das ist eine Garantievericherung und das Zweite ist, sie müssen einen Weg finden, praktisch vorab am ersten Tag bereit sein, die 4 Jahre Services bereits zu bezahlen und die Möglichkeit dem Handel geben, auch abzurechnen gegen dieses Portfolio, was ja eigentlich einbezahlt worden ist. So, das war ein Projekt, was ungefähr 3-4 Monate gedauert hat - bis es auch rein technisch umsetzbar war bereits im Ford Netz. Ja, wir haben das eingeführt als Beiprodukt, also zusätzlich zu allen Cash Programmen, die wir hatten, haben wir die (Produkt des Unternehmens) eingeführt und haben dann Anfang 2008 entschlossen, alle anderen Unterstützungsmaßnahmen einzustellen, vom ein(em) auf den anderen Tag. Und da ist dann im Kern die Inanspruchnahme der (Produkt des Unternehmens) von 20 % auf jetzt 80 % gewachsen. Also wir verkaufen jetzt zurzeit 80 % aller Privatkundenverkäufe nicht mehr als Barverkauf sondern als (Produkt des Unternehmens)-verkauf.

I: Aber das heißt diese Entscheidung, es überhaupt zu machen, ist aus einem Bauchgefühl entstanden?

B: Nein, das ist im Kern auf einer Ist-Analyse entstanden von 2-3 Führungspersonen hier im Haus - Wir haben hier im Kern ein Offside Meeting gemacht und haben gesagt, wir müssen an den Grundfesten des Vertriebssystems etwas verändern, weil sonst kommen wir nicht weiter voran, weil wir haben im Kern mit sehr vielen Leuten, mit extrem viel Ressourcen kein Geld verdient. Das war nicht ein ganz simple (Aufgabenstellung). Das Problemstatement war relativ klar - wir verdienen kein Geld, unser Marktanteil schwindet und unsere Ressourcenausgaben steigen von Jahr zu Jahr.

I: Aber dass das die Lösung ist, war ein Prozess innerhalb der (Name des Unternehmens), das kam jetzt nicht aus irgendeiner Meinungsforschung?  
00:11:10-7

B: Nein, nein überhaupt nicht.

I: Das war rein auf Ihrem Gefühl basierend? 00:11:14-6

B: Ja das war (es) im Kern. Wie soll man sagen, das Problemstatement war relativ simpel, dass wir die Ressourcen, die Gesamtwertschöpfung, die möglich ist, nicht erhalten können. Ja, wir sind eine offene Flanke für die ATUs und die ganzen außen stehenden Ketten. Also das Problemstatement war, oder die Anforderung an uns alle war, oder das Team war im Kern festzulegen, wie schaffen wir es, einen Schutzwall zu bauen, um die Wertschöpfungskette des Kunden in den ersten 4 Jahren (zu erhalten). Das, was daraus entstanden ist, nachher (ist) die (Produkt des Unternehmens) als Konstrukt, die gesamte Implementierung ist eine Phase wie gesagt über 2,5 Jahre gewesen mit Unterstützung der (Name des Unternehmens) Bank im Training Bereich, mit Serviceorganisation im Trainingsbereich und dem Verkauf vorne und vor allem der (Name des Unternehmens) Handelsorganisation, die natürlich erstens mal sehr skeptisch war, ob das funktionieren kann, weil eben halt, wie man so schön (sagt), was der Bauer nicht kennt, frisst er nicht. Die haben 40 Jahre lang was anderes geübt und darin liegt die Kehrtwendung zu machen. So, dieses System erfährt jetzt praktisch alle 3 Monate eine leichte Veränderung. 00:12:24-6

I: OK. Das ist jetzt momentan Stand der Dinge. Wie hoch war für Sie damals die Unsicherheit in der Gruppe bzw. für Sie selber, ob das System funktionieren kann?

B: Also logischerweise muss man an Sachen glauben, sonst sollte man sie nie anfassen. Wir haben als Team damals dran geglaubt und wir haben auch damals, muss man ganz klar sagen, wahrscheinlich zum Teil unsere Jobs drangehängt. Also mein Job war mehr oder weniger an den Erfolg des Produktes gekoppelt. Weil die Marke war wirklich auf einem absoluten Abwärtstrend. Ich habe mit meinem Europa Team, ich bin ja nicht alleine hier, sondern leite zwar einen der großen Märkte hier, aber ich bin nur Teil eines gesamt Teams von (Name des Unternehmens) Europa. Ich habe mich mit meinen europäischen Vorseitenden halt abgestimmt, dass ich ein Quartal lang praktisch keinen Performance Druck habe in Deutschland - der Marktanteil fällt dort, wo er hinfällt. Mit dem klaren Versprechen, dass ab dem 4. Monat der Share wieder über 7 ist. Genau. Das heißt, wir hatten ein Quartal Zeit, das System so zu verändern, dass es wirklich die Handelsorganisation auch merkt, dass wir es ernst meinen. Weil im Kern einer Handelsorganisation ist es ja wie so ein Pokerspiel. Die warten immer drauf. Die Organisation weiß, wann sie als Hersteller Druck haben und wartet darauf, dass sie mit Geld kommen. Das machen alle Handelsorganisationen. Wir mussten halt 3 Monate lang beweisen, dass wir halt auch kein Geld ausgeben, wenn wir Druck haben. 00:13:58-1

I: Das bedeutet, im Gesamten war das ein sehr unternehmerischer Ansatz, dass Sie das Risiko eingehen mussten, um überhaupt die Veränderung zu schaffen. Wie oft passieren solche Momente, dass Sie eine derart hohe Unsicherheit haben? 00:14:06-9

B: Also ich würde sagen, dass wenn Sie im Geschäft drinstecken, (ist) eine Unsicherheit in dem Ausmaß sehr selten. Also das war jetzt, muss ich sagen, als unternehmerische Aufgabe die größte, die ich bis jetzt hatte - auch eine komplette Veränderung, auch der Kultur zu bewirken. Da sind viele Teilelemente drin. Das würde jetzt zu weit führen, um den Erfolg jetzt auch vollständig zu erklären. Ich würde sagen, jetzt zum Beispiel, was wir jetzt haben, ist, wir hatten eine Unsicherheit zu Beginn der Abwrackprämie diesen Jahres und wir haben die gleiche Unsicherheit nach Ende der Abwrackprämie. Wie gestaltet sich der Markt, wie gestalten sich die Wettbewerber, wie stellt man sich selbst auf. Also wir treffen uns jetzt am vorletzten Tag der Gestaltung der Marketingprogramme für das 4. Quartal. Das war also nicht gerade ein Prozess, der von extrem sehr hoher Sicherheit geprägt war. 00:15:01-3

I: Kann ich mir gut vorstellen. Das bringt mich auch ganz gut zu dem nächsten Thema. Wie hat sich die aktuelle Krise ausgewirkt auf Ihren Entscheidungsfindungsprozess? Wie hat sich die Krise für Sie in Ihrer Arbeit ausgewirkt? 00:15:24-8

B: Also zu Beginn des Jahres, als es noch nicht absehbar war, dass wir eine Abwrackprämie in Deutschland bekommen, sind wir ja von einer Reduzierung der Neuwagennachfrage um 20 % ausgegangen in Deutschland. Das war ja nicht die Eingangsbasis in 2009. Wir haben dementsprechend natürlich auch große Einschnitte in unseren Betriebskosten vorgenommen. Also wir haben unser eigenes Personal sehr stark umgebaut, sehr viel Kräfte, die wir extern eingekauft hatten, wieder durch inneres Personal wieder ersetzt. Wir haben zum Teil auf Fixmarketing reduziert, also im Kern Mediaausgaben reduziert, weil wir im Kern auch der Business Case dafür nicht mehr sauber stand. Wir haben eben halt auch jetzt in Zeiten dieser Unsicherheit unser Vertriebssystem jetzt nicht verlassen, also im Kern ist es nicht so, dass die (Name des Unternehmens) Headline inzwischen auch ohne die (Produkt des Unternehmens) nicht mehr verkaufen können, weil Sie merken natürlich auch, dass sie sehr gute Bruttoerträge kriegen. Zum Beispiel über die (Produkt des Unternehmens) rein. Weil der Verkauf von höheren Ausstattungen in einem Ratensystem dramatisch einfacher ist, als in einem Kaufsystem.

I: Man sieht es ja nicht genau, was am Ende effektiv rauskommt.

B: Ja. Sie kennen es bei Leasing, genau, im Kern das ist eine Kultur, die auf Leasingbasis bereits bei (Name konkurrierender Unternehmen) seit Jahrzehnten so funktioniert, bei uns einfach nicht gelernt werden musste, dass man halt Leder für 10 Euro verkauft nicht für 1.200.

I: Klar und wenn Sie jetzt die Leute intern reingeholt haben, ist der Entscheidungsprozess für Sie einfacher geworden, weil die Leute sind näher dran. Kann man jetzt mit denen schneller agieren auf neue Problemstellungen?

B: Ja. Wir haben eh ein sehr solides System mit dem Handel. Also wir haben regelmäßige quartalsweise Händler-Arbeitskreise im Marketing, wo wir über eigentlich dann das Feedback kriegen, letztendlich direkt aus dem Handel heraus und das Team hier ist im Kern jetzt auch so stabil über die Jahre, dass im Kern sehr viele Vorschläge aus dem Team heraus kommen. Die muss ich also nicht mehr großartig von der Externen setzen. Das Team entwickelt an sich von sich bereits die nächsten Ansätze, also auch für die kurzfristigen, also nächsten Monat oder nächstes Quartal. Trotz allem ist es so, dass wir eben halt eine Quartalsreview vorbereiten, die ich letztlich mit meinem Europavorstand habe. Dieser Prozess ist an sich unser Prozess der Findung, auch der echten Strukturen für das nächste Quartal. Wir befinden uns letztlich auf einem Gleitpfad, ich sag mal rund 3 Wochen vor der Review fangen wir eigentlich an mit der ersten internen Review und da gibt es eben halt mehrere Teilmeetings, also wo wir dann im Kern die Marketingprogramme festlegen, dann letztlich auch die Programmierung, also im Kern, wie sehen wir die Industrie, wie sehen wir unseren Marktanteil, wie sehen wir die Volumen forecast. (Das ganze dann) zusammenbringen. Meine Aufgabe ist nicht Marketing, meine Aufgabe ist ja ein Business zu führen. Mein Ding ist nur ein Teil davon. 00:18:14-4

I: Ja stimmt, aber trotzdem, wenn Sie einen Forecast machen, haben Sie keine Zahlenanalysen, die Sie jetzt wieder irgendwo vor sich haben, oder? 00:18:21-0

B: Doch ich habe natürlich 1.000 Teilanalysen. 00:18:23-9

I: Und wenn Sie die jetzt in der Krise begutachten, hat sich Ihr Gefühl dafür verändert, für diese Validität dieser Kennzahlen? 00:18:30-4

B: Also ich würde sagen, was sich verändert im Laufe der Krise, ist die, auch das Leben mit nicht einschätzbarem Volumen pro Monat - also im Kern, wir haben in den ersten 4 Monate erlebt, dass immer, wenn wir selbst optimistisch gedacht haben, ist die optimistische Zahl deutlich übertroffen worden. Also wir haben teilweise eben halt dann auch zwischenmonatlich Produktionsanpassungen vorgenommen. Also wo wir mitten im Monat gesagt haben, wir brauchen monatlich 5.000 mehr oder 6.000 mehr. Das ist dann auch von der Größenordnung für uns extrem ungewöhnlich. Da muss ich Teile natürlich adaptieren. Wenn man merkt, dass der Markt so volatil ist, dass man mit monatlichen Zyklen permanent falsch liegt zum Beispiel. Das war eben die Lernkurve diesen Jahres, also wir haben praktisch umgestellt. Damit Sie ein Gefühl haben - wir sind im Februar gestartet, als die Abwrackprämie gerade so begonnen hat, da hatte ich für den Auftragseingang Februar, Auftragseingang ist eine April Produktion - so ungefähr ist bei uns der Zyklus - Ja da hatte ich für den April eingekauft 4.500 neue (Produkt des Unternehmens), was damals optimistisch war. Wir sind nachher dazu gekommen, 12.500 zu bauen für Deutschland.

I: Und so einen Moment, wie Sie ihn damals erlebt haben, diesen Moment der hohen Unsicherheit, weil der Markt so unglaublich volatil war - gibt es da bei Ihnen interne Lerngruppen, die raus arbeiten, was man dabei gelernt hat?

B: Sie haben Kernkurven zum Teil aus anderen Märkten, das ist der Vorteil, wenn Sie in einer großen Organisation arbeiten, weil solche Systeme, auch solche Verschrottungsprämien, die im Kern aus einem stillen Markt einen sehr starken Boommarkt machen. Gab es in Deutschland noch nicht, aber gab es natürlich schon mal bei Kollegen. Also der italienische Markt ist zum Beispiel einer, der zyklisch auf so etwas reagiert und da konnten wir sehr viel Know-how letztlich vom Marketing oder Markenkollegen aus anderen Märkten abziehen. Das ist zum Beispiel jetzt das Wissen, das wir jetzt generiert haben, hier in Deutschland, ist zum Beispiel jetzt 1 zu 1 in das Cash-for-Clankas-Programm in die USA gegangen. Die waren extrem gut vorbereitet auf dieses Cash-for-Clanka, das ja noch sehr viel noch kürzer war als unseres. Und (Name des Unternehmens) in den USA hat extrem stark profitiert davon.

I: Sehr gut. Und wenn Sie jetzt heute schauen, aus den aktuellen Problemen lernen Sie was für Entscheidungen in Zukunft für die nächste Krise. Sagen Sie, Sie sind besser vorbereitet, wenn so was noch mal kommt? 00:20:52-1

B: Ich muss ehrlich sagen, die Krise wird für uns erst beginnen, die hat noch gar nicht stattgefunden. Gerade jetzt für den Markt. Also wir sind nochmals - (Name des Unternehmens) oder Europa hatte eine Neuwagen Industrie von rund 17,5 Millionen. Die Prognose für dieses Jahr waren 14,5, maximal. Wir sind jetzt gerade bei 15,6 - 1,5 Millionen über dem was wir eigentlich erwartet hatten. Im nächsten Jahr erwarten wir keine Verschrottungsprogramme und die Erwartung der Industrie ist unter 14. Das heißt, die echte Krise für die Automobilindustrie, zumindest für die Volumenhersteller, beginnt eigentlich erst in 2010.

I: Wenn Sie jetzt überlegen, Sie hätten dieses ganze Krisenmanagement mit einem Krisenplan angegangen. Wäre das etwas, was Sie sich für die Zukunft wünschen würden? 00:21:58-0

I: Also ich glaube, es gibt keine standardisierten Krisen, das glaube ich wirklich nicht. Ich glaube, es gibt Know-how im Team, wie man mit Volatilität umzugehen hat - also wie lebt man einfach mit Unsicherheit. Dieses berühmte 80/20 Course. Also im Kern auch zu sagen, ich treffe meine Entscheidungen nicht auf 100 %-igen Wissen und Transparenz und auch auf dem, auf einem Eindruck, der teilweise dann auch zählt. Das lernt man, als Team damit umzugehen, nur das können Sie effektiv nicht vorbereiten, also das können Sie auch nicht hinschreiben. Wenn ich es gelesen hätte: Mach einen 80-20-Call, hätte ich gesagt, ja natürlich mach ich das. Aber ich glaube, man muss teilweise wirklich selbst drinstehen, um auch zu verstehen, welche Elemente es hat. Jede Krise hat in jeder Region und vor allem auch für jede Organisation, andere Auswirkungen. Wir werden im nächsten Jahr natürlich und sehr stark zum Beispiel mit dem Thema Liquidität beschäftigen müssen, in diesem Jahr ist es noch gut gegangen weil wir hohes Volumen hatten. Händler hatten hohen Liquiditätszufluss. Im nächsten Jahr, wenn wir in Deutschland ungefähr 70.000 Einheiten weniger ab-

setzen, wird Liquidität der Maßstab für Erfolg werden. Bei uns und im Handel. Da haben wir jetzt natürlich eine Chance, uns besser darauf vorzubereiten, muss man ganz klar sagen, weil im letzten Jahr deutete sich die Krise an am Ende des 3. Quartals. Wir wissen jetzt, dass wir im Jahr 2010 schwierige Situation haben werden, können uns jetzt auf Liquiditätsproblematiken besser einstellen. Also man hat ein bisschen mehr Vorlauf. Trotz allem sind die Auswirkungen, je nach Grundsystem, das man hat, immer anders. Also wenn Sie jetzt, ich sag mal Zentralläger halten und die Händler haben kein Lager, ist das Liquiditätsthema nicht ganz so groß. Bei uns ist das so, dass wir im Kern keine Läger halten, bei uns geht das Fahrzeug aus dem Werk raus und gehört dem Handel. Deswegen muss man, glaub ich, mit der Krise umgehen. Ich glaube, es gibt kein Blueprint für Krise, es gibt schon immer wieder auch Erfahrung aus anderen Märkten wie in solchen, ich sag mal, was logische Konsequenzen sind, falls Neuwagenvolumen zum Beispiel mal eine Zeit lang wirklich abstirbt. Das kann man aus anderen Märkten lernen.

I: Wenn Sie Ihre Abteilung anschauen, wie die Prozesse funktionieren, würden Sie sagen, Sie haben transparente Entscheidungsprozesse? Kann man nachvollziehen, wie die laufen, sind die standardisiert? 00:24:23-2

B: Wir haben logischerweise hier im Haus mehrfach abgesichertes Qualitätsmanagementsystem, also wir sind nach ISO zertifiziert. Wir haben aber auch extrem starke, weltweit standardisierte Prozesse bei (Name des Unternehmens), die werden über interne MCIP's, heißen die bei uns, abgefragt. Auch über die GAO Orders, also wenn Sie in die Abteilung reingehen, sind praktisch die Hauptprozesse dokumentiert, werden auch mindestens einmal im Jahr überprüft von external oder internal Control. Wir haben death procedures standardisiert, so dass im Kern auch bei Übergaben oder Urlaubszeit, Prozesse nicht stehen bleiben für die Mitarbeiter hier. Trotz allem, ist es so, dass natürlich eine Organisation, die sich stark verändert. Wir haben uns dieses Jahr stark verändert - bei uns hat sich 30% der Belegschaft auf einem neuen Arbeitsplatz eingefunden am Jahresanfang. Haben Sie immer Anlaufschwierigkeiten, dass die Prozesse feststehen, weil zum Teil eben halt auch die Prozesse wiederum auf die neuen Strukturen abgestellt werden müssen. Die Veränderung haben Sie im Haus. Trotz allem glaube ich, dass wir im Kern ein relativ stabiles, festes System von Regelmeetings/Cascadings haben, die sicherstellen, dass Information im Haus fließen, dass auch Rückkopplungsprozesse nach oben wieder funktionieren.

I: Wenn Sie jetzt über Qualitätsmanagement reden, wie können Sie überprüfen, ob eine Entscheidung am Ende gut oder schlecht war. Gibt es eine implementierte Feedbackkultur?

B: Ja logischerweise stellen Sie praktisch bei allem, was Sie machen, was Sie tun, immer die Frage nach dem Resultat. Also sie können auf der Mikroebene durchgehen. Ja ich bekomme nach jedem Mailing in zeitversetzten Aussetzen immer meine KPIs durchgemessen, bis hin zum Sale. Also ich war am Ende von 100.000 Mailings habe ich x sails, was waren Return on Investment, also von der Mikroebene bis zur Makroebene. Logischerweise habe ich einmal im

Quartal eine komplette Retroanalyse über Zielstellung von Marketingprogrammen und dann deren Effekt. 00:26:29-5

I: In der Übersicht?

B: In der Übersicht genau. 00:26:31-5

I: Wenn wir noch mal auf das Thema Analysen/Kennzahlen zurückkommen. Welche Analysen und Kennzahlen nutzen Sie primär in Ihrer Arbeit. Gibt es bestimmte Vorlieben bei der Wahl der Kennzahlen? Sind Sie z.B. sehr Marktforschung orientiert oder haben Sie eher eine interne Sicht. Wie gehen Sie damit um? 00:26:50-4

B: Marktforschung setzen wir in verschiedenen Bereichen ein. Also ich würde sagen der primäre Ansatz für Marktforschung ist zunächst einmal in der Produktentwicklung, da halte ich ihn auch für am wertvollsten, ehrlich gestanden. Man kann in der Produktentwicklung durch Marktforschung viel falsch machen, aber auch viel richtig machen, wenn man es gut ansetzt. Also in der Entstehung des Produktes haben wir mehrere Sequenzen von Marktforschungen, also für Testkliniken, um Fahrzeug marktfähig und marktfertig zu machen. Da ist Marktforschung durch nichts zu ersetzen. Also auch nicht durch ein gutes Gefühl. Das ist dann extrem gefährlich, sich auf Ihre Gefühle zu verlassen. Wir haben im fernerer Verlauf in der externen Messung natürlich Customer View Point, heißt das bei uns. Das ist die Kundenmeinungsforschung, Kundenzufriedenheit mit Service, mit Sales, mit dem ganzen Kontakt - regelmäßig einmal im Monat. Da sehe ich im Kern, wie stehe ich als Nation im Vergleich zum Vorjahr, zum Wettbewerb und wie stehen auch Händler in bestimmten Größenordnung zueinander. Ich sehe einmal im Monat die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse der Händler, die reinkommen. Ich sehe auf der Marktforschungsseite, einmal im Jahr Vergleich von Produktqualität, Servicequalität, Salesqualität im Vergleich zu Wettbewerbern - syndicated studies. Wir haben eine große study mit anderen Wettbewerbern, wo wir im Kern Wanderungsbewegung zwischen Herstellern, zwischen Marken, Kaufprofile usw. sehen. Das sind Daten, die im Kern eher die Grundschiene sind. Also läuft die Marke, geht sie den richtigen Weg, erreichen wir unsere Conquest- Ziele, ja oder nein. Dann habe ich täglich natürlich logischerweise den Markt dabei. 00:28:39-8

Nein, das sind jetzt im Kern die Tagesmarktanteile, das sind die aufgelaufenen Marktanteile, Tagesmarktanteile, den wir haben, alle Marktanteile der Wettbewerber, wo die im Vorjahr standen - da kommt es dann auch darauf, an wer noch ein bisschen was macht diesen Monat. Industrieentwicklung, das ist die kumulative Entwicklung Cars und hier hab ich im Kern Verkaufsmeldekarten, nach meinen Businesssegmenten. Also wo im Kern, das ist der Handel, das sind dann Testfragen, Directsales, da gibt es jetzt so große Flotten, die wir selbst haben. Das sind Mietwagen. Ich kann im Kern jeden Tag sehen letztlich, in welche Richtung laufen meine Geschäftszweige und welchen Vergleich mache ich zum Vorjahr. Also ich kann also hier mal sehen, wie vergleicht sich der Auftragseingang. Das sind jetzt hier Retails, also die Verkäufe, das sind die Auftragseingänge, die Auftragseingänge im Vergleich zum Vorjahr. 00:29:32-5

I: Die vorliegenden Zahlen sehen für mich als sehr verlässlich aus. Wie gehen Sie dagegen mit Analysen um, die aus Marktforschungen resultieren? Für wie verlässlich halten Sie diese Kennzahlen?

B: Marktforschung ist für mich nie (absolut valide), ist eigentlich immer ein Indikator. Schlussfolgerung muss ich sowieso am Ende selbst ziehen. Marktforschung kann einem helfen, gewisse Strukturen zu untermauern. Interessant ist, dass viele Marktforschungen eigentlich gemacht werden, um Ideen, die man im Kopf hat, zu beweisen. Und man kann natürlich durch ein vernünftiges Briefing in der Marktforschung, auch das rauskriegen, was man gerne hätte. Das ist sehr gefährlich. Also ich glaube, ab und zu dient Marktforschung einfach einer Absicherung von dem, was man aus anderen Datenquellen sieht oder hört. Man kann aber über Marktforschung kein Unternehmen führen, das ist einfach nicht machbar. 00:30:20-0

I: Was bedeuten Kennzahlen für Sie im Managementalltag?

B: Also Kennzahlen sind halt das, was sie sind, nämlich Kennzahlen. Wir führen im Kern. Also das Managementsystem relativ stringent aufgebaut. Mein Europavorstand, Marketing und Verkauf, kriegt Ziele pro Jahr. Bricht diese Ziele runter auf seine Märkte - das ist mein Ziel. Ich breche mein Ziel runter auf meine Abteilung. Das individuelle Zielblatt eines Mitarbeiters in der Abteilung der Flotte sehen und addieren die auf, kommt das am Ende wieder zu meinen Zielen zusammen. Also wir sind alle verknüpft über ein sehr stringentes und auch sehr klar durchstrukturiertes Ziel-Netz-System.

I: Also man braucht im Prinzip die Kennzahlen um jedem seine Ziele zu definieren?

B: Absolut. Sonst können Sie nicht führen. Also ohne Kennzahlen können Sie nicht führen, was sagen Sie denn den Mitarbeitern - ja wie wollen Sie Performance einschätzen können, ohne eine Kennzahl. Also sie können vor allem im langfristigen Verlauf nicht sehen, ob die Trendlinie wieder stimmt, also wenn Sie im Service zum Beispiel sehen, wir führen eigentlich den Service über 5 Kennzahlen. Da können Sie sehen, ob Sie erfolgreich Marketing machen oder nicht, weil wie wollen Sie den Servicemarketingserfolg messen, zum Beispiel. Ja das geht eben halt nur Umsatz pro Durchlauf, Anzahl Durchläufe, Alter der Werkstatt, zum Beispiel. Das sind Kennzahlen, die jeder Serviceabnehmer in Deutschland draufhaben muss und Sie wissen, ob er Erfolg hat.

I: Sie haben gerade über eine Zielorientierung gesprochen. Tauschen Sie sich stark mit anderen Abteilungen über Themen aus? Produktentwicklungsabteilung, Service z.B.? Externe Partner? 00:32:13-5

B: Also Service sind wir ja eine Abteilung. Service gehört bei uns dazu, Bank gehört bei uns. Das sind im Kern alle Bereiche die dazugehören, zwar nicht funktional aber die sind bei mir im Team eingebunden. Interessanterweise ist das im Kern auch wieder die Profithaber bei mir integriert ist. Insofern sind

immer, gehört alles zusammen wir führen über bestimmte Regelmeetings. Also es gibt Montag morgens um 9 Uhr hier an diesem Tisch eine Runde, wo im Kern die Bereichsleiter Bank, Service, Vertriebsmarketing - da haben wir halt hier das Thema Programming - zusammensitzen um die erkennbaren Hauptschwerpunkte der Arbeit (festzulegen). Das geht im Kern in der Fristigkeit nächste Woche bis zu 4 Wochen rein. Das ist so die Perspektive, die wir besprechen, hier besprechen, Kurzfristperspektive.

I: Aber das sind interne Abteilungen, die zumindest unter Ihrer Funktion positioniert sind?

B: Genau, genau da sind keine Externen dabei.

I: Und der Austausch mit anderen Abteilungen? 00:33:12-7

B: Also Produktentwicklung habe ich natürlich nur mittelbar Kontakt, logischerweise sind wir in die Produktentwicklung Neuprodukte mit eingebunden. Es gibt bestimmte Milestones, wo Input entweder von Markt zu geben ist, teilweise auch sehr selten - und das ist auch gut so - Markt der Person, also Input der Person. Also normalerweise geben wir ein Marktvote ab über Marktforschung, zum Beispiel und Marktdaten, aber nicht in Personenvote. Also die kriegen natürlich trotzdem ein Vote von mir, wo ich sagen würde, würde ich nicht so machen, würde ich anders lösen. Aber an sich zählen tut das nichts. Zählen tut das, was aus den Marktdaten rauskommt und nicht aus der Person.

I: Wie geben Sie ein solchen Vote normalerweise ab? In Form eines Textes? 00:33:57-8

B: Mein Vote basiert in der Regel immer auf den Marktdaten. Also im Kern sagen wir mal Karosserievarianten Mix, da treffen wir Entscheidungen eine Karosserievariante dazu zu addieren und wegzunehmen, zum Beispiel. Und da kann ich nur letztlich mein Vote hart machen, indem ich sage, mein Volumen ist hier heute, so sehe ich den Markt, so wird der sein in Zukunft. Wenn wir das nicht so entscheiden, verlier ich wahrscheinlich 6.000 Sales.

I: Das ist dann zum Teil aber auch eine Bauchentscheidung? 00:34:22-0

B: Nein, das kann ich nur über Daten machen.

I: Nur über Daten?

B: Genau. Also ich sehe dann im Trendfuturaing meinetwegen 3-türige C-Segmentfahrzeuge schrumpfen. Das heißt, mein Votum in der nächsten Generation 3-Türer zu haben, weil ich einer der wenigen Märkte bin, die es noch hat. Es wird schwierig zum Beispiel, das weiß ich dann. Das sind einfach die Votes, die noch transparent nachvollziehbar sind. Es gibt andere Votes, wo zum Beispiel Frontendgestaltung eines Fahrzeugs in der Research ganz gut weggekommen ist, wo ich trotzdem sage, passt nicht zur Marke. Da brauche ich keine Research dafür, kann ich trotzdem zu dem Designer sagen, mein Vote wäre es

anders zu machen, was immer Ihr mit dem Votum eines großen Enbliesers aus dem Markt macht. Das hat manchmal Einfluss, manchmal hat es keinen.

I: Aber das ist dann wirklich eine Bauchentscheidung? 00:35:16-0

B: Das ist eine Bauchentscheidung, na klar. Aber das ist eine Entscheidung auch - es gibt Entscheidungen, die kann ich dem Kunde nicht abnehmen, weil der Kunde weis nicht, wonach er suchen sollte. Kunde sagt am Ende: Der ist schön. Aber die Entscheidung, passt der zur Marke, bringt der die Marke weiter, das kann Ihnen der Kunde nicht sagen. 00:35:31-3

I: Nochmals auf den bereits angesprochenen Punkt zurückkommend, würden Sie sagen, das statistische Fähigkeiten wichtig im Marketing sind? 00:35:42-4

B: Ja, wobei ich muss sagen, meine Erfahrung ist - ich habe ja auch theoretische Statistik auch gehabt im Studium. Ich glaube, das braucht man wirklich nur, wenn man im Bereich der Marktforschung selbst arbeitet. Also wenn man Marktforscher selbst ist, dann muss man halt wissen, wie es funktioniert. Also was das statistische Validität usw. Ich habe es effektiv nie gebraucht. Ich bin mit einem gutbasierten Dreisatz sehr gut hier im Leben zurechtgekommen. Ich mein, das Leben besteht aus Entscheidungsfindung. (Das) ist ja die große Kunst, aus 200 verfügbaren Daten sich die richtigen Sachen rauszunehmen und den richtigen Konklusion, die richtige Entscheidung zu fällen. Das lernen sie auch nicht im Studium.

I: Also würden Sie sagen, Sie bekommen ausreichend Informationen von anderen Abteilungen? 00:36:30-2

B: Ja also Sie finden immer im Verlauf, auch Ihrer Arbeit, Dinge, die Sie nicht wissen. Die Sie gerne wissen würden. Und dann müssen Sie halt immer überlegen, haben Sie die Ressource entweder im Geld oder in der Person, um auf die Suche zu gehen. Und ab und zu müssen Sie sich auch entscheiden, als Manager zu sagen, in Abwägung der Gewichtung verlasse ich mich einfach darauf, dass ich, obwohl ich es nicht weiß, die richtige Entscheidung treffe. Sie können nicht alles wissen.

I: Also ist es im Prinzip wichtiger, das Ziel im Auge zu haben, das Ziel richtig gut zu definieren, als manchmal das Wissen zu haben? 00:37:05-8

B: Ich glaube, Sie müssen 2 Sachen übereinander bringen. Sie dürfen sich nicht durch zu viele Daten ablenken lassen von ihrer Vision, wo möchten Sie eigentlich am Ende - ich nehme mal das Beispiel. Ich bin vor 3 Jahren auf diesen Posten gekommen und mein Ziel war, wenn ich den Posten verlasse, ist Deutschland ein stabiler Profitmarkt für (Name des Unternehmens) in Europa - das war das Ziel. Und ich habe eine Handelsorganisation, die wieder Geld verdient. Sehr simpel ausgedrückt. So und dieses Ziel dürfen Sie nie aus den Augen verlieren, auch wenn Sie Entscheidungen treffen. Sie treffen manchmal Entscheidungen, die sind wirtschaftlich nicht ganz so intelligent. Die treffen sie aber trotzdem, weil es in bigger score of things einfach so sein muss. Ab und zu

müssen Sie eine Entscheidung treffen, die ist betriebswirtschaftlich eher unterirdisch, machen Sie halt dann halt trotzdem, for the bigger purpose. Also Sie müssen halt zusehen, dass Sie das Schiff auf Kurs halten, weil das Schiff braucht Richtung. Also sobald ein Schiff, und das ist ja ein Supertanker, also ich führe ja eine Organisation mit 750 Handelspartnern, die gehören alle nicht uns. Das sind eigenständige Unternehmer alle, ja. Die müssen im Kern erkennen, was wollen (wir). Wenn Sie diese Erkenntnis nicht mehr haben, dann fangen die an, zu machen was die wollen. Das geht nicht, dann verlieren Sie als Marke wieder. Aber Sie müssen am Ende immer sagen, wo will ich hin, welche Richtung will ich haben und Sie müssen natürlich dann immer wieder - Sie müssen sich vorstellen, Sie sind im Wettbewerbsumfeld, links und rechts attackiert Sie jeden Morgen irgendjemand und will eigentlich Ihnen Kunden wegnehmen, und Sie müssen halt jeden Morgen versuchen, entweder mit Daten, teilweise auch durch einfache Überzeugung zu sagen, wir steuern entgegen, um den Kurs wieder zu halten. 00:38:48-3

I: Zurück zu ein wenig mehr Theorie. Haben Sie Marketing studiert? 00:38:59-2

B: Ich habe auch Marketing studiert, genau. 00:39:00-8

I: Was denken Sie über Marketing Theorien, kann man die anwenden, sind die heute noch nutzbar? 00:39:06-4

B: Ich glaube, dass ein paar Fundamente der Marketingtheorie absolut sich wiederfinden, teilweise in anderer Form, aber ich glaube, was man im Marketing lernt, ist im Kern, Kunden verstehen zu wollen. Also was ist der wirkliche Treiber von Entscheidungen des Kunden, das lernen Sie schon im Marketing. Also ich glaube was wünschenswert wäre, wäre im Kern etwas stärker die psychologische Kundenperspektive noch reinzubringen, denn ich glaube, die ist teilweise viel entscheidender für Entscheidungsfindung, als man es immer meint. Marketing ist ja, ich sag mal, gerade wenn man früh im Studium ist, denkt man immer, ja ok, das geht um das Thema Kommunikation, das ist die eine Seite, die für mich interessanterweise obwohl ich aus diesem Marketingbereich komme, habe Produktmarketing gemacht, sehr lange Kommunikation gemacht, ja auch mal für Europa 1,5 Jahre lang das ganze Thema europäische Kommunikation geleitet, ist der Bereich, der für mich inzwischen am unwesentlichsten geworden ist.

I: Wenn Sie sagen, die Kundenperspektive ist wichtig für Sie. Holen Sie sich viel externes Feedback, auch von anderen externen Partnern? Arbeiten Sie im Netzwerk?

B: Es ist ein Netzwerk logischer Weise von, ich sag mal sehr vielen Lieferanten, trotz allem ist da die gleiche Grundausbildung. Sie brauchen an der Führung von Design jemand, der eine klare Vision hat, wie es am Ende auszusehen hat. Weil Design by Commity führt am Ende zu scheiss Autos, muss man ganz klar sagen. Das hat die Firma leibhaftig über 20 Jahre gelebt. Design by Commity, das funktioniert nicht. Sie brauchen jemanden, der relativ - und da müssen Sie halt das Glück haben und die Vision haben, einen Guten zu haben - also wenn der das falsch entscheidet, haben wir auch schon bei ein paar Marken gese-

hen, also wenn ich mal an Chris Bangels dachte, der hat mit Sicherheit der BMW zwar Profil gegeben, aber glaube kein Profil, das die Marke weitergebracht hat auf Dauer. Martin Smith hat eben halt die große Kunst verstanden, der ist ja als Chefdesigner nicht mehr Designer, der entwickelt, der zeichnet keine Autos mehr.

I: Der hat nur diese große Vision im Kopf?! 00:41:27-9

B: Ja der ist derjenige, der dafür gesorgt hat, dass im Kern Innenräume zu Außenräume passen, dass die Außendesigns immer wieder (Name des Unternehmens) bleiben. Wo sind die Stilelemente, die Kinetik, Design zu Kinetik Design machen, das ist seine Aufgabe.

I: Aber jetzt reden wir von Design - was ist bei Kampagnen? 00:41:42-3

B: Bei Kampagnen. Das ist bei uns ein extrem komplexes Programm, weil im Kern die großen Kampagnen, gerade TV-Kampagnen, stehen nicht lokal sondern europäisch. Also wir sind, was das angeht, Zentralist. Das ist ein Komitee, in dem ich auch natürlich als Marktvotum drin sitze. Wir stimmen im Kern das Briefing ab, Kampagnen Briefing ab - was eine absolute Grundvoraussetzung ist, nachher diejenigen, die in diesem Kreis drinsitzen, wieder daran zu erinnern, was sie eigentlich haben wollen. Weil oftmals sagt man I don't like it. Aber es ist genau on brief, also muss man auch halt fair dabei sein. Also die großen Kampagnenzüge entstehen bei uns in einem Prozess, der dauert zurzeit fast 5,5 Monate.

I: Ok, schön, gehen wir vielleicht mal gleich zum nächsten Thema über. Nennen wir mal eine Kampagne, eine sehr komplexe Entscheidung. Wie gehen Sie persönlich mit der Komplexität solcher Marketing Entscheidungen um. Haben Sie Ihre persönlichen Vorgehensweisen entwickelt, wie Sie an solche Entscheidungen rangehen? 00:43:02-8

B: Also bei großen Kommunikationskampagnen ist es so, dass wir da eben halt auch Market Research, zum Beispiel, in Anspruch nehmen. Und das machen wir immer in einem Pre-Testing. Also wenn wir aus dem Kampagnen-Briefing, was die eigentliche Grundsetzung ist, ein gutes Briefing abzugeben, zu sagen, was will ich am Ende damit erreichen? Was soll diese Kampagne tun? Erfahrungsgemäß muss ich sagen, geht bei uns viel zu wenig Arbeit rein, viel zu viel Arbeit nachher in die Beurteilung von der kreativen Idee. Also nach der Verabschiedung des Briefings ist es bei uns so sortiert, dass die Kreativagentur im Kern also nur das Hothouse macht, also ihre Kreativressourcen bündelt. Drei Kampagnen Ideen entwickelt auf dem Briefing und diese drei Kampagnen werden in einem Pretest Kunden gezeigt. Das ist ein standardisiertes Verfahren bei uns, sodass wir im Kern nicht eine Entscheidung fällen auf Basis von Bauch, weil die ist extrem gefährlich, sondern auf Basis von Basiswissen, Basisfeedback und haben dann so eine Art Educated Bauch, den wir am Ende haben. Trotz allem ist es so, dass wir nachher ein schon relativ regiertes Votum oder Veto einlegen können gegen Kampagnen, von denen wir nicht glauben, dass sie im Markt wirklich funktionieren.

I: Aber jetzt sprechen Sie in der Form von wir, was ist mit Ihnen selber. Wenn Sie selber an eine Entscheidung rangehen? 00:44:37-0

B: Ja also bei mir ist es natürlich extrem auch erfahrungsabhängig, ich mache das europäische, ich mache jetzt TV-Kampagnen seit 15 Jahren. 00:44:49-3

I: Richtig, das ist die Erfahrung, aber gehen Sie an eine Entscheidung ran und sagen, mein Bauchgefühl, meine Erfahrung sagt mir, welche Alternative die richtige bei Ihnen ist. Wenn Sie drei gleichrangige Entscheidungen hätten, wie gehen Sie mit dieser Komplexität dieser Entscheidung um? 00:45:06-0

B: Also ich glaube, es ist zum Teil ist es Bauch, der einfach sagt, was passt besser zur Marke, auch im Kontext anderer Kampagnen, die ich zur Zeit draußen habe. Zum Teil gibt einfach ein paar Daumenregeln, die stimmen seit 10 Jahren, die bleiben auch seit 10 Jahren immer gleich. Also sehe ich das Produkt? Ist das Produkt Teil der Idee oder nur Randfigur in der Idee? - Das sind immer nur Wirkungsabhängigkeiten. Ist die Marke zu erkennen? Also ganz simple klare Regeln, wo man sagen kann, da kann man einfach praktisch nach Regelbuch letztlich auch eine Meinung dazu bringen. Briefing ist immer das A und O. Haben Briefing gehabt, ist das, was ich da sehe auf dem Briefing oder nicht. Es gibt teilweise tolle Kampagnen, die sind aber Off Brief und werden daher nie produziert. Das ist im Kern, ich sag mal, für uns so das Grundlexikon. Wenn ich sage ich habe 2 Kampagnen beide auf Brief, beide haben, ich sag mal, diese Rules of Thumb alle erledigt - Dann ist für mich die erste Frage, was ist davon am ehesten eine deutsche Idee im deutschen Umfeld, wenn ich selbst entscheide. Was passt im jetzigen Werbeumfeld eher zu Deutschland, als vielleicht andere. Es gibt sehr viel gute Ideen, einige Ideen outen sich als nicht deutsch.

I: Ist das dann aber auch eine Daumenregel? Deutsche Stereotypen kann man nur als Deutscher erkennen? 00:46:27-2

B: Also ich weiß zum Beispiel, es gibt eine gewisse Form von Humor, die in Deutschland funktioniert, die woanders nie funktioniert und umgekehrt auch. Sie haben Ideen, wo einige Leute sich biegen und sie als Deutscher nur leicht fremdlich dahin gucken. Das sehen sie über die Zeit, das ist aber interessant, das sehen sie nachher im Posttest. Also wir machen natürlich immer nachher, nach der Kampagne, mit dem Finish-Material ein Posttest und da kriegen Sie natürlich irgendwann wirklich ein Gefühl, was hat Ihnen ihr Bauch gesagt, was sagen Ihre Kunden nachher dazu.

I: Da können Sie es abgleichen? 00:46:53-8

B: Da können Sie abgleichen. Sie sehen es natürlich 14 Tage später im Handel, wenn die Kampagne gelaufen ist, bringt die Showroom-Traffic am Ende.

I: Müssen Sie viele Entscheidungen unter hohem Zeitdruck treffen?

B: Ja, die meisten. 00:47:04-1

I: Verändert sich da der Entscheidungsprozess? Sind Sie dann glücklich, dass Sie diese Rules of Thumb haben? 00:47:10-2

B: Ja, bei sehr schnellen Entscheidungen helfen Ihnen nur noch die Erfahrungswerte. Ab und zu ist der Fall natürlich auch absolut hinderlich, weil Erfahrung bringt einen immer dorthin zurück, wo man schon einmal gewesen ist. Also gerade in solchen Situationen, wie in diesem Frühjahr die Umweltprämie - absolut unknown, keiner kannte das, keiner wusste damit umzugehen, da hilft Ihnen Erfahrung gar nicht weiter. Da müssen Sie jetzt ein bisschen auch Mut haben, auch mal zu gamblen. Da müssen Sie ein bisschen Poker spielen.

I: Also zusammenfassend ist Ihre Erfahrung ein extrem wichtiger Bestandteil in Ihrer täglichen Arbeit?

B: Also bei großen, wichtigen Entscheidungen bemühen wir uns eigentlich immer, auf Basis von Fakten Entscheidungen zu treffen. Teilweise sind die Fakten, die Sie haben dünn. Also wenn Sie jetzt in einem solchen Umfeld, wie wir es jetzt hatten, auf monatlicher Basis mitsteuern können, haben Sie zum Teil noch nicht die Evidence vorliegen, ob eine Sache wirklich funktioniert. Haben Sie so eine Indikation. Dann müssen Sie einfach auch jetzt dann auch dem Team vertrauen, die Ihnen die Indikation gibt, ist die Indikation wie valide, oder haben Sie jetzt gerade etwas falsche Sample gezogen.

I: Sie haben bestimmt in Ihrer Laufbahn viele junge Leute gesehen, die ins Marketing kamen, die dort weiterkamen. Hat oftmals die Erfahrung gesiegt? Dass man gesagt hat, ok, junge Leute haben gute Ideen, wenn man das jetzt kombiniert mit der Erfahrung, dann wird es zu einer guten Entscheidung. Wie wichtig ist Erfahrung im Marketing? 00:48:46-9

B: Also ich glaube, es ist ein wichtiger Bestandteil für Entscheidungsfindung unter Druck. Ich glaube, dass oftmals die frische Sicht von Außen hilft, größere Sprünge im Markt zu machen. Muss man ganz klar sagen. Also den größten Sprung können Sie jetzt in der Marke festlegen, ja (Name des Vorstandsvorsitzenden), kommt von (Name des vorherigen Unternehmens, bei welchem Vorstandsvorsitzender gearbeitet hat). Hat mit (Name des Unternehmens) und Autos nichts zu tun gehabt. Hat aber in 2 Jahren die Marke weiter nach vorne gebracht als 4 oder 5 CEOs vor ihm, weil er als Externer Sachen gesehen hat, die ein Insider nicht, zwar vielleicht erkennen konnte, aber nicht anfassen wollte. Er hat gesagt, verstehe ich nicht, erklärt es mal. Es war keine Erklärung da, dann hat er gesagt, hören wir damit auf. Also ich würde sagen, gerade in Zeiten einer sich stark verändernden Medienlandschaft und auch einer starken Veränderung von Medienkonsum, ist frisches Denken von draußen absolutes A und O. Also wir waren vor kurzem ein Beispiel, wir nennen es Darwin - klingt ein bisschen großstrabend - machen wir alle 1,5 Jahre, wo uns unsere Medienagenturen und teilweise auch Experten aus der Branche im Kern nur auf dem laufenden halten, was passiert eigentlich außerhalb der klassischen Medien, die für uns, ich bin halt nicht auf Facebook zum Beispiel zu Hause, wo sich Parallelwelten

auftun, die in einer spontanen, schnellen, erfahrungsgemäßen Entscheidungen keine Rolle spielen. Aber immer wichtiger werden für zukünftigen Erfolg. Da brauchen Sie teilweise auch dann Leute von draußen. Ich sehe das hier bei Mitarbeitern, die halt 15 Jahre jünger sind, die sind mit einem völlig anderen Selbstverständnis, wieder rum auch mit gewissen Medien aufgewachsen, können es viel besser einschätzen. Also wie gesagt, Erfahrung ist hilfreich, führt aber glaube ich nicht zwingend zu Innovation. 00:50:40-8

I: Wie würden Sie das Zusammenspiel von Kennzahlen/Analyse, Erfahrung/Expertise und Ihrem Bauchgefühl im Entscheidungsprozess sehen? Wie kommen diese drei Faktoren zusammen? Wann werden die jungen Leute eingebunden? 00:51:08-6

B: Also das ist immer schwer festzumachen. Also die Kunst ist es ja, das Team sich selbst führen zu lassen, also ich bemühe mich ja nicht, jede Entscheidung selbst zu fällen, also idealerweise ist die Entscheidung ja schon längst gefällt und läuft. Aber sie läuft eben halt in eine Grundrichtung, die wir alle teilen, das ist das entscheidende. Also ich sag mal, die Hauptaufgabe von guter Führung ist im Kern die Delegation auf das niedrigst mögliche Niveau. Unter der Voraussetzung, dass die Vision wo das Endresultat rauskommen soll, geteilt ist. Das ist die große Aufgabe und natürlich sollen sich junge Leute ausprobieren, sie müssen Fehler machen. Also Erfahrung entsteht ja im Kern ja genau aus diesem Prozess - ich muss Sachen probieren können und merken, das ist in die Hose gegangen und idealerweise bekommt man es raus, warum es so war. Ja weil in diesem Beruf ist es ja so, dass man, dass man sich leicht verlieren will in Kreativität. Also ich hatte auch Phasen in meiner Schaffensphase hier bei (Name des Unternehmens), da war ich Marketingdirektor, da haben wir jedes Quartal eine neue Idee in den Markt gebracht, eine neue taktische Idee. Also irgendwie 075 Zins oder irgendwie ein tolles Gebrauchtwagenprogramm. Das macht natürlich extrem viel Spaß und macht super viel Spaß, die Agentur anzuspornen, die Teams arbeiten sich Tag und Nacht blöde, bis sie irgendwann feststellen, dass die eigentliche Kunst nicht die Idee ist sondern die fantastische Implementierung. Ja das Sie teilweise mit einer Idee ein Jahr lang arbeiten können und ein Jahr lang feststellen, wenn Sie in die Implementierung verfeinern und dass Sie mehr erreichen, als wenn Sie die Idee ändern. Das kriegen Sie aber erst im Laufe der Jahre mit und wenn sie möglichst breit in der Organisation gearbeitet haben. Also ich komme ja nicht nur aus dem Marketing, ich habe ja auch im Vertrieb gearbeitet. Also ich glaube, es ist unheimlich schwierig, dafür gibt es kein Prozess oder keine Prozessbeschreibung. Also ich denke mal, dass junge Leute Fehler machen müssen, sonst lernen sie auch nichts.

I: Ja daher kommt ja die Lernkurve. 00:53:17-2

B: Und ganz teure Entscheidungen lässt man dann halt nicht - das ist kein Probestadium - es gibt ja Entscheidungen, wenn Sie hier sagen, das machen wir jetzt so, das ist eine Entscheidung über 50-60 Mio. Dollar, die überlassen Sie halt dann nicht einem jungen Mann, sondern der kann zwar eine Idee vorbringen, aber die endgültige Entscheidung treffen dann doch andere, mit Ihm gemeinsam zumindest.

I: Sie haben es vorhin schon gesagt, diese 80/20 Regel. Glauben Sie überhaupt, dass der Mensch die kognitiven Fähigkeiten hat, aus verschiedenen Alternativen immer die optimale Entscheidung zu wählen? 00:53:54-6

B: Es gibt auch bestimmt eine ganze Menge Sachen, die wir komplett falsch entschieden haben, die vielleicht etwas besser ausgegangen wären. Aber da muss man sich ja von befreien, weil man wird es nie wissen. Weil man trifft ja immer eine Entscheidung zu einem bestimmten Zeitpunkt, in einem bestimmten Umfeld. So wenn man sagt 2 Monate später, nachträglich wäre die andere Sache besser gewesen, bis zu diesem Zeitpunkt hat sich hier das automobiler Umfeld schon wieder so verändert, dass wenn Sie sie jetzt treffen würden, Sie vielleicht nicht besseres Ergebnis rauskriegen. Wir werden immer vor Entscheidungen stehen, wo Sie immer sagen können, bisschen mehr nach links, bisschen mehr nach rechts in die Richtung, in die Sie gehen ist ja nicht immer optimal. Nur da darf man sich auch nichts vormachen.

I: Aber die Wirtschaftlichkeit einer Entscheidung bzw. Ihre eigene Intuition, die überprüfen Sie?

B: Natürlich, wir haben ja eine Hard Matrix und am Ende kommt dabei Ertrag raus, das ist die Ultimatum. Am Ende wirtschaften wir hier als Gesamtteam ein Ertrag für die Motorcompany. Ja das ist innerhalb von mehreren Faktoren abhängig, das ist das Thema Volumen, das ist Stückerlös/Stückertrag und das ganze Thema Ressourceneinsatz. Und das muss eben so gemanaged werden, dass am Ende wir glauben, dass das Optimum für die Firma dabei rauskommt. Also wir wissen, dass wir in diesem Jahr wahrscheinlich noch mehr Autos hätten verkaufen können, aber ich bin mir nicht sicher, dass wir den gleichen Ertrag erwirtschaftet hätten. 00:55:17-6

I: (Name des Interviewpartners), vielen Dank für das tolle Interview.

### 7.11. Interview F

I: Wie ist das Marketing bei Ihnen aufgebaut? Sehr kopflastig, dass Ihnen die Entscheidungen vorbereitet werden oder eher dezentral, dass Entscheidungen von Ihren Mitarbeitern getroffen werden? #00:01:01-9#

B: Der Hintergrund ist der, dass ich diesen Job erst seit dem 1.1. mache. Also zum 1.1 den Bereich übernommen habe und natürlich viele Sachen im Moment noch von mir geprägt werden. Aber meine Intention ist es natürlich schon, dass die Entscheidungen in den Abteilungen jeweils getroffen werden. Aber im Moment ist das Zweifels ohne noch nicht ganz der Fall. #00:01:27-5#

I: Was sind Entscheidungsbereiche, die Sie selbst übernehmen möchten und welche möchten Sie abgeben? #00:01:43-3#

B: Na gut. Strategische Aufgabenstellungen und natürlich organisatorische/strukturelle Themen. Die zwei Blöcke würde nun erstmal sehen. Und noch der dritte Punkt ist das Thema Priorisierung. Das ist in Zeiten von Kurzarbeit natürlich ganz wichtig. Dass Sie sagen, welche Projekte laufen weiter, welche Projekte stoßen wir an und von welchen trennen wir uns einfach. #00:02:08-3#

I: Darf ich fragen, welche Funktionen Sie zuvor belegt haben? #00:02:11-7#

B: Also bei der (Name des Unternehmens) war ich ein Jahr zuvor für das deutsche Marketing zuständig. Und davor war ich bei T-Mobile. #00:02:22-8#

I: Aber dort auch im Marketing? #00:02:24-2#

B: Dort auch im Marketing. Also ich habe seit 1997, nach dem Studium, nur Marketing gemacht. #00:02:33-0#

I: Haben Sie Marketing ebenfalls studiert? #00:02:34-4#

B: Ja. #00:02:33-8#

I: Was waren Entscheidungsmomente für Sie, die wirklich selten bzw. einmalig waren? #00:02:55-9#

B: Also wo ich es gerade sehe. Ich war bei (Name des vorherigen Unternehmens) für den Launch des (Produkt des vorherigen Unternehmens) zuständig. Für den Vertriebslaunch. Und ein derartiges Produkt haben wir erstmalig in Deutschland gelauncht. Und da ging es z.B. um die Frage, an wie vielen Verkaufsstellen wollen wir erstmalig das (Produkt des vorherigen Unternehmens) vorstellen. Da gab es zuerst die Idee, wir machen es in allen Metropolen. Und dann haben wir uns danach konzentriert darauf, wir machen es nur in einer Stadt. Dann haben wir noch gedacht, wir machen um 0 Uhr - Beginn mit dem Verkauf à la New York oder anderen Metropolen der Welt. Und da ist schon die Frage, ist das die richtige Entscheidung oder im Worst Case steht da um 0 Uhr

kein Mensch vor dem Laden. Weil es war November oder Oktober und es ist in Deutschland, wo die Begeisterung, die Euphorie nicht so vorher schon da war. Das ist ein Moment, aber es gibt sicherlich noch viele andere. #00:03:59-1#

I: Was bedeutet für Sie das Thema Unsicherheit in Ihrem Job? #00:04:07-4#

B: Also ich glaube Unsicherheiten hat jeder Manager. Es ist halt die Frage, wie man damit umgeht. Und ich glaube das ist, was man lernt. Man versucht sich natürlich mit Informationen, intern wie extern zu versorgen, um sich dann ein Meinungsbild zu machen. Da gibt es aber unterschiedliche Charaktere. Es gibt Leute, die entscheiden sofort intuitiv/spontan und rudern dann ggf. zurück oder laufen dann jedenfalls den falschen Weg weiter. Ich versuche, das gesunde Mittelmaß zu finden, aus Bauchentscheidung und auf der anderen Seite aber auch ein gewisses Fundament an Informationen vorliegen zu haben. #00:04:58-2#

I: Mit welchen Entscheidungen von hoher Unsicherheit sind Sie bereits umgegangen? #00:05:10-5#

B: Mit Sicherheit wenn man Themen hat, wo man bspw. beim Vorstand mit aufschlägt - wo man A) nicht weiß, was kommen für Fragen - das kann ja oft der Fall sein. Und B) wie reagiert der Vorstand/Gremium/Entscheidungsträger auf eine eigene Meinung. Und das ist dann schon ein Moment wo man sagt, OK, keine Ahnung was da jetzt passiert. Das drückt sich natürlich dann auch in einem gewissen Maß an Stress aus. #00:05:49-1#

I: Sie selbst vertreten jedoch in diesem Moment die in Ihrer Abteilung gefällte Entscheidung in höchsten Maße? #00:06:03-8#

B: Ja, also ich habe auf jeden Fall eine klare Meinung. Sage aber ganz einfach, wenn jemand ein besseres Argument hat, dann lasse ich mich auch gerne vom Gegenteil überzeugen. Es ist jetzt nicht so, dass ich einen Weg blind verfolge und dann wie die Axt durch den Wald renne. Also ich stehe hinter den Themen und versuche die dann auch zu verkaufen. Was auch meines Achtens extrem wichtig ist, weil sonst wirkt das sehr unauthentisch und senkt die Erfolgswahrscheinlichkeiten. #00:06:37-1#

I: Wie oft kommen solche außergewöhnlichen Entscheidungsmomente vor? #00:06:43-1#

B: Das ist natürlich auch immer davon abhängig, wie lange man einen Job macht. Also ich sage mal, wenn man neu in einer Position ist, dann wird es diese Situation wahrscheinlich mehrmals täglich geben, weil man einfach noch nicht das Background Wissen hat. Jetzt, wo ich 10 Monate hinter mir habe ist es auf diesen Job gemünzt - da ist das, würde ich mal sagen, einmal die Woche. Wo ich sage, das weiß ich jetzt auch nicht genau, wo es jetzt lang geht. Aber ansonsten wird es halt immer weniger. Es hat auch was mit der Routine zu tun. #00:07:19-0#

I: Wie hat sich die Krise auf den aktuellen Entscheidungsprozess ausgewirkt? Hat sich überhaupt etwas verändert? #00:07:35-6#

B: Ja es hat sich verändert. Das sind andere Entscheidungen die man zu treffen hat. Also davor war es wirklich, macht man Maßnahme A oder B. Und dann gehen da die Themen weiter. Und in einer Krise, wenn es vor allem im Marketing auch darum geht, Sachen finanziell runter zu senken, also Budget einzufrieren, dann muss man einfach die Überlegung treffen - Welche Projekte verfolge ich jetzt noch weiter? Welche Projekte sind es mir wert, jetzt weiterzutragen, wo ich Freigabe etc. brauche? - Wo ich die Erfolgswahrscheinlichkeiten für mich vorab einschätzen muss. Komme ich da weiter oder ist das etwas, was, wo sowieso alle sagen: "Bloß nicht, sollten wir jetzt im Moment nicht investieren, das Geld." #00:08:30-1#

I: Also heißt das im Endeffekt, es sind weniger Entscheidungen oder was hat sich genau verändert? #00:08:33-6#

B: Es sind andere Entscheidungen erst einmal. Es sind wenige Entscheidungen und diese haben vielleicht eine größere Tragweite in solch einer Krisensituation. #00:08:45-2#

I: Der Entscheidungsprozess selbst - ist dieser schneller geworden? Langsamer? #00:08:48-5#

B: Er ist langsamer geworden. #00:08:53-8#

I: Und die Qualität der Entscheidung? #00:08:56-5#

B: Also da muss man dazu sagen - diese Branche ist extremst von der Krise betroffen. Dieses Unternehmen ist extremst von der Krise betroffen. Und natürlich haben alle Entscheidungsträger immer im Hinterkopf die Ungewissheit, wie weit geht diese Krise? Wie tief ist diese? Wie lange dauert sie an? Ist das Unternehmen in Gänze in Gefahr? Und von daher würde ich schon sagen, der Entscheidungsprozess ändert sich dahingehend, dass es auch schwieriger ist, Sachen durchzubringen. Aber wenn dann eine Entscheidung getroffen ist, dann wird sie auch durchgezogen und das ist in guten Zeiten etwas anders. #00:09:44-7#

I: Also sie muss fundiert sein, aber dann wird sie auch durchgezogen? #00:09:46-3#

B: Genau so ist es. #00:09:50-3#

I: Mit welchen Problemen haben sie aktuell zu kämpfen? #00:10:02-8#

B: Wir haben aufgrund der Kurzarbeit natürlich weniger Kapazitäten. Wir haben aufgrund der wirtschaftlichen Situation weniger Budget zur Verfügung. D.h., ich muss diese zwei Ressourcen optimal managen. Das bedeutet natürlich, dass ich von dieser Vielzahl von Projekten mich konzentrieren/fokussieren muss und

dann innerhalb der Projekte nochmals sehen muss, wie setze ich meine Mittel ein. Das ist, glaube ich, nochmals eine ganz andere Herausforderung als in Nicht-Krisenzeiten. #00:10:33-6#

I: Wie schätzen Sie die Validität von Kennzahlen/Analysen seit Beginn der Krise ein? Hat sich in der Wahrnehmung etwas verändert? #00:10:44-6#

B: Also bei uns gibt es ja im Automobilbereich zum einen die Verkaufszahlen, das andere sind die Auftragseingänge. Dass heißt, wir wissen ja, der Auftrag der jetzt eingeht, hat irgendwann eine Produktion/ Abverkauf zur Folge. Und das ist eigentlich wenig störanfällig. Und, ich meine, ansonsten bedienen wir uns natürlich auch den Themen, die jeder Mensch im Handelsblatt oder sonst was nachlesen kann - das sind eben die Wirtschaftsprognosen. Und das ist zum Teil Glaskugelseherei. Also wusste ja keiner, wie tief diese Krise sein wird, es weiß immer noch keiner, welche Form diese Krise - da kann ja bis heute keiner sagen, welchen Buchstaben wir letztendlich finden werden. #00:11:30-6#

I: Aber für Sie persönlich? Sehen Sie z.B. eine Handelsblattanalyse heute anders, als vor der Krise? #00:11:40-3#

B: Das hat sich verändert. Man versucht natürlich in so einer Krise jeden Strohalm zu nutzen. Also es ist einfach so. Man versucht sich ein Bild zu machen. Ende letzten Jahres ist man schon erstmal in so eine Schockstarre erstmal geraten. #00:12:00-3#

I: Arbeiten Sie solche Unsicherheitsmomente, wie Ende letzten Jahres, im Nachhinein auf? #00:12:12-3#

B: Nein, würde ich sagen, machen wir nicht. Großartig reflektieren. Also es gibt ja diesen Moment. Also es sind ja auch immer Phasen, das hat so eine Verlaufskurve. In dieser Krise kamen verschiedene Faktoren zueinander und die haben wirklich in diesem Unternehmen zu einem Schock geführt, zu einer Starre. Dass fast gar keine Entscheidungen mehr getroffen wurden, also ganz wenige Entscheidungen. Und da löst man sich und dann guckt man weiter. Man weiß zwar sehr wohl, wie man sich so ungefähr gefühlt hat, heute vor einem Jahr, aber man guckt dann immer nach vorne gerichtet. Aber deswegen folgt da keine große Aufbereitung, wie man sich in dem Moment verhalten hat. #00:13:00-5#

I: Nehmen Sie persönlich Erfahrungen mit, die Sie in einer nächsten Krise beachten würden? #00:13:10-2#

B: Also am Anfang war ich wirklich erschrocken, als wir gesagt haben, wir drücken jetzt erstmal extremst auf die Kostenbremse. Und natürlich auch, wir frieren die Marketingbudgets ein. Da muss ich im Nachgang sagen, das war der richtige Weg. Wir haben uns dann auch von Externen getrennt. Wir haben ein Minimum an externen Aufträgen vergeben z.B.. Und müssen feststellen, dass Ergebnisse teilweise darunter nicht gelitten haben. Und das sind natürlich schon Erkenntnisse, die man daraus zieht und die ich auch wirklich wieder an-

wenden würden. Ich bin selbst überrascht gewesen, wie viel man tatsächlich einsparen kann. #00:13:44-3#

I: Würden Sie Ihren Entscheidungsprozess innerhalb Ihrer Abteilung als sehr transparent beschreiben? #00:13:51-9#

B: Glaube ich schon. Müsste man fast die Leute fragen. Also es läuft primär hierarchisch geprägt. Und wir haben aber auch, dass wir uns gewisse Sachen einfach dann über ein Gremium/Management Board absichern lassen. Also eigentlich schon, dass hier keiner irgendwas anstellt und dann alle anderen mit großen Augen schauen und sagen, das wusste doch kein Mensch. #00:14:21-9#

I: Wenn Sie von diesem Management Board sprechen - Wird dort eher eine Konsens Entscheidung angestrebt oder werden da die Teilergebnisse aus den einzelnen Arbeitsgruppen vorgetragen und dann entscheiden wenige Leute über die finale Vorgehensweise? #00:14:32-2#

B: Best-Case ist natürlich logischerweise ein Konsens, aber ist nicht immer zu erzielen. Deswegen, irgendwann muss eine Entscheidung getroffen werden. Und wenn dann mehrheitlich oder per Hierarchie entschieden wird, dann ist das halt auch so. Also das ist unmöglich in so einem Konzern. #00:14:50-4#

I: Mehrheitlich Konsens oder mehrheitlich hierarchisch getrieben? #00:14:51-7#

B: Also es ist dann eher Hierarchie getrieben. Das sind keine demokratischen Entscheidungen, die da stattfinden. Nach dem Motto, jetzt heben wir alle die Hand und die Mehrheit, die gewinnt. Sondern da sagt dann am Ende der Vorstandsvorsitzende, so oder so. #00:15:08-2#

I: Gibt es bei Ihnen eine institutionalisierte Feedback Kultur, dass die Ergebnisse einer Entscheidung am Ende aufgearbeitet und präsentiert werden? #00:15:26-3#

B: Das ist hier bei (Name des Unternehmens) nicht in dem Maße ausgeprägt. #00:15:31-2#

I: Überprüfen Sie sehr stark die Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme? Im Sinne Input/Output? #00:15:38-5#

B: Auch das könnte mehr sein. Aber da arbeiten wir gerade dran. Weil wir hier im zentralen Marketing die Kampagnen den Regionen zur Verfügung stellen - die schalten die. Und letztendlich sind die auch für den Abverkauf verantwortlich, also wenn es eine Abverkaufskampagne ist. Und da fällt es uns natürlich schwer, den Erfolg in Spanien zu prüfen. Aber z.B. die Werbewirksamkeitsanalyse fahren wir hier nicht in dem Maße, weil wir auch nicht in dem Maße Kommunikation betreiben. Wir versuchen aber schon, bspw. auf einer Messe zu sehen, wie viele Besucher, da gibt es Messungen der Messebesucher, da gibt es

natürlich auch ein Feedback, was an Fahrzeugen verkauft wurden, wenn es eine Automesse ist. #00:16:20-2#

I: Was bedeutet für Sie im Allgemeinen das Thema Kennzahlen/Analysen? #00:16:21-9#

B: Also Kennzahlen finde ich im Marketingbereich grundsätzlich wichtig zu definieren und Maßnahmen kontinuierlich zu tracken - das ist einfach das entscheidende, weil einfach die Performance auch zu sehen ist. Dann daraus auch die Analysen zu fahren, ob die Maßnahmen gut oder schlecht eher waren. Was aber natürlich einfach schwierig ist. Da haben wir es einfach schwerer als ein Call Center, was sagen kann, wir haben am Tag 200-300 Abschlüsse und sagen kann, da war ich am einen Tag besser, als an dem anderen. Ob wir jetzt heute besser sind als gestern, ist immer schlecht festzustellen, weil generell bei Werbung oder Image ist es relativ schwierig zu tracken. Es geht alles, aber es ist sehr aufwändig. Und da wir nicht so brutal viel Kommunikation betreiben, halten wir das auch in gesundem Maße. Bisschen mehr zu machen, wäre natürlich wünschenswert. #00:17:32-6#

I: Welche Kennzahlen/Analysen halten Sie persönlich für valide? #00:17:45-0#

B: Also bei Events natürlich Besucher, das kann man auch relativ gut messen. Dann halt Zufriedenheitsanalysen und Imageanalysen, das halte ich auch noch für extremst wichtig. #00:17:58-8#

I: Wie sehen Sie die Relevanz von statistischen Fähigkeiten für einen Marketingmanager? #00:18:13-6#

B: Ja also das Interpretieren - es kommt auch auf die Funktion im Marketing an, muss man dazu sagen. Also jemand der Kommunikation betreibt, muss es ein Tick weniger können, als ein Marketingstratege logischerweise - Jemand, der in der Marktforschung sitzt. Aber wichtig ist natürlich auf jeden Fall ein Grundverständnis von statistischen Maßnahmen, das sollte man definitiv mitbringen. #00:18:36-3#

I: Wie genau definieren Sie das Ziel einer Maßnahme? #00:18:45-0#

B: Das machen wir schon ziemlich genau bei allen Themen, die wir jetzt haben. Wenn wir uns für einen Weg entschieden haben, dann sagen wir ruhig vorab, das ist unser Ziel, mit dem und dem Thema. Also ganz klar. Das machen wir schon. Doch wie gesagt, die Zielerreichung nachher festzustellen, da liegt natürlich dann die Herausforderung. #00:19:07-6#

I: Nach welchen Kriterien definiert sich, wer innerhalb der Marketingabteilung welche Entscheidungen treffen darf? Gibt es da eine ganz klare Hierarchie? #00:19:24-2#

B: Ja gibt es. Also budgetaire ist es immer so, dass es Budgetgrößen gibt und da muss die jeweilige Hierarchie unterzeichnen. #00:19:37-5#

I: Wie tauschen Sie sich mit anderen Abteilungen aus? Tauschen Sie sich überhaupt aus? #00:19:41-4#

B: Ja machen wir. Das sind dann die Unternehmensstrategie - insbesondere Sales, After-Sales und der Bereich Kommunikation/Presse. #00:19:58-7#

I: Binden Sie externe Partner normalerweise in den Entscheidungsprozess mit ein? #00:20:15-0#

B: Also halte ich für eine wichtige Maßgabe, dass Themen auch abgespiegelt werden, um einfach einen objektiven Blick auf die Dinge zu bekommen. Das ist schon wichtig. Und teilweise muss man ganz klar sagen, können gewisse Aufgaben auch nur durch externe Partner abgewickelt werden. #00:20:38-7#

I: Würden Sie Marketingentscheidungen generell als komplex bezeichnen? #00:20:42-5#

B: Marketingentscheidungen sind komplex. #00:20:48-8#

I: Wie gehen Sie mit der Komplexität dieser Entscheidungen um? Haben Sie persönliche Vorgehensweisen, um die Komplexität zu reduzieren? #00:20:54-1#

B: Also meine Maßgabe ist es wirklich - Es gibt zwei Sachen, die ich persönlich anwende:

Komplizierte Sachverhalte wirklich mal so zu formulieren, dass sie sehr einfach sind. Also eine Wolke einmal in Teile zu zerlegen. Der zweite Punkt ist einfach, um einen Lösungsansatz für eine komplexe Entscheidung zu finden, einfach erstmal mit einer These zu arbeiten. #00:21:21-4#

I: Ich würde Ihnen jetzt ein paar weitere Beispiele zu diesem Thema nennen. #00:21:24-8#

I: Würden Sie sagen, Sie vergleichen Entscheidungen in der Vergangenheit mit aktuellen Entscheidungen? #00:21:30-7#

B: Ja. #00:21:33-5#

I: Vergleichen Sie die Rahmenbedingungen zwischen den vergleichenden Erfahrungswerten? #00:21:40-0#

B: Weniger. #00:21:43-4#

I: Achten Sie auf die subjektive/emotionale Meinung Ihrer Kollegen innerhalb eines Entscheidungsfindungsprozesses? #00:21:59-1#

B: Also ich höre schon auf die Meinung anderer bei den ganzen Themen, weil ich jetzt auch nicht diktatorisch der Auffassung bin, dass meine Meinung in den

Stein gemeißelt ist. Von daher höre ich schon zu. Wenn es aber dann wirklich in die konkrete Themenstellung reingeht, dann sind solche Meinungen mit Fakten und sachlichen Punkten zu unterfüttern. Wenn das nicht gelingt, dann steht derjenige dann nicht so besonders günstig da. #00:22:31-0#

I: Und in diesem Fall achten Sie auch darauf, wie derjenige auf diese Entscheidung reagiert? #00:22:37-5#

B: Ja klar. #00:22:39-6#

I: Wie viele Jahre sind Sie jetzt bereits im Marketing tätig? #00:22:46-4#

B: Seit 1997 - also 12 Jahre. #00:22:51-5#

I: Welchen Stellenwert hat Erfahrung im Marketing, im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen? #00:23:09-3#

B: Ich würde nicht sagen, dass es besonders wichtig ist. Ich glaube auch schon, dass in anderen Disziplinen es durchaus auch hilfreich ist. Also gewisse Entscheidungen, auch wenn man neu in einem Unternehmen ist - Also ich sage mal, ein guter Marketingmensch kann, ob er jetzt ein Auto, ein Orangensaft oder ein iPhone vermarktet - der kann alles vermarkten, weil gewisse Techniken immer wieder da sind. Also es gibt Mechanismen, es gibt Kundenbedürfnisse, die gilt es zu befriedigen. Das ist ja auf einen Satz runtergebrochen, was Marketing erfüllen soll. Und die Sachen sind gleich. Aber die Rahmenbedingungen sind natürlich in jedem Job, in jedem Unternehmen, auch unterschiedlich. #00:23:58-5#

I: Welche Erfahrungen sind besonders wichtig im Marketing? Die Erfahrungswerte aus vergangenen Maßnahmen oder die Erfahrung am Anfang, wie Marketing überhaupt funktioniert? #00:24:11-9#

B: Also ich glaube wichtig ist, dass man Themen von A bis Z mal begleitet. Es gibt eine strategische Komponente und eine operative Komponente. Gut ist, wenn man beides kennengelernt hat. Auch wenn man eine Strategie entwickelt, die relativ gut voraussagen kann, das und das haben die und die irgendwann mal operativ zum umsetzen. Das sind die Rahmenbedingungen, mit denen Sie was anfangen können und sieht es im besten Fall auch immer - und das sollte auch immer das Ziel sein - wie nimmt der Kunde das wahr. Und da ist es schon sinnvoll, die ganze Palette mal kennen gelernt zu haben. Also strategisch und operativ - das halte ich für einen ganz wichtigen Punkt, den man mitbringen sollte. Ob es jetzt irgendwelche Try and Error Geschichten sind. Ja na klar, greift man auf Erfahrungen zurück, wo man es mal nicht so gut gemacht hat - das macht man dann im besten Fall nicht nochmals. Aber davon hatte ich jetzt Gott sei Dank nicht so viele "Totalausfälle" - da scheut es mich total. #00:25:14-1#

I: Haben Sie schon mal die Erfahrungen gemacht, verleitet zu werden, Entscheidungen genauso zu treffen wie in der Vergangenheit? #00:25:23-2#

B: Ja mit Sicherheit. Ich glaube, das ist im Unterbewusstsein immer der Fall. Ich glaube, jeder Mensch ist ein Gewohnheitstier und dass man aus der Gewohnheit heraus so reagiert - jedes Gehirn reagiert so und versucht, die Komplexität zu mindern und versucht immer, auf Wissen aufzusetzen. Und von daher ist das, glaube ich, in jedem Menschen verankert. #00:25:46-0#

I: Und da versuchen Sie dann stärker zu reflektieren um die Unterschiede wahrzunehmen? #00:25:48-6#

B: Ja genau. Würde ich schon sagen. #00:25:53-0#

I: Kennen Sie den Begriff Heuristiken? #00:25:59-0#

B: Ja. #00:25:59-0#

I: Was würden Sie darunter verstehen? #00:25:59-0#

B: Ja das weiß ich jetzt auch nicht zu definieren. #00:26:02-2#

I: Also Heuristiken sind Methoden/Vorgehensweise, die man anwendet, um gute Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen. Könnten Sie für eine solche Definition Beispiele in Ihrer Arbeit finden? Wir sprachen ja bereits über Mechanismen, die sie bei der Komplexitätsreduktion anwenden. #00:26:27-5#

B: Komplexitätsminderung; Leute an den Tisch zu holen; Meinungen einzuholen - mit Sicherheit ist ein ganz wichtiger Themenbereich. Zu fragen, ob es schon einmal Fälle diesbezüglich in der Vergangenheit gab. Also auf Erfahrung zurückzublicken und ggf. auch Expertenrat einzuholen. #00:26:51-5#

I: Was bieten solche Methoden für Vor- und Nachteile? #00:27:02-3#

B: Also auf Erfahrung zurück zu blicken, heißt ja dann immer, auch dass Situationen ganz selten immer die gleichen sind. Gewisse Faktoren haben sich verändert, d.h. man muss eben auch umdenken - haben sich auch (die) Zeiten verändert. Kann man überhaupt dieses alte Beispiel hier zu Rate ziehen, oder ist es wirklich etwas, was wir in der Vergangenheit hatten, was gar nicht mehr praktikabel ist in diesem Falle. Also das ist mit Sicherheit ein Thema und bei Experten muss man auch immer überlegen, jemand überhaupt erst einmal ins Boot zu holen und ran zu führen, dass er dann relativ schnell seine Meinung kundtun kann. #00:27:36-1#

I: Was bedeutet für Sie das Bauchgefühl bei Entscheidungen? #00:27:49-1#

B: Ich glaube, ein Bauchgefühl ist ganz entscheidend. Also ich hatte heute Morgen ein Gespräch mit jemandem, der sich um das Thema Neuromarketing sehr stark kümmert und da kamen wir auch darauf raus. Also (die) Bauchentscheidung ist meistens die Richtige, sagt man. Und es gibt eine gewisse Intuition, die einen auch sehr gut lenkt. So, ob die immer richtig ist, sei dahin gestellt - und

viele Sachen entscheidet man (sowieso) auch aus dem Bauch heraus. Man geht auf jeden Fall eher in eine Richtung - also das mache ich - wo ich erstmal der Überzeugung bin, das ist das Richtige. Auch das ist eine Möglichkeit, eine Entscheidung herbeizuführen, dass man erstmal sein Bauchgefühl folgt und guckt dann, wie weit man gehen kann. Das kann sein, dass das das Richtige ist oder man stößt halt irgendwann auf Widerstände oder Widersprüche und dann muss man halt dummerweise den Weg wieder zurück gehen. #00:28:40-3#

I: Wie darf ich mir das von der Vorgehensweise vorstellen? Beginnen Sie einen Entscheidungsprozess erst einmal mit einem Bauchgefühl und unterfüttern es dann mit Daten? #00:28:49-6#

B: Ich würde sagen, ich fange mit einem Bauchgefühl an und mit diesem Bauchgefühl versuche ich mir dann, Fakten herbeizuführen. Und daraus treffe ich dann eine Entscheidung. Aber es gibt natürlich auch Sachen, die man spontan entscheidet, wo man sagt, das hat jetzt nicht so eine hohe Relevanz und die entscheidet man aus dem Bauch heraus. #00:29:14-1#

I: Würden Sie sagen, das Bauchgefühl hat im Marketing einen speziellen Stellenwert? #00:29:18-2#

B: Ja mit Sicherheit, weil ich glaube einfach, dass viele Sachen, Geschmacksachen sind. Also wenn es gerade um Werbung geht, ist es einfach auch sehr oft die subjektive Einstellung. Und bei Werbung kann bspw. auch jeder mitreden, da hat auch jeder ein Gefühl dazu. Ich kann ja 1000 Leute fragen und 1000 sagen, das ist eine gute oder eine falsche Anzeige. Wenn Sie 1000 Leute einen Luftfilter zeigen, dann werden nur 5 Leute sagen, der ist gut oder der ist schlecht - der Rest wird sagen, keine Ahnung, nie gesehen, nie damit auseinandergesetzt. Und das ist halt im Marketing, wenn man um Kommunikation redet, sehr stark bauchgetrieben. #00:29:54-7#

I: Wie wichtig ist das Bauchgefühl im strategischen Marketingbereich? Welchen Stellenwert nimmt es da ein? #00:29:59-7#

B: Das ist auch sehr oft bauchgetrieben. Man versucht hier auch Informationen herbei zu führen. Nur es gibt einfach nicht die 100% Wirkungsanalyse, weil es wirklich Prozesse sind, im Gehirn, die da ablaufen. Wo man einfach nicht sagen kann, das ist jetzt einfach so - wenn wir das könnten, dann säße ich heute nicht hier, sondern wäre steinreich. Das weiß halt kein Mensch. Das kann kein Mensch sagen, das wird jetzt ein Erfolg und das wird kein Erfolg. Also das kann man mit der Gewissheit nicht sagen und deswegen ist natürlich ein iPhone, als Steven Jobs auf die Idee gekommen ist - da konnte er auch nicht sagen, da stehen die Leute drauf. Viele hätten gesagt, das rumgetouche auf der Oberfläche das ist ja total affig und das will ich nicht und das kommt nicht an. #00:30:51-6#

I: Haben sich Ihre, in den Jahren gesammelten, Erfahrungen auch auf ihr Bauchgefühl ausgewirkt? Haben Sie in Ihrer Laufbahn gewisse Daumenregeln entwickelt, wie Sie gewisse Themen/Entscheidungen angehen? #00:31:06-9#

B: Ja, also würde ich schon sagen, ohne jetzt Genaueres zu sagen. Ich kann nur sagen, das hat man mit Sicherheit. #00:31:14-0#

I: Könnten Sie mir ein Musterbeispiel schildern, wie das Zusammenspiel zwischen Kennzahl/Analyse, Erfahrung/Expertise und Bauchgefühl bei Ihrem Entscheidungsprozess abläuft? #00:31:32-5#

B: Also ich nehme einfach ein Beispiel heraus. Wir haben die Marke (Name der Marke) in Brasilien erworben. Jetzt nehmen wir einfach an, wir wollten in einem Land beide Marken gleichzeitig verkaufen. D.h., so wie (Name konkurrierender Unternehmen) das macht. So, dann gibt es halt verschiedene Denkmodelle und können sagen, wir versuchen, einzelne POS zu haben und den Verkauf komplett zu trennen, oder wir machen alles unter einem Dach. Das ist die Aufgabenstellung. Da guckt man erstmal, man hat ein Gefühl, ich würde das unter einem Dach machen. So, spricht was dagegen, das nicht nur einem Dach zu machen? Das ist mein Bauchgefühl, was ich habe und dann schaue ich mir an, gibt es vergleichbare Themen in eigenen Branchen oder in fremden Branchen, die auch ein derartiges Problem schon mal hatten. Wir nehmen jetzt einfach im PKW Bereich (Name konkurrierendes Unternehmen). Da spricht man halt mit Experten von PKW (Name konkurrierendes Unternehmen). Man sucht sich Experten von draußen rein, von Agenturen, von Brand Agencies usw. - wie würdet ihr das am Besten machen. So dann guckt man sich an die Verkaufszahlen, wie passen die Produktportfolios - das ist der analytische Part. Und letztendlich kommt man dann zu einer Entscheidung A oder B. #00:33:06-1#

I: Würden Sie Heuristiken stärker anwenden, wenn die Anwendung nicht gefühlt so risikobehaftet wäre? Man kann ja schlecht zum Vorstand gehen und sagen, mein Bauch hat das gerade gesagt. #00:33:29-4#

B: Also ich glaube, letztendlich entscheidet ein Vorstand viel öfters nach Bauch, weil er es einfach muss. Es ist einfach so, je höher man kommt, desto mehr Entscheidungen muss man am Tag treffen. Und bei der Flut von Entscheidungen, die es zu treffen gilt, wird meines Achtens sehr oft der Bauch eingeschaltet. Da ist es fast unmöglich - bei hohen strategischen Entscheidungen sieht man das. Wenn ich mir die Akquise von (Name konkurrierendes Unternehmen) anschau, dann war es sehr stark geprägt von dem Bauchgefühl von (Vorstand des konkurrierenden Unternehmen) zu sagen, „ich bin irgendwann der größte und wichtigste Automobilmann der Welt.“ Ob das so war, weiß ich nicht. Und ich glaube, es gab bestimmt viele viele Analysen, die die Gefahr auch aufgezeigt haben. Und trotzdem muss man eine Entscheidung treffen und die ist dann oft auch bauchgetrieben. Weil es einfach auch Visionen sind, die Menschen dann haben. Ich glaube, wenn es die auch nicht gäbe, dann würden wir auch immer noch keine Heizungen haben beispielsweise, oder immer noch auf Pferdekutschen fahren. #00:34:52-0#

I: Würden Sie Heuristiken stärker nutzen, wenn die Wirksamkeit wissenschaftlich belegt wäre? #00:34:57-1#

B: Ja, ich glaube schon. Also nochmals, ich glaube der Mensch an sich fühlt sich nicht wohl mit Entscheidungen. Das ist grundsätzlich immer, in jedem Menschen sorgt das für eine Spannung, weil Entscheidung heißt auch, Risiken und Chancen abzuwägen. Und ich glaub alles, was der Mensch in die Richtung tun kann, damit er Risiken minimieren kann, nimmt er gerne auf. #00:35:28-5#

I: Ich möchte nochmals mit Ihnen 3 Beispiele zum Thema Heuristik durchgehen. #00:35:32-6#

I: Wie gehen Sie vor bei einer Budgetplanung bzw. Veränderung/Anpassung? #00:35:43-6#

B: Also erstmal schaue ich nach der Erfahrung. Welche Budgetkosten kann ich überhaupt noch kürzen oder welche sind schon gependet - also der Analysepart. Dann der Part, vom Gefühl her, welche Aktionen werden in diesem Jahr gar nicht mehr kommen - also aufgrund veränderter Rahmenbedingungen. Das ist dann das Bauchgefühl. Und der dritte Punkt ist dann, dass ich dann wirklich abwägen muss und verargumentieren muss, Pros and Cons, ob ich jetzt eine Maßnahme streiche oder die andere kürze. Das ist dann das Rationale. Also auch da eine Mischung heraus. #00:36:27-4#

I: Im Bereich einer Kampagnenentscheidung? #00:36:32-5#

B: Also bei einer Kampagnenentscheidung ist es viel mehr Bauchgefühl, das sagte ich ja schon. Da ist es wirklich so, dass man das Gefühl hat, OK, das trifft den Punkt jetzt genau. Man sagt, das Testimonial, das ich drauf habe, das entspricht genau der Vorstellung, die man hatte. Die aber, wie gesagt, bei dem anderen ganz anders sein muss. Und da versucht man auch vielmehr zu verargumentieren und solche Bilder zu verteidigen. Nur das kann man halt oft nicht, weil wie gesagt, jemand anderes es komplett anders sieht. Wie gesagt, wir testen nicht großartig, was wir machen. Wir sind nicht wie Proctor&Gamble, die jede Kampagne, jedes Bild 60 Mal davor testen, bevor man es schaltet. So gehen wir hier nicht vor. Es gibt kein Pre-Testing bei uns. #00:37:20-0#

I: Rein hypothetisch: Wie würden Sie ein Fahrzeug einführen, welches in einen Markt eintritt, welchen Sie noch nicht kennen? Wo es auch kein Vorgängermodell aus Ihrem Hause gibt. #00:37:35-2#

B: Also erstmal gucken, wie ist das Bedürfnis im Markt? Wie sieht die Zielgruppe aus? Eine Zielgruppe versuchen, zu definieren, wie groß ist die? - Also versuchen zu quantifizieren. Was sind deren Bedürfnisse? - Also so viele Consumer insights wie möglich raus zu bekommen. Ich schaue mir die Wettbewerbsanalysen an. Sobald ich das mal habe, kann ich es auch wirklich mal vergleichen mit anderen Märkten. Also wo ich eventuell schon aktiv bin. Und versuche dann, das Produkt so anzupassen, dass es genau den Needs entspricht. #00:38:27-3#

I: Sie haben selbst Marketing studiert - was halten Sie von der Anwendung von Marketingtheorien in der Praxis? #00:38:37-5#

B: Es kommt drauf an. Es gibt schon gewisse Sachen. Die Theorie ist schon eine wichtige Guideline für die Praxis, das sollte sie auch sein. Man sollte sich auch immer von Zeit zu Zeit zurück erinnern. Ich find auch, dass (es) auch immer wieder nochmals wichtig (ist), sich das (zu) vergegenwärtigen. Sich irgendwie immer Mal wieder in Fachliteratur reinliest und dann sich absichert und guckt, dass man darauf auch die Entscheidungen dann aufbaut.

I: (Name des Interviewpartners), vielen Dank für das gute Interview.

## 7.12. Interview G

I: Umgang von Unsicherheit: Wie würden Sie Ihr eigenes Vorgehen bei Unsicherheiten beschreiben? Würden Sie eine Unsicherheit eher als eine sprichwörtliche Unsicherheit, als eine Herausforderung oder sogar als eine Chance sehen? #00:00:20-4#

B: Auf jeden Fall mehr als Herausforderung, als als Chance. Weil es immer mehr Aufwand erzeugt, Pläne für unsichere Situationen zu machen, weil ich ein A-, B- und C-Plan brauche. #00:00:37-6#

I: Wenn Sie mit einer Krisensituation umgehen müssen, wie stark fühlen Sie sich selbst von dieser Situation beeinflusst. Sagen Sie, Sie können eine Problemstellung so strukturiert steuern, dass Sie eine geringe persönliche Auswirkung haben oder fühlen Sie sich doch stärker involviert? #00:00:57-9#

B: Die Auswirkung ist eher mittel bis hoch. Es ist abhängig auch von der Managementebene. Je tiefer desto höher. Mal im Grundsatz, weil man an Grundsatzentscheidungen gebunden ist, die dann eben Top-Down getroffen werden. Spezielles Beispiel ist die Verdichtung von Entscheidungsprozessen auf einzelne Entscheidungsträger in Krisensituationen zur Erhöhung, zumindest mal wahrgenommenen Kontrolle. In Krisensituationen ist typischer folgender Prozess in Großunternehmen zu beobachten, dass eigentlich gegebene Freigabegrenzen für das Management, für die verschiedenen Ebenen, aufgelöst werden und sehr viel an kleineren Entscheidungen beim Top-Management zusammen läuft. Daher ist die Beeinflussung durch Krisen, systembedingt, in Großunternehmen eben relativ hoch. #00:02:00-5#

I: Wenn wir uns vor der aktuellen Krise miteinander unterhalten hätten - Wie hoch hätten Sie Ihre persönliche Kompetenz in schwerwiegenden Krisensituationen beschrieben? Gering/Mittel/Hoch? #00:02:12-9#

B: (...) Relativ hoch, da ich 4 Jahre lang Assistent der Vorstandsvorsitzenden von (Name eines ehemaligen Vorstand) in einer Zeit war, in der quasi eine Krise die nächste (ablöste). Es waren keine allgemeinen Krisen, aber Wirtschaftlichkeitskrisen einzelnen Unternehmensteile, die auch immer durch externe Faktoren teilweise bedingt waren und daher eher hoch. #00:02:49-5#

I: Wie stark ausgeprägt ist die Fähigkeit unternehmerisch zu denken im Marketingbereich aus Ihrer Sicht? Wie hoch sehen Sie die Notwendigkeit dieser Fähigkeit? #00:03:00-7#

B: Notwendigkeit ist extrem hoch im Marketing, weil die Umsetzung von Marketing von einer - Problem ist, dass das Problem teilweise negativ belegt wird, aber eigentlich geht es um die Umsetzung einer Vision. Abgeleitet aus einer Marke und deren Positionierung geht es um die kreative Umsetzung, und das Durchsetzen dieser Markenpositionierung im Kopf der potentiellen Kunden über gezielte Marketingkommunikationsmaßnahmen. Das ist eine breit angelegt Auf-

gabe, die immer daher unternehmerisch zu sehen, da sie auch Budgetwirkungen mit gewünschter Marketingkommunikationswirkung abwägen muss, die eben auch Ursache/Wirkungsbeziehungen von auch kleinen Maßnahmen auf diese Markenpositionierung als Ganzes immer einschätzen muss. Wenn sie richtig gemacht ist. Daher ist es eine gesamtunternehmerische Aufgabe. Grundsätzlich denken, glaube ich, alle, zumindest die im Marketing Ausgebildeten, immer das Marketing eigentlich eine Unternehmensführungsaufgabe ist. Also im Herzen des Kunden fühlen und im Kopf des Kunden denken. So versteht sich im Prinzip zumindest die Mannheimer Schule das Marketing. Es ist also keine Teilfunktion, sondern einer unternehmerische gesamtheitliche Funktion. #00:04:33-2#

I: Wie hoch sehen Sie Anwendbarkeit von theoretischem Wissen im Bereich Marketing? Welchen Stellenwert hat die Theorie in der Praxis? #00:04:51-4#

B: Wichtig und zu wenig umgesetzt. Abhängig auch von - also jetzt mal speziell (Name des Unternehmens) - ganz schwierig weil empirische Studien über den Markt High-end Luxusbereich extrem dünn gesät sind und daher, schlicht und ergreifend, die empirischen und marketingwissenschaftliche Fundierung von Pricing, Markenpositionierungsthemen, welche Marketingmaßnahmen sind, tatsächlich im High-end Bereich wirklich wirksam, nützt eine Anzeige wirklich nichts oder nützt sie dann vielleicht doch was - speziell im High-End Segment finde ich es schwierig, ansonsten ist die Umsetzung oder der Fortschritt, der durch marketingwissenschaftliche Methoden in den Hochschule erarbeitet wird, extrem wichtig, um sich weiter zu entwickeln - wird aber zu wenig gemacht. Wird hauptsächlich versucht über Diplomarbeiten, die dann von Unternehmen vergeben werden, mit reinzubringen. Aber die Beharrungskräfte der Organisation, bis mal eine neue Methode - Also kurzum, die Realität der Unternehmen hinkt dem Erkenntnisgewinn der Wissenschaft aus meiner Sicht zu weit hinterher, weil die Beharrungskräfte gerade in Großunternehmen doch relativ groß sind, doch immer weiter so zu machen, wie man es schon immer gemacht hat. #00:06:32-7#

I: Im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen: Wie sehen Sie die Komplexität von Marketingentscheidungen? #00:06:41-8#

B: Extrem hoch. #00:06:46-5#

I: Wenn wir die Finanzkrise nun als einen Moment höchster Unsicherheit beschreiben: Welche Auswirkungen hatte dieser Unsicherheitsmoment auf den Entscheidungsprozess? Hat sich der Prozess und wenn ja, wie hat er sich verändert innerhalb der Krise? Ist er schlanker geworden? Er ist verkürzt geworden? Er wurde vielleicht sogar gelähmt - Entscheidungen wurden zurück gehalten? #00:07:13-9#

B: Die Entscheidungsprozesse sind definitiv nicht leaner geworden, weil sie - und das habe ich vorher schon mal erwähnt - Also lean heißt, dass Entscheidungen auf Ebenen belassen werden, wo sie aufgrund von Fachwissen auch getroffen werden sollten. Die Tendenz in Krisensituation und das ein Dilemma,

was schwer aufzulösen ist. Das Top-Management muss in Krisensituationen die Zügel anziehen aus seiner Sicht, um Kontrolle auszuüben, um jederzeit näher am Geschäft zu sein. Das macht den Prozess gerade in einer Situation, in der man unter Umständen schneller reagieren müsste, eher langsamer. Warum - wie werden Krisen dementsprechend überstanden? Krisen werden durch sparen überstanden und nicht durch Innovationen. Zumindest glaube ich, dass das die Hauptherangehensweise. Was ich auch im Markt beobachten konnte, ist, dass die wenigsten Unternehmen den Mut haben, gerade auch mal in Krisensituationen was Neues auszuprobieren. Sondern man geht auf das Bewährte zurück. Spart sich Sachen, von deren Effekt man nicht einschätzen kann, weil man noch zu wenig Erfahrungswerte hat. Insofern, der Entscheidungsprozess rein praktisch, ist nicht leaner, weil er verdichtet wird auf eine höhere Ebene. Er wird in der Komplexität allerdings reduziert, weil die Botschaft lautet: Es wird nur noch das Allernotwendigste gemacht und das ist eine einfache Regel. #00:09:01-0#

I: Hat sich somit die Taktung der Entscheidungsfindung verändert? Werden mehr Entscheidungen in kürzerer Zeit getroffen? #00:09:10-8#

B: Die Natur der Entscheidungen, die anstanden haben sich verändert, weil im Prinzip die budgetaire Wirkung jeder Aktivität ganz stark in den Vordergrund gerückt ist und man weniger qualitativ über den Inhalt von Maßnahmen gesprochen hat. #00:09:38-3#

I: Heißt das, die inhaltliche Zielsetzung wurde verändert, aber die Schnelligkeit ist gleich geblieben? #00:09:49-3#

B: Die Prozessschnelligkeit ist obwohl es eigentlich anzustreben wäre. Ich denke die Prozessschnelligkeit ist aufgrund der Verdichtung von Entscheidungen auf höherer Ebene nicht zugenommen. #00:10:09-8#

I: Wie sehen Sie die bereits angesprochenen Verlagerungen von Entscheidungen auf das Top-Management, hinsichtlich der Entscheidungsqualität? Hat sich diese aufgrund dessen verändert? #00:10:21-3#

B: Das muss man differenziert betrachtet. Fachlich sind die Entscheidungen nicht besser geworden, weil höhere Entscheidungsebenen einen anderen Fokus legen und nicht in allem so tief drinstecken können, fachlich. Gut oder schlechte Entscheidungen in einer Krisensituation müssen halt tatsächlich danach beurteilt werden, was sich das Unternehmen überhaupt noch leisten kann um Grundfunktionen erfüllen zu können. (...) #00:11:44-6#

I: Sie sprachen bereits die fehlende Datenvielfalt in Ihrem Handlungsfeld an: Würden Sie sagen, die Kennzahlen, die Sie jedoch in Ihrer Arbeit nutzen, um Entscheidungen zu fällen, haben sich diese in Ihrer Qualität verändert? Sind die Kennzahlen weniger verlässlich geworden? #00:12:08-1#

B: Krisensituation bergen grundsätzlich eine schwerere Prognostizierbarkeit, weil sie unregelmäßig auftreten. Insofern ja. #00:12:18-4#

I: Der Prozess an sich ist durch die Krisensituation nicht verbessert worden in irgendeiner Weise? Die Frage begründet darauf, dass durch die erhöhte Unsicherheit möglicherweise eingefahrene Prozessstrukturen gelockert wurden und sich dadurch eine besserer Prozess neu etablieren konnte. #00:12:44-2#

B: Also ich muss nochmals präzisieren. Die Entscheidung, die fachliche Entscheidung, ob eine Maßnahme, z.B. das Durchführen ob jetzt eine Filmdokumentation eines Events gemacht wird oder nicht. #00:13:11-0#

I: Hängt vom Budget ab? #00:13:11-5#

B: Klar aber die wurde, um mal bei einem Beispiel zu bleiben; es gab eine Maßnahmen, die auf fachlicher Ebene das Geld absolut wert war, die aufgrund der schweren Kommunizierbarkeit des multiplen Nutzens dieser Maßnahmen über die verschiedenen Ebenen hinweg dann abgelehnt wurde - was fachlich definitiv nicht die bessere Entscheidung war. Darum muss man aber immer die Qualität der Entscheidung auf den verschiedenen Ebenen sehen. Für denjenigen, der dieses Projekt geplant hat, der sagt, das war fachlich eine schlechte Entscheidung - und er hat Recht. Der, der das abgelehnt hat, 3 Ebenen höher, kann auch mit Recht von sich sagen, es war eine richtige Entscheidung, weil ich zu diesem Zeitpunkt die Priorität hatte, Cash out aus dem Unternehmen zu vermeiden. Und ob das jetzt fachlich die richtige Maßnahme für die Positionierung der Marke (Name des Unternehmens) gewesen wäre - ja oder nein - hat für mich in dem Fall keine Priorität. Das heißt, im Prinzip hat jeder auf seiner Ebene recht, faktisch umgesetzt wird das, was die obere Ebene entscheidet. Heißt also, die Grundfrage war ja, ob die Qualität der Entscheidung in Krisen besser oder schlechter werden. #00:14:36-6#

I: Das war die Frage zuvor, richtig. Aber ich wollte jetzt mehr auf den Entscheidungsprozess selbst eingehen, ob dieser sich optimiert hätte. Aus diesem Beispiel würde ich insofern nur herausnehmen, dass sich der Entscheidungsprozess nicht verbessert hat, sondern nur verändert. #00:14:51-2#

B: Würde ich so sagen. Der Prozess hat sich auf - Im Prinzip hat unternehmerisches Handeln in einer Nichtkrisen-Situation multiple Ziele. In einer Krisensituation verdichtet sich die Entscheidung auf wenige Ziele - Muss sie, um die Situation handlebar zu machen. Dieses verkürzte Ziel heißt dann - Cash Out - und diese Entscheidung treffen dann naturgemäß Ebenen, die auch den Überblick über die Gesamtcashsituation des Unternehmens haben und das können nur höhere Führungsebenen sein. Wahrgenommen wird dann von unteren Ebenen, die eigentlich budgetaire Mittel laut operativen Planung zur Verfügung gehabt hätten, Dinge umsetzen. Dass Dinge nicht entschieden werden, obwohl sie fachlich vielleicht richtig gewesen wären. Insofern, das ist so ein bisschen das Problem. Die Top Führungskraft hat aus ihrer Reduzierung ihrer Ziele, auf Cash-out Vermeidung, richtig gehandelt. Der Prozess hat sich aber insofern nicht verbessert, da er teilweise einfach für Unverständnis auf den unteren Ebenen führt, weil die Transparenz nicht existieren kann auf der Fachebene, dass die Entscheidung, die der Top Manager auf cashrelevanten Gründen tref-

fen musste, richtig ist. Der Prozess sorgt für - Der Top-Manager hat auch keine Zeit seinen Leuten seine Entscheidung zu erklären. Und das macht den Prozess schlechter, weil er intransparenter wird. #00:16:33-4#

I: Die höchsten Unsicherheitsmomente Ende letzten Jahres, würden Sie sagen, Sie haben diese bereits aufgearbeitet oder werden diese aufbereiten? Wie Sie in diesen Situationen gehandelt haben? Im Sinne dessen, dass Sie nochmals rekapitulieren vor welcher Ausgangslage Sie damals gestanden sind, wie Sie dann vorgegangen sind und zu welchem Ergebnis dies geführt hat? #00:17:02-6#

B: Nein. Im Prinzip ist das ein - da gibt es keine Auseinandersetzung in der Rückschau, wie man mit der Krise in der - es sei denn, es wird von unternehmensstrategischer Seite zum Beispiel unternommen der Versuch. Aber jetzt auf fachlicher Ebene hat man in der Krise operativ reagiert, hat täglich Entscheidungen getroffen, die dem dann vorgegebenen Ziel der Cash-out-Reduzierung in irgendeiner Form Rechnung getragen haben. Man hat versucht, die Balance insoweit zu finden, zu sagen, OK, Cash-out vermeiden, aber trotzdem muss ich meine Marke noch im Markt in irgendeiner Weise positioniert halten. Sonst nützt es mir langfristig nichts. Aber im Prinzip - Ja, diesen Widerspruch der Ziele, den musste man aushalten in dieser Situation. Und ich denke, dass wir jetzt in den operativen Bereichen auch gut damit beraten sind, diesen am Horizont sich langsam zeigenden Aufschwung damit zu nutzen, jetzt wieder nach vorne zu denken. Nach hinten werden eher Bemühungen, wie Sie sie gerade machen, uns mehr einen Einblick über unser Tun im Nachhinein geben. (...). #00:18:25-1#

I: Wenn Sie jetzt aus heutiger Sicht ein Jahr zurück springen könnten, würden Sie mit den gesammelten Erfahrungen in irgendeiner Weise etwas anders machen? Schätzen Sie den Erfahrungsgewinn der Krise als hoch ein? #00:18:34-0#

B: Ich hatte einen. Aber den hatte ich meiner Meinung schon in der Krise, weil ich, wie gesagt, mich ganz gut vorbereitet gefühlt habe auf Krisen. Wir haben folgenden einfachen Mechanismus gemacht. (...). Was wollen wir für den Rest des Jahres machen. Was ist unsere Budgetvorgaben und haben folgenden Trick versucht und auch erfolgreich umgesetzt mit der Unternehmensleitung. Grundsätzlich funktioniert Marketing über die Bereitstellung von Budgets. Wir haben ein gewisses Budget. Dieses Budget wurde im Jahresverlauf in der Krise mehrfach gekürzt. Dieses Kürzen führt dazu, dass man im Prinzip immer wieder von vorne anfangen kann. Und nach den Prioritäten dann, die dann zur Verfügung stehenden Mitteln wieder neu aufteilen muss. Dazu kam noch, dass diese Mittel nicht garantiert zur Verfügung standen, sondern trotzdem jede Einzelmaßnahme nochmals den kompletten Freigabeprozess bis auf C- Level Ebene durchlaufen musste. Man konnte also im Prinzip nie sicher sein, wie wird mein Budget nächsten Monat aussehen und wird die Maßnahme, die ich jetzt dem Top Management vorschlage auch tatsächlich umgesetzt. Hat zu wahnsinnigen Problemen geführt - im Innenverhältnis alles verständlich, im Außenverhältnis werde ich damit als Partner für andere Vertragspartner - bin ich nicht mehr

handlungsfähig. Ich kann nicht über einen Zeitraum von einem halben Jahr mit jemanden vereinbaren, dass wir eine gemeinsame Maßnahme machen, wenn ich nicht weiß, ob mir diese Maßnahmen überhaupt genehmigt wird. Mechanismus war folgender. Wir haben die Ansage, wir sollen 30% einsparen. (...). Und sind mit einem kompletten Maßnahmenkatalog, nicht mit Einzelmaßnahmen, sondern mit einem kompletten Programm zum Entscheider gegangen. (...). Wenn wir das nicht dieses Jahr schon so gemacht hätten, wäre das das Learning aus der Krise gewesen, es das nächste Mal so zu machen. (...). #00:22:43-0#

I: Diese Erkenntnis kam somit aus der aktuellen Krise und war zuvor noch nicht da? #00:22:49-7#

B: Die kam aus der aktuellen Krise. Wir haben die relativ schnell in der Krise entwickelt, als Herangehensweise und haben auch noch in der Krise dann umgesetzt. #00:23:00-6#

I: Wenn wir jetzt noch einmal auf verwendete Daten eingehen? Wie stehen Sie der Validität von Kennzahlen und Analysen gegenüber? #00:23:19-9#

B: Wieder eine Besonderheit. Bei (Name des Unternehmens) gibt es einfach verdammt wenig Kennzahlen. Vom Grundsatz bin ich eigentlich ein Freund von Balance Scorecard Systemen. (...). Insofern eine natürlich Skepsis aufgrund der Erkenntnis der Entstehung von Analysen. #00:24:01-7#

I: Wie wählen Sie Ihre Kennzahlen dagegen aus? Streben Sie eine Konzentration oder eine Maximierung der verwendeten Kennzahlen an? #00:24:12-5#

B: Ganz klar Konzentration. Weil im Prinzip jedes System muss am Schluss von den Menschen, die damit umgehen, verstanden werden können. Man strebt im ersten Schritt erst einmal an, jeden einzelnen Sachverhalt auch in eine Kennzahl zu pressen und dann auch zu tracken. Das führt irgendwann dazu, dass Kennzahlensysteme nur noch der Kennzahlensysteme wegen geführt werden. Und keiner mehr tatsächliche Entscheidungen daraus ableitet. Die Verdichtung ist absolut elementar. Jeder der verdichtet, weiß, dass er Informationen verliert. (...) #00:25:15-1#

I: Wie würden Sie Ihre Managerrolle an sich definieren? Würden Sie sich als Moderator sehen, der versucht Entscheidungsprozesse nur zu lenken, aber die Entscheidung selbst bei den Mitarbeiter gefällt wird? Oder würden Sie sich als Coach beschreiben, der darüber hinaus versucht, seine Mitarbeiter weiter zu entwickeln, um besser zu werden? Oder als Leiter, der seine Mitarbeiter leitet, Entscheidungen vorzubereiten, um diesen dann am Ende selbst fällen zu können? #00:25:37-1#

B: Tut mir leid, dass ich Ihnen immer differenzierte Antworten geben muss, aber das hängt ganz stark von den geführten Mitarbeitern ab. Es gibt Mitarbeiter, da bin ich tatsächlich - da verstehe ich mich als Coach, der ab und zu nochmals versucht zu sagen. Nimm nochmals kurz den Kopf hoch, schau dir die Zusam-

menhänge deines Arbeitsbereiches mit anderen an. Bin aber von der fachlichen Qualität des Mitarbeiters so überzeugt, dass ich ihn ansonsten machen lasse. Es gibt Teilbereiche, eben auch meiner Abteilung, wo ich ganz klar Leiter bin und Entscheidungen quasi nur selbst treffe und lasse mir Entscheidungen nur aufbereiten und vorbereiten. Ich würde gerne von meiner Philosophie her, liegt mir die Coach Rolle am nächsten. So würde ich es verstehen, dass man als Führungskraft dann am Besten - im Prinzip jedem seinen Bereich lassen muss, indem er sich auch ausleben kann und im Prinzip versucht diese Themen - es ist so zwischen Coach und Moderator. Also die Leute unterstützen, ihre Bestleistung zu bringen und die eben so zu moderieren, dass sie mit den Leistungen der anderen Gewerke harmoniert. #00:27:08-2#

I: Die Mitarbeitereigenständigkeit von (Name des Unternehmens) würden Sie in diesem Kontext wie beschreiben? #00:27:15-7#

B: Hoch. #00:27:17-8#

I: Würden Sie (Name des Unternehmens) als hierarchiegetrieben beschreiben? #00:27:21-5#

B: Ich würde sagen, nehmen wir die Mitte. Mittel. #00:27:44-5#

I: Die Prozesstransparenz innerhalb Ihrer Abteilung - wie würden Sie diese beschreiben? #00:27:51-1#

B: Sehr hoch. #00:27:51-1#

I: Wie präzise definieren Sie die Zieldefinition einzelner Maßnahmen? #00:28:01-0#

B: Sie sind präzise und werden in Zukunft äußerst präzise werden. Wir sind an der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb. Das bedeutet zum Schluss, ganz zum Schluss, hat jede Marketingmaßnahme eigentlich teilweise direkt oder eben indirekt das Ziel, Absatz zu erzeugen. Auch eine Maßnahme, die ausschließlich darauf ausgerichtet ist, die Markenpositionierung bekannt zu machen oder zu unterstützen, hat jetzt den Selbstzweck, eine Marke zu kreieren, sondern diese Marke soll Begehrlichkeiten wecken und zum Schluss tatsächlich dazu führen, dass Leute das kaufen. Die von einigen Studien belegte Hypothese ist, dass in unserem Bereich, im High-End Bereich, der persönliche Kontakt zum Endkunden, das einzig wirklich probate Mittel ist, um zum Schluss Abverkauf erzeugen zu können (...). Um aus dem Dilemma, wenn ich nicht anderes als Abverkauf wirklich messen kann, ist jedes Event was kein Abverkauf generiert, automatisch ein Fehlschlag - die ist einfach falsch. (...). #00:32:29-4#

I: Wie stark versuchen Sie im Entscheidungsprozess externen Input einzubinden? Externer Input umfasst Marketingagenturen, Beratungen, Meinungsforschungsinstitute,...? #00:32:46-7#

B: Stark. #00:32:56-3#

I: Wie stark ist der interne Input? Mit vergleichbaren Konzernabteilungen z.B.?  
#00:33:02-6#

B: Aufgrund der Spezifität unserer Aufgabe im Konzern - maximal mittel. Weil wir schlicht und ergreifend ein anderes Zielpublikum bedienen. #00:33:15-6#

I: Wenn Sie eine Maßnahme durchführen und Sie aus einer ex-post Perspektive die Ergebnisse nachprüfen - gibt es hierbei einen ausgeprägten Regelkreislauf?  
#00:33:39-2#

B: Es gibt zu jeder Maßnahme gibt es ein Follow-Up-Prozess, der ein komplettes Meeting, der komplett mit den projektbetrauten Projektgruppe mit einbezieht, wo auf jeden Fall Lessons learned aufgeschrieben werden. Die dann zum Schluss des Regelkreises in die Vorbereitung des nächsten Events wieder einfließen. #00:34:07-1#

I: Wie wichtig sehen Sie statistische Fähigkeiten im Bereich Marketing?  
#00:34:15-5#

B: Generell im Bereich Marketing, sehr wichtig. Im Bereich (Name des Unternehmens) quasi irrelevant. #00:34:24-5#

I: Das Thema Pre-Testing spielt für Sie demnach auch eine marginale Rolle, da Sie in diesem Bereich kaum investieren? #00:34:32-2#

B: Ja. #00:34:32-8#

I: Welchen Stellenwert hat das Thema Erfahrung für Sie im Bereich Marketing?  
#00:34:38-9#

B: Also ich glaube, ich würde wieder die Mitte wählen. Begründung: Erfahrung ist ja - Sie sprechen ja von Heuristiken usw. - Sie brauchen eine Heuristik, um Entscheidungsprozesse zu verkürzen - in dem Sinne, dass man Wege, die man einfach schon ausprobiert hat, nicht immer beschreiten muss, weil man eben schon weiß, dass es tatsächlich nicht funktioniert. Risiko - und deswegen in Summe Mittel - Erfahrung hindert oft daran, Menschen mit neuen Ideen zuzuhören. Und gerade im Marketing ist es extrem wichtig offen zu bleiben.  
#00:35:42-5#

I: Wenn Sie jetzt an die Anwendung von Heuristiken im Management denken - würden Sie sagen, Sie haben im Laufe Ihrer Karriere "daumenregeln- ähnliche" Vorgehensweisen entwickelt, die Ihnen helfen, tägliche Entscheidungen zu antizipieren? #00:35:56-6#

B: Das sind dann tatsächlich Erfahrungswerte. Insofern wenn ich jetzt in die Erfahrung wieder integrieren würde, dass die Erfahrung ja auch gelehrt hat, dass man ab und zu mal auch ein Risiko eingehen muss und was Neues probieren. Dann ja. #00:36:22-4#

I: Ist es für Sie möglich, für den Begriff Heuristik eine Definition zu geben?  
#00:36:29-2#

B: Also ich finde eine Herangehensweise an eine komplexe Situation verarbeitbar zu machen und innerhalb von überschaubarem Zeitraum zu einer Entscheidung zu kommen. #00:36:42-5#

I: Wie sehen Sie die Legitimation von Heuristiken in Ihrem Managementumfeld?  
#00:36:50-8#

B: Voll gegeben. Ich bin ganz fest davon überzeugt. Ganz so einfach der Grundsatz, schlaf nochmals darüber - der kommt nicht von ungefähr. Unser Unterbewusstsein - glaube auch dazu gelesen zu haben, zum Thema Gehirnforschung - im Bewusstsein sind viele Entscheidungen, die heute auf einen im Management einprasseln mit reiner Kognition nicht zu lösen. Weil die Komplexität zu groß ist. Schlaf darüber heißt nichts anderes, als dass im Schlaf die ganzen Erfahrungswerte, die Intuition und auch das komplette Potenzial des Gehirns freien Lauf bekommt. Und zum Schluss hat irgendwie, man nennt es zwar dann Bauchgefühl, das Bauchgefühl entsteht aber eigentlich durch einen Prozess, der im Gehirn abgelaufen ist, der zu einem Gefühl führt, was richtig ist. Insofern ist Intuition 100% der Richtige - auch diese 80/20 Regel, dass man nicht jedes Problem bis ad-infinitum durchdiskutiert. Irgendwann mal sagst, ich glaube, das ist richtig und dann macht man es. Lieber mache ich mal was und gehe in eine Richtung und stelle fest und merke, was halt falsch ist und gehe dann in die andere Richtung, als ewig darüber nach zu denken was jetzt richtig sein könnte. #00:38:23-6#

I: Die wissenschaftliche Fundierung dieser Heuristiken, wären das Forschungsergebnisse, die Sie als sehr gefragt sehen würden um das weiter im Management zu etablieren? #00:38:35-6#

B: Ja glaube schon. Ja wenn mehr Leute ein gutes Gefühl vermittelt wird, durch wissenschaftliche Fundierung, dass ihr Bauchgefühl durchaus etwas ist, was sie ernst nehmen sollen, dann würde schlicht und ergreifend schneller entschieden, es würde mehr passieren und es würde nicht endlos in irgendwelchen Arbeitsgruppen irgendwelche Themen zerredet werden - also ich halte das für extrem wichtig. Wie gesagt, es gibt dem Manager das gute Gefühl, das auch mal aus dem Bauch heraus zu entscheiden, was durchaus etwas ist, was ihn als guten Manager ausmacht und nicht, dass er immer wartet, wartet, wartet, bis ihm die letzte Arbeitsgruppe die fünfte Analyse vorgelegt hat. Also wichtiges Thema, sollte penetriert werden. #00:39:23-9#

I: Wie würden Sie demnach den Stellenwert von Intuition in Ihrem persönlichen Management einschätzen? #00:39:26-7#

B: Hoch. #00:39:29-9#

I: Wie hat sich bei Ihnen die Intuition entwickelt? Würden Sie sagen, es ist die Erfahrung und vielleicht doch eher ein Talent, was man mitbringen muss? #00:39:35-9#

B: Gut, die entwickelt sich schon über Erfahrung. Über den Abgleich - im Prinzip jede neue Situation wird irgendwo im Hinterstübchen abgeglichen mit irgendwas, was man glaubt, schon mal erlebt zu haben und dann werden - es muss gar nicht die konkrete Situation im Arbeitsleben gewesen sein. Intuition ist die Summe der gemachten Erfahrungen und auch der getroffenen Entscheidungen, würde ich sagen. #00:40:02-2#

I: Jetzt kommen wir zu den 3 letzten offenen Fragen. Wie würden Sie in einen verallgemeinernden Entscheidungsprozess, das Zusammenspiel zwischen einer Analyse/Kennzahlen, ihrer Expertise und ihrem Bauchgefühl sehen? #00:40:20-1#

B: Ist phasengebunden. Die Grundlage, um Alternativen, die definitiv eben nicht zum Ziel führen, auszuschließen, muss über die Analytik hergestellt werden. Es wird nie im Marketing das komplett richtig und das komplett falsch geben. Das heißt, jede Entscheidung ist zum Schluss eine Intuitionsentscheidung. Nicht jede, aber im Prinzip eigentlich der Großteil. Weil man kann es immer so oder so machen. Man kann die Anzeige schalten oder man kann das Event machen. Oder man kann die Anzeige ein bisschen grün anstreichen oder ein bisschen rot und ob das zum Schluss besser oder schlechter ist - who knows. Insofern es ist ein Phasenmodell, es muss mit Analytik müssen gewisse präferierte Varianten schon herausgebildet werden und was man dann macht, ist dann zum Schluss den Managern überlassen. #00:41:15-2#

I: Wäre es für Sie dennoch möglich, eine Reihenfolge abzuleiten? #00:41:20-3#

B: Erst die Analytik und dann die Intuition. #00:41:24-2#

I: Wie würden Sie eine Budgetplanung in diesem Kontext durchführen, unter Berücksichtigung der drei Faktoren. #00:41:31-1#

B: Budgetplanung hängt tatsächlich kennzahlenorientiert ab, indem ich mir anschau - vergangenheitsbezogen, welche Maßnahmen der Vergangenheit welche Zielbeiträge hatten. Dann folgt schon im Prinzip der erste halbintuitive Ansatz, zu sagen - Naja, warum war das dann unter Umständen so, weil die Kennzahl ja nicht unbedingt auch zu einem spricht. Ein Event kann nicht verkauft haben, weil ich halt das Event schlecht gemacht hab oder weil ich halt die falschen Leute eingeladen habe. Heißt also, die Zahl alleine kann es nicht sein. Man muss dann eben hinter die Zahl blicken und die versuchen zu interpretieren. Dann muss man im Prinzip eigentlich - dann hat man die Analyse der Vergangenheit gemacht. Dann geht es eigentlich noch ein Schritt weiter nach vorne oder nach oben. Ich gucke mir meine Markenpositionierung an. Weil ich für

mich als Marketingmann, ist die Marke das höchste Gut. Das heißt, ich überprüfe auch im Optimalfall, da ist dann jedes Kennzahlensystem glaube ich, irgendwann überfordert, aber im Prinzip den Beitrag der Vergangenheitsmaßnahmen auf meine Markenpositionierung. Unter Umständen kann ich es vielleicht sogar messen. Hat sich die Marke in die gewünschte Richtung verändert - ja oder nein. Das ist dann im Prinzip das ultimative Element. Und wenn ich das weiß, hat jetzt die Marke in die richtige Maßnahme - oder welche Maßnahmen hat das gewünschteste oder die Marke in die gewünschte Richtung schieben, dann werde ich im nächsten Jahr meine Mittel dahingehend fokussieren, diese Maßnahmen weiter zu verstärken, die diesen gewünschten Positionierungseffekt auf meiner Marke hatten. #00:43:25-1#

I: Bei einer Kampagnenentscheidung - wie würden Sie da vorgehen? #00:43:33-0#

B: Eine Kampagnenentscheidung heißt in dem Fall klassischen Werbung, Anzeige oder TV? #00:43:40-6#

I: Ja richtig. #00:43:40-6#

B: Also ich glaube mal so eine Anzeige oder so ein Kampagne muss auch im Prinzip von demjenigen - also das Briefing an den Kreativen ist das Entscheidende. Die müssen die Markenzielsetzung erstmal grundsätzlich verinnerlicht haben und dann hat jede Kampagne auch nochmals ein spezifisches Ziel. Dieses spezifische Ziel muss klar gebrieft werden - heißt es, geht es in Richtung Aufmerksamkeitsstärke oder soll tatsächlich Produktfeatures, also wirklich Inhalte vermittelt werden. Damit muss man anfangen. Ganz klar ist, wie ein Projekt anfängt, so hört es auf. Ich muss sehr viel Zeit, teilweise zu Beginn eines Projektes, dafür aufwenden, demjenigen, der mir die Kreativität dann leisten soll, die Basis zu schaffen. Und dann muss ich teilweise auch das akzeptieren oder das nehmen, was er mir bringt - auch wenn es vielleicht auf den ersten Blick Widerstand erzeugt, weil nur was Widerstand erzeugt - nicht nur was Widerstand erzeugt. (...). #00:45:57-9#

I: Wie würden Sie strategische Themen angehen? #00:46:04-0#

B: Strategische Themen müssen grundsätzlich immer mit einer Umfeldanalyse beginnen. In welchem Umfeld bewege ich mich heute, wie wird sich das Umfeld verändern, was sind die für mich relevanten Einflussfaktoren, auf die ich mich anpassen muss, weil es einfach immer größeres, wichtigeres und stärkeres auf diesem Planeten gibt, als das einzelne Unternehmen, oder auch das eigene Produkt. Heißt also, wenn ich einschätze, dass das Thema CO 2 - um ein konkretes Beispiel zu nennen - in den nächsten 10 Jahren an Bedeutung immer weiter zunimmt, dann muss es nicht automatisch zu dem Schluss führen, dass ich keine große Autos mehr bauen muss. Ich muss nur versuchen, A) das Thema irgendwie in die Strategie tatsächlich so zu integrieren, dass ich weiterhin die Kundenbedürfnisse der Zukunft - weil die Umwelt oder die Umweltfaktoren werden die Bedürfnisse des Kunden beeinflussen. Und das muss ich versuchen auch zu prognostizieren. Was will der von mir haben und das muss ich ihm in

Zukunft auch geben. Und das können sie anhand von Daten belegen. Das kann ich optimalerweise anhand von Daten belegen und wenn nicht, muss ich es intuitiv machen. #00:47:17-2#

I: Wie würden Sie den Großteil Ihrer strategischen Entscheidungen in diesem Kontext sehen? Bekommen Sie meistens die nötigen Daten oder ist es doch eher eine intuitive Entscheidung? #00:47:25-7#

B: Ich würde mir zukunftsforischerisch da mehr Spezifität wünschen. Wir haben ja unsere eigene Zukunftsforschungsabteilung in Berlin, die sich nur damit beschäftigt. Nur die geben die immer schön in 3 Szenarien an. Es könnte so, es könnte so, es könnte so sein. Dann sage ich immer, super, was nehme ich denn jetzt. Baue ich jetzt drei Autos oder eines. #00:47:57-1#

I: Wie fällen Sie in einer solchen Situation eine Entscheidung? #00:47:58-2#

B: Ich suche mir das aus, was ich für am Wahrscheinlichsten halte. Es ist natürlich auch so, es ist ja nicht gottgegeben. So ein Umfeld, so eine CO 2 Debatte wird deshalb plötzlich akut, weil ein von der UNO nie gelesener Bericht, plötzlich auch durch die Deutsche Bundesregierung in der Bedeutung hoch gespielt wird und plötzlich ist das Thema gehyped. (...). Wenn ich also ein Grundszenario als wahrscheinlich ansehe, nehme ich mir das und versuche dann an den Faktoren, die ich für beeinflussbar und die für mich dann grundsätzlich ein gutes strategisches Umfeld schaffen, weiterhin zu arbeiten. Das ist Unternehmensaufgabe. Strategisch muss ich mich mit meiner Bereichsstrategie immer in die gesamte Unternehmensstrategie sinnvoll einfügen. Unternehmensstrategie ist immer Top-Down Prozess, die Strategie kann nicht bottom-up entwickelt werden. #00:49:02-6#

I: Wenn Sie in einem Entscheidungsprozess stehen, bei welchem Themenstellungen würden Sie versuchen, Kollegen mit in den Entscheidungsprozess zu involvieren, um deren Meinung einzubinden? #00:49:13-3#

B: Ich meine Themen, wo ich schlicht und ergreifend auf Fach- Knowhow angewiesen bin. Nichts desto trotz ist meine Herangehensweise immer die, sage mir nicht, was du an meiner Stelle tun würdest, weil die sind nicht an meiner Stelle. Sondern ich versuche bei Beratern zu sagen, wie siehst du die Situation aus deinem Blickwinkel. Und dann versuche ich mir die verschiedenen Blickwinkel von einem Marketingberater, von einem Betriebsrat - ja jeder hat seine Sicht der Dinge und zum Schluss muss der Entscheider seine eigene Sicht der Dinge in der Abwägung der verschiedenen Perspektiven entwickeln. Heißt also, man kann die Entscheidung nicht delegieren - weil niemand anderes ist in meiner Rolle. Es ist meine Rolle. Es ist meine Entscheidung. Und darum geht es, sich Input zu holen, wie andere Menschen aus ihrer Position, aus ihrem Blickwinkel die Situation sehen. #00:50:11-8#

I: Letzte Frage. Wenn Sie in einem Entscheidungsprozess stehen. Beziehen Sie dann ein, wie die subjektive, emotionale Meinung Ihres Gesprächspartners ausfällt? Im Prinzip aus seiner Reaktion eine Meinung zu bilden? #00:50:34-6#

B: Ja. Also ich würde das jetzt mal unter emotionale Intelligenz ein Stück weit sehen. Ganz entscheidend im Leben, sondern nicht nur im Leben, sondern dann auch im Marketing, ist es nicht, Recht zu haben sondern Recht zu kriegen. Das heißt, ich muss zum Schluss auch mir ein Bild jetzt darüber zu verschaffen, ob es jetzt Sinn macht, noch 2 Stunden auf die Person einzuprügeln verbal, um die von meinem Standpunkt zu überzeugen oder ob ich vielleicht ein Kompromiss eingehe, von dem ich weiß, dass ich den jetzt mal so mache und dann im nächsten Schritt, nachdem ich ihn teilüberzeugt habe - man muss immer verschiedene Wege offen sein und ganz klar ist es, das Gegenüber beeinflusst, sowohl die nächsthöhere Entscheidungsebene beeinflusst die Art und Weise der Präsentation. Ein möglicher Partner beeinflusst das. Also ganz klar sind das subjektive und emotionale Faktoren eine große Rolle spielen.

I: Herr (Name des Interviewpartners), vielen Dank für das Gespräch.

### 7.13. Interview H

I: Welche Entscheidungen fällst du selbst und welche Entscheidungen gibst du an deine Kollegen ab? #00:00:17-5#

B: Grundsätzlich ist es so, dass wir am Anfang des Jahres einen Budgetplan gemeinsam verabschieden. Der wird bottom-up erarbeitet, also von den jeweiligen Teams, die eine Budgetverantwortung haben und wird dann gesamtheitlich mit mir validiert. So auf der Basis stimme ich diesen Plan einmalig mit meinem Vorgesetzten und der Geschäftsführung von (Name des Unternehmens) ab und dann unterjährig läuft die Umsetzung dieses verabschiedenden Planes gegen den Zielwert. In dem Rahmen gibt es auch vorgegebene Budgetfreigabegrenzen, die auf Hierarchieebene so umgesetzt werden können. Wenn es unterjährig, und da reden wir denke ich nachher nochmals detaillierter drüber, um Unsicherheitsmomente oder um Abweichungen vom ursprünglich definierten Plan geht - daraus entsteht ja meistens eine Unsicherheit, dann gibt es einen Regelprozess, den wir dieses Jahr auch installiert haben, um dann halt gegenüber meinen Planständen auch zu arbeiten. #00:01:11-4#

I: Gibt es für Dich oftmals Entscheidungen die einmalig oder sehr selten sind? #00:01:18-1#

B: Also ich würde ich sagen, die Frage kann man als sowohl als auch beantworten. Grundsätzlicher Natur haben wir eine relativ hohe Stabilität im Prozess. Auf der anderen Seite gibt jeden Tag neue Einzelkonstellationen - die machen das Leben ja auch spannend - also es gibt nicht immer ein Schema, in das man eine spezifische Entscheidung reinbringen kann. #00:01:45-8#

I: Was bedeutet für dich das Thema Unsicherheit in deinem Job? #00:01:52-2#

B: Also jetzt mag ich die Welt sehr positiv sehen, aber wir versuchen eigentlich Unsicherheit zu reduzieren, indem wir eine systematisierte, faktenbasierte Vorgehensweise haben, die auf einem verabschiedeten Methodikraster basiert. Und somit tritt Unsicherheit in einem sehr überschaubaren Maße auf. Also Unsicherheit, auch im für mich sprichwörtlichen Sinne, ist, ich verlieren meine Sicherheit - wann verliere ich meine Sicherheit - wenn ich in ein unbekanntes Terrain vorstoße. So das ist die Frage. Arbeite ich auf einer Landkarte oder auf einem Kompass. Eine Landkarte wird mir in einem unbekanntem Terrain nicht helfen, weil dafür gibt es keine Landkarte. So würde ich den Krisenkontext gerade auch sehen. Wenn ich auf einem Kompass arbeite, also mit Prinzipien die mich nach Norden, Süden, Westen, Osten ausrichten, kann ich auch in ein unbekanntes Terrain gehen. Und darum glaube ich, dass wir mit einer ganz guten Sicherheit auch durch so eine herausfordernde Situation steuern. #00:02:50-3#

I: Und wenn du es jetzt in wenigen Worten ausdrücken müsstest. Was ist für dich persönlich Unsicherheit? Chance? Herausforderung? Alltag? #00:02:57-9#

B: Ich würde sagen, für mich tritt eine Unsicherheit in meinem Kontext nicht wirklich ein. Aber wenn es das ist, worauf ich assoziiere, dann ist es für mich eine herausfordernde Chance. #00:03:20-6#

I: Was waren für dich in deiner Laufbahn Entscheidungen größter Unsicherheit? Das soll mir helfen, damit ich ein Gefühl dafür bekomme, welche Bereiche für dich herausfordernder waren, als andere. #00:03:31-2#

B: Also es waren eigentlich meistens Konstellationen, wo ich für mich persönlich, im Kontext meiner Familie, welche nächsten Schritte gehen wir. Aber als Team. Bezieht sich die Frage jetzt eher auf meinen persönlichen Entwicklungsprozess oder auf inhaltliche Unsicherheit? #00:03:46-8#

I: Auf inhaltliche Unsicherheit. #00:03:50-5#

B: Nein, also, vielleicht bin ich jetzt ein A-typischer Proband, aber ich muss sagen, dass Unsicherheit natürlich existiert, aber nur so lange ich nicht ausreichend Fakten und Intuition gesammelt habe, um mit Sicherheit eine Entscheidung treffen zu können. Somit ist das dynamisch betrachtet, gibt es immer wieder Unsicherheit bei mir, aber meistens aufgrund des Reifegrades einer Problematik mit der wir uns beschäftigen. Und wir versuchen dann in jeder Problematik ein maximal mögliches Maß an Sicherheit zu gewinnen - dadurch dass wir Fakten bekommen, dadurch dass wir Meinungen anhören und danach treffen wir nach bestmöglichem Wissen und Gewissen, aus einer eben bestmöglichen Sicherheit heraus eine Entscheidung. #00:04:40-7#

I: Das heißt es gab nie bzw. sehr selten eine Entscheidung wo keine Erfahrung vorhanden war und zudem kein verlässliches Bauchgefühl vorhanden war? #00:04:48-0#

B: Doch absolut, also z.B. ganz konkret, wir haben eine großes Projekt hier umgesetzt - die Retail Performance Initiative, wo wir einen signifikanten Budgetbetrag in die Hand genommen haben. Wir haben natürlich uns auch hier die Situation sehr genau angeschaut, wir haben alles analysiert - die Potentiale die dahinter stehen, wir haben alle Stakeholder einbezogen, wir haben auch Tests gemacht. Aber am Tag der Geschäftsführungssitzung, wo ich mich hinstelle und sage, ich möchte x-Millionen Euro haben für die nächsten 3 Jahre und noch nicht wusste, wie das Thema dann funktioniert im wirklichen Roll-out. Natürlich gibt es da Unsicherheit. Aber dort wiederum so, dass ich sage, wir haben alles getan, was wir konnten zu dem jetzigen Zeitpunkt; wir können dort nach besten Wissen und Gewissen hier in eine Entscheidungsfreigabe gehen und werden auch zeigen, dass wir Messpunkte haben wo wir dann gucken müssen, wir adjustieren oder gehen wir weiter. #00:05:39-5#

I: Wie hat sich die aktuelle Krise auf euren Entscheidungsprozess ausgewirkt? #00:05:46-9#

B: Also maßgeblich darauf, dass die Taktung des Entscheidungsprozesses eine kürzere geworden ist. Also vor der Krise haben wir mehr oder weniger einmal

im Jahr gesagt, was sind unsere Ziele, wie viele Mittel wollen wir zur Erreichung unserer Ziele einsetzen und haben dieses Programm dann durchgeführt - ich mache es jetzt mal bewusst ein bisschen schwarz/weiß. Dieses Jahr war es so, dass wir uns sehr sehr engmaschig - also mindestens auf Quartalsbasis angeschaut haben, wo ist unsere Ziellinie? Müssen wir die neu definieren? Und auf der Basis auch die Mitteleinsätze. Also das heißt wirklich das Thema nicht Amplitude, sondern Frequenz hat sich massiv gestapelt. #00:06:24-1#

I: Also ist der Entscheidungsprozess selbst daher auch schneller geworden? #00:06:30-3#

B: Ja, musste somit auch schneller werden. Absolut. #00:06:30-8#

I: Wie hat sich die Krise auf die Entscheidungsqualität ausgewirkt? #00:06:37-3#

B: Also realistischere, wenn du vorher nicht ganz ineffizient unterwegs bist, wenn du im selben Zeitraum mehrere Entscheidungen treffen musstest, dann ist die Einzelentscheidung nicht so fundiert vorbereitet wie die Einzelentscheidung. Auf der anderen Seite glaube ich, hast du da auch eine Art Paretoprinzip, du kannst mit einem überproportional oder unterproportionalen Einsatz eine relative gute Qualität eines Entscheidungsprozesses hinbekommen. So würde ich mal sagen, wir haben schon einen großen Anteil der Qualität gehalten und haben die Intensität weiter nach oben geschraubt. #00:07:25-8#

I: Warum erhöht sich, deiner Meinung nach, die Entscheidungsfrequenz in Zeiten der Unsicherheit? #00:07:46-4#

B: Weil eben die Situation der Unsicherheit, in der Sprache gesprochen, sich häufiger wiederholt. Mein Umfeld verändert sich, daraus abgeleitet brauche ich eine neue Ausrichtung meines eigenen Unternehmens und somit brauche ich auch eine neue Maßnahmenplanung, um dieses Ziel zu erreichen. Und wenn das Umfeld dynamischer ist, und das ist es im aktuellen Kontext auf jeden Fall, dann muss ich halt häufiger mal ausrichten. #00:08:15-4#

I: Würdest du sagen, dadurch dass dieser Prozess mit einer höheren Frequenz stattfand, hat er sich vielleicht sogar optimiert? #00:08:19-4#

B: Ja absolut. Das haben wir auch schon intern besprochen, dass wir natürlich jetzt für Zeiten wo unser Segelschiff nicht mehr im Sturm unterwegs ist, sondern nur noch bei 5-6 Windstärken, natürlich auch Learnings haben werden, die wir dann in dieses Umfeld übertragen können. Also es hat sicherlich auch ein paar "Kollateralschäden" gegeben, aber ich glaube, dass es auch sehr sehr viele Chancen aus dieser Krise heraus gibt, die wir mit transportieren können. #00:08:50-2#

I: Siehst du seit Beginn der Krise die Validität von Kennzahlen/Analysen anders? Bist du vorsichtiger geworden? #00:09:05-1#

B: Also, wenn wir unmittelbar über das Thema Mitteleinsatz oder Return on Investment sprechen, insofern nein, als dass wir ein standardisiertes KPI-Set haben, welches auch jetzt tragfähig ist. Auf der anderen Seite, ja, weil natürlich Erfahrungswerte, also Effekt z.B. aus einem Direct Mailing heraus, natürlich jetzt über den Haufen geschmissen wurden, weil einfach eine Kaufzurückhaltung besteht und wir nicht die Vergangenheit in den aktuellen Kontext fortschreiben. Aber in der Relation zwischen der Wirksamkeit der Instrumente, relativ nein. Absolut gesehen, ja. #00:09:47-2#

I: Also bist du dir bei der Nutzung bestimmter Kennzahlen stärker bewusst, dass diese mit höherer Vorsicht betrachtet bzw. verwendet werden muss bzw. neu interpretiert werden muss? #00:10:00-2#

B: Also ich sage mal so - Wenn ich 10 Millionen einsetze, dann kommen im aktuellen Kontext aus den 10 Millionen weniger raus, als ich sie vor 2 Jahren eingesetzt habe. Aber - und das ist entscheidungsrelevant - die eine Entscheidung ist jetzt zu treffen, will ich derzeit 10 Millionen einsetzen oder nur 5, weil ich aus dem Marktpotential nicht mehr rausholen kann und somit es sich nicht lohnt, 10 einzusetzen. Das ist die eine Entscheidung, die ist relativ einfach definiert, ich muss mir einmal überlegen, wie viele will ich eingehen. Da habe ich eine Volumenprognose und aus der Volumenprognose habe ich eine Umsatzprognose und aus der Umsatzprognose habe ich automatisch eine Budgetprognose - das ist ziemlich einfach gerechnet. Die zweite Überlegung ist es, sich zu überlegen, wo gebe ich dann die 5 Millionen aus - gebe ich sie above the line aus, gebe ich sie below the line aus, konzentriere ich mich. Und da sage ich bei der zweiten Frage - relativ einfach, weil die Relation zwischen den einzelnen Instrumenten ist für mich ziemlich stabil geblieben. Die erste Frage, was ist mein absoluter Mitteleinsatz - ja, das ist jetzt sehr akut gewesen und ist auch schwierig zu beantworten. Aber da mache ich einmal eine Volumenprognose und daraus leitet sich der Rest ab. #00:11:07-8#

I: Habt ihr die größten Unsicherheitsmomente aus der Krise bereits intern aufgearbeitet? Gemeinsam durchgesprochen? Die Learnings rausgezogen? #00:11:23-6#

B: Zum einen haben wir zum sehr sehr frühen Zeitpunkt nicht reagiert, sondern agiert. Ich glaube, dass wir in Affalterbach zu einem sehr frühen Zeitpunkt mit Szenarien beschäftigt haben, was passiert wenn es der Weltwirtschaft schlechter geht. Und auch noch schlechter geht. Zum Beispiel auch das Thema Risiko-diversifizierung vom US-Markt. Das ist das eine. Und zum Zweiten, nein, wir haben keinen bewussten Lessons learned Workshop gemacht. (...). Wir haben es aufgearbeitet, wir haben es auch bewusst aufgearbeitet, aber wir haben es jetzt nicht in einem Sondermeeting oder Sonderworkshop aufgearbeitet, aber wir haben es sehr bewusst aufgearbeitet. Und zwar eigentlich in jeder Runde, die wir gefahren haben, haben wir die Learnings aus den vorangegangenen Runden gleich zu integrieren. #00:12:28-5#

I: Wenn du jetzt ein Jahr zurück springen könntest, was würdest du anders machen? #00:12:34-9#

B: Also ich reduziere es jetzt mal auf das Thema Mitteleinsatz. Höhe und Verwendungszweck, weil ich denke mal, das ist der pragmatischste Output aus der Unternehmensperspektive. Im Mitteleinsatz zwischen den Instrumenten würde ich sehr wenig anders machen. Im absoluten Mitteleinsatz, also in der Höhe, die ich in den Markt investiere, hätte man sich überlegen können, ob man im Prinzip solange die Krise wirklich wütet, solange wir uns im Epizentrum der Krise befinden, ob man dann nicht noch stärker reduziert, um dann etwas stärker zurück zu kommen wenn die Krise vorbei ist. Das war sehr sehr schwer abzuschätzen. A) wie intensiv diese Krise noch wird, ob man nicht besser jetzt noch spendet, weil später noch schlechter ist bzw. wann ich wieder hoch gehe, wenn die Krise vorbei ist. Aber das ist so etwas, da würde ich noch sagen, wenn ich in die Zukunft schauen könnte. Das würde ich immer wieder so machen. Nur wenn ich wüsste, wie die 12 Monate danach sich entwickelt hätten, hätte ich es vielleicht anders gemacht. #00:13:46-6#

I: Und von der Weise wie du die Krise intern antizipiert hast? Also wie du mit deinem Team umgegangen bist et cetera? Würdest du da etwas anders machen? #00:13:54-1#

B: Müsste man mal das Team machen, aber ich glaube im Großen und Ganzen würde ich es so wiederholen. Denke, gekoppelt an das, was ich gerade gesagt habe, hätte man gewusst, wie die Entwicklungsgeschichte der Krise sein wird, hätte man die Kapazitäten noch fokussierter allokiert. Im Sinne, wir sparen uns jetzt die erste Budgetrunde, die erste Budgetkürzungsrunde, weil wir warten gleich auf die Dritte - dann hätten wir den selben Prozess nicht x-mal machen müssen. Aber da wiederum sage ich, das hätte ich nur anders machen können, wenn ich einen anderen Kenntnisstand über die zukünftige Entwicklung hätte. Jetzt nur rückblickend, wenn ich mir die letzten 12 Monate - hätte ich es anders gemacht ohne zu wissen wie die Zukunft sich entwickelt hätte - eher nein. #00:14:53-8#

I: Also hättest du auch nicht kurzfristiger mehr Budgetrunden eingeräumt oder das Team schneller auf die Krise eingeschworen? #00:15:00-9#

B: Nein, ich hätte eher anstatt - exemplarisch gesprochen - 5 Runden, hätte ich zwei gemacht. Nur da sage ich, das kann ich ja nur dann machen - also ich takte eine Budgetrunde immer an Meilensteinen, wo ich neue Erkenntnisse sammle und wir haben diese Erkenntnisse rund quartalsweise definiert. Wenn ich das reduzieren möchte, dann sage ich, ich mache das nicht quartalsweise sondern nur zum Halbjahr. Aber das ist in einem so dynamischen Umfeld, was so schwer zu beurteilen war, wäre das für uns sehr schwierig gewesen. Weil dann hätten wir unter Umständen nach 6 Monaten gesagt, das haben wir jetzt 3 Monate lang falsch gemacht. #00:15:38-1#

I: Aber diese Erfahrung könntest du ja in einer nächsten Krise nicht vermeiden, da diese Erkenntnisse stets erst ex-post eintreten kann, oder? #00:15:47-2#

B: Genau. Ich kann es nicht antizipieren auf die nächste Krise, es sei denn, ich antizipiere, dass die Krise sich genauso verhalten wird wie die aktuelle. Und das kann ich dann auch nicht sagen. #00:15:57-0#

I: Laufen bei dir die Entscheidungen sehr konsensgetrieben ab, d.h. die Entscheidungen werden von deinen Mitarbeitern vorbereitet und dir dann vorgelegt und du sagst eigentlich nur noch ja? Oder läuft es eher so, dass sie Entscheidungsvorlagen vorbereiten, über die du dann größtenteils selbst entscheidest. #00:16:17-9#

B: Aber da ist es so, dass in den Teams eine sehr hohe Vorbereitungsqualität besteht. Das heißt, die kommen schon zu mir. Also eigentlich läuft es so - ich bringe ihnen einen Beitrag, den wir leisten müssen. Wenn wir jetzt mal in Mittlereinsatz sprechen, bringe ich ihnen eine Veränderung gegenüber dem letzten Status, gegenüber dem letzten Planstatus. Ein neuen Zielstatus. Auf der Basis bringen sie dann Vorschläge, wie sie ihre Priorisierung neu gestalten. Und das machen sie schon eigenständig und das muss ich sagen, passt auch meistens sehr gut aus der jeweiligen Teamperspektive. Was wir dann halt hier matchen, und das ist denke ich auch meine Aufgabe, dass ich über die Teams hinweg mir anschau, welche Prioritäten setzen wir im Marketingkontext. Und das ist dann schon eine Aufgabe, die wir auch gemeinsam dann diskutieren und verabschieden. Grundsätzlich ist es bottom-up eine hohe Vorbereitungsqualität entwickelt, dann aber in einer größeren Perspektive noch einmal diskutiert, zum Schluss wird von mir entschieden. #00:17:13-9#

I: War es für dich schwierig, in der Krise Prioritäten zu setzen? Im Sinne von, was funktioniert und was funktioniert nicht? #00:17:21-3#

B: Ja. Ich würde lügen, wenn ich sage, nö, ganz einfach. Also ja, auf der anderen Seite. Und wir haben vorher über den Kompass gesprochen. Wenn man einen starken Kompass hat, dann kann man sich es zwar nicht möglichst einfach machen, aber dann kann man eine bestmögliche Sicherheit hinter die Entscheidung legen. #00:17:39-1#

I: Kompass gleich Bauchgefühl? #00:17:39-2#

B: Nein. Kompass ist für mich eine Kombination aus Fakten, Erfahrungswerten und Intuition. #00:17:51-8#

I: Würdest du sagen, der Entscheidungsprozess in den Teams ist sehr standardisiert oder setzen sich die einzelnen Teammitglieder selbstständig zusammen und du weißt gar nicht, wie die Entscheidung zustande kommt? #00:17:59-9#

B: Nein, es ist sehr transparent und sehr standardisiert. #00:18:05-8#

I: Wie überprüfst du am Ende eines Quartals den Erfolg oder Misserfolg einer Entscheidung? Wie kannst du nachprüfen welche Entscheidungen von wem gut funktioniert haben? #00:18:20-7#

B: Also was wir machen, ist, dass wir uns ein standardisiertes Set an den KPI definiert haben und wir messen die Investitionen, die wir in Projekte rein tun immer gegen diese standardisierten Erfolgsgrößen. Und das ist eigentlich in einer Rückbetrachtung genau das, was ich mir anschauen. Ob ich mit einer Maßnahme die Anzahl an Probefahren, Angeboten, Kaufabschlüssen generiert habe oder nicht. Und bei jeder Veranstaltung haben wir ein Investment, gegen das Investment fahren wir die Anzahl der Leute, die wir auf der Plattform aktiviert haben. Also die Adressen, die wir gesammelt haben und dann die Anzahl der Probefahren, die durchgeführt werden. Sowohl dort, als auch nachher beim Performance Center, bei unserem Händler, und die Anzahl der abgeschlossenen Kaufverträge. Das messen wir durch und dann können wir beurteilen, ob es gut war oder nicht. (...). #00:19:30-7#

I: Diese Abschlussbesprechungen werden wahrscheinlich im Team abgehalten. Werden aus diesen Analysen dann auch wiederum Learnings gezogen? #00:19:36-4#

B: Absolut. Also sowohl zwischen den Maßnahmen, als auch zwischen den Ländern. Einmal gucken wir im Prinzip, wofür geben wir unser Geld aus. Ist es digitale Kommunikation? Ist es Event Kommunikation? Ist es fahrdynamisch oder statisch? Und das Zweite ist, investieren wir unser Geld eher in die USA oder nach Europa oder nach Asien? Und das sind eigentlich die zwei Dimensionen, die wir uns angucken. Inhalte und Regionen. #00:20:00-1#

I: Nochmals auf das Thema Kennzahlen/Analysen zurückkommend- wie ich weiß, bist du ein großer Fan des kennzahlengetriebenen Marketings... #00:20:09-4#

B: Ja, aber nicht nur. Also ich beschäftige mich durchaus auch mit Literatur zu Entscheidungsprozessen. Es gibt ja auch viele Verfechter die sagen, die besten getroffenen Entscheidungen sind nicht die, die auf Fakten beruhen, sondern nur auf einem Bauchgefühl. Aber ich versuche beides zu kombinieren. Also ich verlasse mich nicht nur auf Fakten, verlasse mich aber auch nicht nur auf Bauchgefühl, sondern ich versuche beides zu kombinieren. #00:20:34-2#

I: Was sind für im Außenverhältnis valide bzw. weniger valide Kennzahlen? #00:21:03-1#

B: Womit ich sehr aufpasse, ist die Anzahl von Kontakten, also wenn wir jetzt mal über Touch Points sprechen mit Kunden, über die Anzahl von Kontakten, die ich bei der einen oder anderen Spendingalternative generieren kann. Für mich ist nicht so die Anzahl wichtig, also z.B. erreiche ich 3 Millionen Medienkontakte, wenn ich irgendwo auf einer Veranstaltung bin, sondern die Qualität. Und das ist etwas, womit ich sehr sehr vorsichtig im Umgang bin. Für mich ist die Masse, die pure Anzahl, sehr sehr wenig aussagekräftig. #00:21:34-2#

I: Wie ist deine Vorgehensweise, wenn du die Qualität einer Kennzahl prüfst? #00:21:46-5#

B: Indem wir es eigentlich im Kaufentscheidungsprozess - ich weiß jetzt nicht, welche Modelle ihr bei euch bearbeitet habt. Es gibt ja dieses AIDA Modell z.B.. Wir haben es auf 7 Stufen im Kaufentscheidungsprozess herunter gerastert (...). Da sage ich eine Spending Opportunity, ob das nun ein Event oder etwas ganz anderes ist, muss zu unserer Markenfit passen. Da steht das Thema Marke im Vordergrund und nicht so viel, wie viele Menschen sind es denn? Während je weiter ich in den Kaufentscheidungsprozess in Richtung Interest, Desire, vorallem Desire, und auch Action gehe - dort haben wir dann interne KPIs, weil die dann wieder auf dem Thema, wie viele Leute auf unserer Veranstaltung etc. gehen. Also dort sehr quantitativ, weniger emotional getrieben. (...). Und weiter vorne im Kaufentscheidungsprozess eher qualitativ getrieben und dort bin ich nicht so konservativ ausgerichtet.. #00:22:47-9#

I: Wie hoch siehst du den Stellenwert von statistischen Fähigkeiten im Marketing? #00:22:59-9#

B: Zwei Antworten auf die Frage. Ich glaube, und das ist gar nicht wertend gemeint, aber meine Wahrnehmung ist die, dass derzeit faktenbasiertes Marketing noch lange nicht so ausgeprägt ist, wie es meiner Meinung nach sein sollte. Heißt nicht, dass man nur noch auf Fakten schaut und sich nicht auf die Intuition verlässt. Aber ich glaube, dass noch in sehr sehr vielen Unternehmen, sowohl in Deutschland als auch in anderen Regionen dieser Welt, noch nicht ausreichend genug faktenbasiert gearbeitet wird. Das war die eine Antwort. #00:23:42-1#

I: Das war nun ja mehr eine Perspektive von außen - jetzt eine Perspektive von innen. Wie siehst du die Ausprägung von statistischen Fähigkeiten in deinem Umfeld? #00:23:57-1#

B: A) hängt das natürlich von den Leuten ab. (...). Dass es natürlich eine ganz normale Breite gibt in einem Team, genauso wie in einem Fußballteam. A gibt es Stürmer und Verteidiger, aber es gibt auch stärkere Stürmer und schwächere Stürmer. Da glaube ich, gibt es einfach Marketingmanager, die sind eher analytisch getrieben, andere Leute sind eher kreativ getrieben und man versucht das eigentlich zusammen zu bringen. Entweder in einer Person, die zu entwickeln, dass sie kreativ/analytisch arbeitet, aber auch in der Teamkonstellation Leute zusammen arbeiten zu lassen, die jeweils eine Stärke reinbringen. Um das zu beantworten. Es gibt definitiv Leute, die arbeiten nicht so faktenbasiert, wie ich es mir vorstelle, dafür haben sie in ihrer Kreativität unglaubliche Stärken, die ich kombinieren kann mit jemandem, der sehr analytisch vorgeht und vielleicht die Intuition nicht so stark reinbringt. #00:25:10-8#

I: Wenn du es in einem Adjektiv ausdrücken müsstest, wie hoch würdest du den Stellenwert von analytischen Fähigkeiten bewerten? #00:25:16-1#

B: Extrem hoch. #00:25:22-7#

I: Wie präzise definierst du Ziele einer Marketingmaßnahme? #00:25:29-9#

B: Sehr präzise. Also jetzt müssen wir ein bisschen aufpassen. Es gibt Maßnahmen, die werden mit einem gezielten ROI-Ziel belegt. Z.B. im Retail kann ich das sehr gut machen, weil ich, wenn ich in einen Händler investiere, kann ich ihn messen gegen einen Händler, in den ich nicht investiere. Und dann kann ich auch wirklich den ROI in Euros ausquantifizieren. Wenn ich jetzt eine Print-Anzeigenkampagne schalte, dann kann ich nicht hart quantifizieren, was mir diese Anzeigenkampagne gebracht hat, im Verkauf von Autos. Ich kann natürlich Wahrnehmungen messen im Zeitraum der Schaltung und auch nach der Schaltung der Anzeigen, aber ob mir das jetzt 7 zusätzliche Autos verkauft, ist nicht messbar. Auf jeden Fall nicht nach den Mitteln, die mir zur Verfügung stehen von meiner Kenntnis. #00:26:19-7#

I: Wie wird bei euch entschieden, wer welche Entscheidung treffen darf? Nach Budgetgrenzen? #00:26:29-9#

B: Also ich würde sagen, da haben wir zwei Dinge. Zum einen mal gibt es Budgetgrenzen, also die sind hierarchisch definiert. Zum anderen gibt es aber auch so etwas wie Vertrauen und durch Vertrauen gewachsene Entscheidungskompetenz. Ich kann immer noch nicht die offiziellen Budgetgrenzen deswegen verlassen, aber wenn ich - und das ist glaube ich auch menschlich - einem Menschen vertraue, dann lass ich ihm mehr Entscheidungsspielraum, als wenn einem Menschen nicht vertraue. #00:26:55-2#

I: Würdest du sagen im Gesamten ist es hierarchisch getrieben? #00:27:00-1#

B: Ich finde, dass (Name des Unternehmens) sehr vertrauensbasiert getrieben ist. Ich finde, dass (Name des Unternehmens) nicht besonders hierarchisch getrieben ist. Und ich finde, dass man die Chance hat - auf welcher Ebene auch immer - wenn man Vertrauen genießt, sehr sehr große Entscheidungsspielräume auch hat. #00:27:19-9#

I: Würdest du deine Rolle selbst mehr als Moderator oder als Leiter dieser Abteilung sehen? #00:27:23-3#

B: Ich sehe sie als Coach. #00:27:28-8#

I: Also wäre es dann deiner Meinung nach mehr der Moderator, der Prozesse anwirbt? #00:27:32-0#

B: Nein. Ich würde sie eher als Coach sehen. Ich weiß nicht, ob das in das Muster reinpasst. Für mich ist ein Moderator jemand, der schon eine Entscheidung lenken kann aber nur, indem er zwischen verschiedenen Parteien vermittelt. Das ist für mich moderieren im wahrsten Sinne des Wortes. Ein Coach ist für mich jemand, der mehr macht als ein Moderator. Der dafür sorgt, dass die einzelnen Spieler an das Maximum ihrer Leistungsfähigkeit herangeführt werden. Also der viele Themen als Gesprächspartner behandelt, ihnen Unterstützung gibt, ihnen zur Verfügung steht, sie miteinander vernetzt - was der Moderator auch macht - aber ich glaube aus dem Coach -Ansatz kommt mehr heraus als aus dem Moderationsansatz. #00:28:12-3#

I: Aber du würdest dich weniger hierarchisch getrieben als ein Leiter einschätzen? #00:28:15-5#

B: Ja. Genau. #00:28:20-4#

I: Wie stark tauschst du dich mit externen Partnern aus? Im Sinne von Agenturen, Marktforschungen, Beratungen? #00:28:29-8#

B: Also auf der Skala, sehr stark. Sowohl im Konzern Innenverhältnis mit anderen Marken, also z.B. Mercedes-Benz oder mit Smart, als auch im Agenturumfeld - lasse ich mich sehr sehr gerne inspirieren und auch als Sparringspartner unterschiedliche Sichtweisen nutzen. Also sowohl mit den bestehenden Agenturen, als auch immer wieder mit neuen Agenturen. Ich versuche eigentlich kontinuierlich neue Sichtweisen von Partnern zu bekommen, die derzeit noch nicht mit uns zusammen arbeiten. (...). Und sehr sehr stark mit Marktforschung und Beratern. (...). #00:29:13-3#

I: Im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen- für wie komplex hältst du Marketingentscheidungen im Allgemeinen? #00:29:35-1#

B: Ich glaube man neigt dazu, seinen eigenen Entscheidungsprozess immer als besonders komplex einzustufen und höher zu bewerten. Ich glaube nicht, dass es das ist. Ich glaube, wir haben eine genauso wenig oder stark komplexe Entscheidung, wie die Kollegen im Controlling, in der Entwicklung oder in der Produktion. Ich glaube, es hängt echt davon ab, wie man seinen Entscheidungsprozess strukturiert und vorbereitet. Ich glaube, das haben wir ganz gut gemacht. Und auf der Basis würde ich sagen, sind wir damit nicht im Minimal- oder Maximalausschlag, sondern im ganz normalen Mittelmaß. Ich glaube auch nicht, dass es sehr stark unterschiedliche Komplexitäten im Entscheidungsprozessen über die Funktionalbereiche hinweg gibt. Ich glaube, es hängt davon ab, wie komplex oder einfach man es sich gestaltet. #00:30:16-6#

I: Welche Vorgehensweisen wendest du an, um die Komplexität einer Entscheidung zu reduzieren? #00:30:21-7#

B: Also ich versuche immer klare Zielsetzungen zu verankern, bevor ich irgendetwas anfangen. Jedes Thema bei uns startet mit dem Thema, was will ich damit erreichen. Macht dann weiter mit, wie komme ich zu diesem Ziel? Was sind die einzelnen Schritte, um dieses Ziel auch anzusteuern. Und auf der Basis gibt es dann zwei Leitlinien. Das eine ist Markenbeitrag und das andere ist Profitbeitrag. Das sind einfach ganz klar operationalisierbare Größen und auf der Basis arbeiten wir. #00:30:51-1#

I: Ich schildere dir mal eine Vorgehensweisen. Bitte teile mir mit ob du diese anwendest. #00:30:55-0#

I: Nutzt du zum Beispiel vergleichbare Entscheidungen aus der Vergangenheit? #00:31:07-5#

B: Was würde das bedeutet? Im Sinne von, habe ich bei so einer Konstellation schon mal nach links oder rechts entschieden und so dass ich das dann wieder mache? #00:31:08-5#

I: Ja. #00:31:09-9#

B: Ich glaube, dass das jeder tut. Im Sinne von Erfahrungswert und das, denke ich, sollte man auch tun. Auf der anderen Seite heißt das nicht, blind einer Historie zu folgen, sondern das in einen neuen faktenbasierten Kontext einzuordnen. Aber das tue ich, ja. #00:31:29-1#

I: Inwieweit vergleichst du bei einer Erfahrung die Rahmenbedingungen zweier Entscheidungen? #00:31:37-0#

B: Ja genau das meine ich eigentlich. Dass eine Entscheidung in einen bestimmten Rahmen die Richtige sein kann, in einem anderen Rahmen die Falsche und versuchen im Prinzip das mehr oder weniger zu isolieren bzw. wenn nicht zu isolieren, dann zu kombinieren. Aber so dass ich auch, nach bestem Wissen und Gewissen, Situationen von Entscheidungen oder Rahmenbedingungen von Inhalt auch getrennt behandeln kann. #00:32:01-1#

I: Gibt es für dich in diesem Kontext Themen, bei denen du mehr darauf achtest, die Rahmenbedingungen zu vergleichen, als bei anderen Themen? Dies könnte darauf begründet sein, dass du in einem bestimmten Bereich stärker auf Erfahrungswerte zurück greifen musst. (...) #00:33:07-0#

B: Also könnte ich jetzt so nicht sagen. Also selbst gestützt würde mir jetzt dazu nichts einfallen. Man könnte ja sagen, immer dann, wenn mir einen Faktenbasis fehlt. Dann verlasse ich mich zwangsweise stärker auf die Intuition und die Intuition ist durch Erfahrung geprägt. Das wäre jetzt mal meine Ableitung. Da könnte ich mich drin wiederfinden, aber ich könnte jetzt nicht sagen, bei den Instrumenten ist es die Erfahrung, bei denen ist es etwas Anderes. #00:33:38-4#

I: Wie stark achtest du auf die subjektive oder emotionale Meinung eines Kollegen in einem Entscheidungsprozess? #00:33:49-5#

B: Achte ich schon drauf. Ich versuche nur, die Emotionale und die Rationale isoliert zu bekommen. Weil ich auch Intuition von Kollegen sehr schätze. Die ist ja mindestens genauso wertvoll wie meine Intuition. Und die helfen mir auch, meine Intuition zu bilden. Allerdings ist es mir schon wichtig, dass ich die beiden Themen getrennt bekomme. Also einmal die faktenbasierte und einmal die intuitiv geführte Empfehlung. #00:34:22-3#

I: Gibt es dabei vielleicht Themen, bei denen du stärker auf diese subjektive/emotionale Komponente achtest? #00:34:25-0#

B: Da würde ich sagen, mache ich es nicht vom Thema abhängig, sondern von der Person abhängig und vom Themengebiet in der mir die Person seine sub-

jektive/emotionale Meinung widerspiegelt. Also ob ich glaube, dass ich auf diese Intuition viel Wert legen sollte oder ob ich sage, da traue ich mir persönlich eine stärkere Intuition oder jemand anderes eine stärkere Intuition zu. (...). #00:34:53-2#

I: Wie viele Jahre bist du jetzt insgesamt im Thema Marketing tätig? #00:35:02-5#

B: Seit 5 Jahren. #00:35:09-0#

I: Hast du davor andere Themenbereiche belegt? #00:35:10-5#

B: Ja. Vertrieb. Also wirklich Sales. Davor war ich im Investmentbanking. #00:35:21-5#

I: Findest du, dieser Werdegang hilft einem Marketingmanager, seinen Job besser zu machen? #00:35:33-2#

B: Also dazu meine direkte Meinung, dass man doch sehr analytisch ausgerichtet arbeitet in einer Investmentbank. Oder auch in einem Vertrieb, wo man auch Kreativität braucht, wo aber das Grundverständnis zum faktenbasierten Vorgehen ich glaube mal im Industriedurchschnitt stärker ausgeprägt ist, als es in einer Marketing/Kommunikation. Das es mir geholfen hat die analytische Perspektive zu schärfen und insofern glaube ich, hilft es mir. Es gäbe sicherlich andere Herleitungen, die das Thema Kreativität stärker fokussiert hätten. Wenn ich z.B. die ersten 6 Jahre in einer Werbeagentur verbracht hätte - auch die werden analytisch arbeiten, aber ich wäre wahrscheinlich kreativer geschult worden, als es das in einer Investmentbank gewesen ist. #00:36:22-1#

I: Hat Erfahrung im Marketing einen höheren Stellenwert als in anderen Funktionsbereichen? #00:36:29-1#

B: Ich glaube nicht. Ich glaube dann, wenn man glaubt, dass Marketing nur erfahrungsbasiert ist. Dann glaube ich schon. Ich glaube, Erfahrung spielt überall eine gleich wichtiger Rolle. Damit mag ich nicht Konsens konform sein, aber das ist meine Perspektive. #00:36:51-4#

I: Was verstehst du unter dem Begriff Heuristik? #00:36:58-8#

B: Also ich kann dir jetzt keine Definition wiedergeben, aber für mich ist Heuristik absolut nicht in Puncto Intuition sondern Faktenkenntnis verankert. (...). #00:37:24-8#

I: Das ist mir noch zu unklar. Kannst du nochmals versuchen, eine andere Definition zu finden? #00:37:26-4#

B: Für mich ist Heuristik definitiv etwas, das auf einem Zeitstrahl aus der ex-post Komponente abgeleitet ist und mir dadurch hilft, eine Entscheidung nach vorne zu treffen. (...). Was ist die Definition von Heuristik? #00:37:54-4#

I: Heuristiken sind Vorgehensweisen um in Momenten der Unsicherheit gute Entscheidung zu treffen. #00:38:09-3#

B: Das hätte ich nicht unter Heuristik subsummiert. Sondern Heuristik war für mich eher etwas, was auch unter anderem aus der Empirie abgeleitet, eine definierte Vorgehensweise ist. #00:38:19-3#

I: Das kann man auch darunter sehen. (...) #00:38:51-0#

I: Würdest du auf Basis dieser Definition ein gutes Beispiel nennen können zum Thema Heuristik? #00:38:57-0#

B: In dem Verständnis würde ich wirklich sagen - ich weiß nicht, ob es das jetzt trifft - aber das sind vielleicht die Leitplanken, die wir vorher diskutiert haben. Dass ich bewerte, aus den Erfahrungswerten abgeleitet, welches Potenzial traue ich einer in die Zukunft gerichteten Entscheidung zu. Auf den Ebenen, was bringt mir das als Marke und was bringt mir das in Euro. Und danach leiten wir uns. Und wenn wir merken, dass gewisse Maßnahmen nicht funktionieren, versuchen sie meistens, sie nicht weiter zu verfolgen oder bewerten sie negativ, wenn sie sich nochmals zu einer Entscheidung darstellen. Natürlich unter Berücksichtigung einer unter Umständen veränderten Rahmenbedingung. Oder auf der anderen Seite, wenn wir Themen verstehen, die gut funktioniert haben, dann werden wir sie tendenziell bei Entscheidungsrelevant auf die Ebene „wir machen es“ bringen. #00:39:53-7#

I: Das heißt aber zurückblickend, du hast Dir diese empirischen Daten angeschaut und hast selbst definiert, dass sind die Leitplanken die du an deine Angestellten weiterleitest? #00:40:06-5#

B: Wir haben sie gemeinsam definiert. #00:40:12-6#

I: Was sind Vor- und Nachteile von Heuristiken? #00:40:20-5#

B: Also ich glaube, ein klar definierter Vorteil ist, du brauchst ein Entscheidungsschema, ein Entscheidungsmuster. Also bin ich der Meinung. Man könnte auch sagen, eine Entscheidung kommt um die Ecke und ich sage links oder rechts, ohne mir Gedanken zu machen. Aber davon leite ich persönlich nichts. Das ist für mich ein Vorteil. Ein Nachteil ist, glaube ich, die Gefahr, das Risiko, dass man versucht aus der Historie nach vorne zu projizieren und damit falsch liegt. Und darum sage ich, dass ein Kompass wichtiger ist, als eine Karte. Und das ist auch ein wichtiger Unterschied aus meiner Perspektive. #00:40:52-4#

I: Was bedeutet für dich das Thema Bauchgefühl bei Entscheidungen? #00:40:56-6#

B: In der assoziativen Ebene oder in der inhaltlichen Ebene?! Also es ist Nichts, was mir Unwohlsein bringt. Es ist Etwas, was ich sehr zu schätzen weiß, das ich auch versuche, bewusst zu berücksichtigen. Jetzt kann man fragen, kann

man Intuition bewusst berücksichtigen - aber das tue ich. Ich verbalisiere das auch. Es ist natürlich schwerer greifbar, als drei Zahlen, die ich nebeneinander stelle. Aber ich assoziiere damit ein Bewusstsein für einen sehr sehr wichtigen, nicht zu vernachlässigenden Parameter in einem Entscheidungsprozess. #00:41:32-6#

I: Siehst du wiederum das Thema Bauchgefühl im Kontext Marketing anders als in anderen Funktionsbereichen? #00:41:41-2#

B: Nein relativ wenig. Und ich sage dir auch, im Zweifel verlasse ich mich auch auf mein Bauchgefühl. Also wenn ich alle Fakten beisammen habe und ich schwanke zwischen verschiedenen Optionen und mir mein Bauchgefühl sagt - das nicht tun - dann tue ich es auch nicht. Also ich entscheide nicht gegen meinen Bauch. #00:42:02-2#

I: In welchen Bereichen im Marketing ist Bauchgefühl relevanter als in anderen? #00:42:05-6#

B: In all denen, wo mir keine Kennzahlen zur Verfügung stehen um einen Sachverhalt ausreichend zu differenzieren. #00:42:14-6#

I: Das wären für dich welche Themen? #00:42:14-5#

B: Das wären für mich stärker die Maßnahmen, die nicht unmittelbar durch einen ROI zu quantifizieren ist. Und das wären zum Beispiel klassische Werbungsansätze, wie z.B. Printkampagne oder TV. Die Themen sind für mich schwerer zu bewerten als Drive-to-POS Mechaniken, wo ich wirklich weiß - ich schicke 10.000 Direkt Mails heraus und weiß nachher auch, ob 700 von denen zum Händler gekommen sind. #00:42:45-0#

I: Wie siehst du im Bereich Zukunftsprognose den Einsatz von Bauchgefühl? #00:42:49-2#

B: Ich denke mal, desto stärker es in die Zukunft geht, desto stärker ist auch das Bauchgefühl ausgeprägt, weil alle Modelle basieren auf Annahmen, somit auch auf Bauchgefühlen. Und insofern, desto stärker es in die Zukunft geht, desto stärker ist das Bauchgefühl gefragt. #00:43:04-9#

I: Würdest du sagen, du hast dir über die Jahre Vorgehensweisen angeeignet, ähnlich wie Daumenregeln, wie du Entscheidungen angehst? #00:43:16-5#

B: Wenn ich sage, ja, dann wirst du ja fragen, welche Daumenregeln sind das? Also mal per se, wüsste ich kaum Daumenregeln. Also nein, ich hätte jetzt keine Daumenregel parat. Das wäre für mich auch fast schon ein sehr verfestigtes Erfahrungsschema, was vielleicht die Rahmenbedingungen außer Acht lässt, in denen ich mich dann bewege. Nein, also ich habe schon Themen, wo ich sage, das kann ich relativ schnell schematisieren - im Sinne von, macht das für unsere Marke Sinn oder macht das keinen Sinn. Aber so in eine richtige Daumenregel, eher nein. #00:43:59-5#

I: Wie würdest du im klassischen Entscheidungsprozess das Zusammenspiel zwischen Kennzahl/Analysen, Erfahrung/Expertise und deiner Intuition beschreiben? Was kommt wann und mit welcher Ausprägung? #00:44:20-9#

B: Also als aller Erstes kommen die Fakten, die mir vorliegen, danach kommen die Fakten, die in meinem Erfahrungsschatz historisch verankert sind und zum Schluss kommt das Bauchgefühl und daraus wird dann eine relativ ausbalancierte Entscheidung getroffen- im Zweifel für die Intuition. #00:44:36-5#

I: Das Bauchgefühl, wie du es bereits beschrieben hast als Entscheidungscompass, welches dir hilft, am Ende zwischen den resultierenden Alternativen eine Wahl zu treffen? #00:44:49-3#

B: Ja. Also ich würde sagen, wie ich es gerade versucht habe zu schildern. Das Erste, was auf dem Tisch liegt sind ja die aktuellen Optionen, die zur Entscheidung liegen. Ich glaube das wird automatisch gekoppelt im Bewusstsein mit den Erfahrungswerten, die ich habe und dann im Unterbewusstsein mit der Intuition, die sich in diesen Optionen rein spiegelt. Also ich würde nicht sagen, dass die Intuition das Einzige ist, was mich zwischen den Szenarien schwanken lässt, aber ich glaube das ist so ein bisschen die sequentielle Logik. #00:45:17-6#

I: Würdest du dann in diesem Kontext sagen, das Bauchgefühl muss insofern gefüttert werden bevor es eine Entscheidung trifft? #00:45:23-6#

B: Es bildet sich auch durch die ersten zwei Betrachtungsebenen. Also ich habe nicht immer das gleiche Bauchgefühl, unabhängig davon, welche Fakten mir präsentiert werden. Sondern meine Intuition bildet sich auch durch die Fakten. (...). #00:45:41-4#

I: Würdest du mehr Heuristiken nutzen, wenn sie nicht so risikoreich wären? - Also wenn du dem Vorstand etwas verkaufen möchtest und du gefragt wirst, wie du zu dieser Entscheidung kamst - und du sagen müsstest, das hat meine heuristische Vorgehensweise ergeben. Denkst du dem Thema Heuristik wird insofern eine zu geringe Akzeptanz eingeräumt? #00:46:26-3#

B: Das ist nicht ganz einfach zu beantworten. Also ich glaube grundsätzlich nein - ich traue mich absolut, auch Heuristik mit ins Spiel zu bringen und das auch offenzulegen. Aber das würde ich nie machen, ohne eine gesunde Faktenbasis. Ich glaube, das ich das, was A) von mir erwartet wird, was ich auch von meinem Team erwarte das ich beides präsentiere. Und ich kann ohne Probleme mein Bauchgefühl mit an die Wand schreiben, aber nicht nur das Bauchgefühl. Sondern erst eine faktenbasierte Herleitung. Also ich glaube, dass es auch absolut legitim ist, dass auch die Grenzen der Faktenbasis anerkannt werden. Aber man sollte es nicht solitär betrachten. #00:47:07-7#

I: Würdest du Heuristiken grundsätzlich stärker nutzen, wenn sie fundierter wissenschaftlich belegt wären? #00:47:15-1#

B: Ja absolut. #00:47:19-1#

I: Jetzt kommen wir nochmals zu drei Themen. Bitte schildere mir hier nochmals deine Vorgehensweise. #00:47:28-1#

I: Wenn es in eine Budgetplanung geht, wie kombinierst du die gerade genannten drei Komponenten? #00:47:42-8#

B: Also grundsätzlich ist es so, dass wir bei der ursprünglichen strategischen Ausrichtung unserer Marketingspendings eine Faktenbasis angewendet haben und die führt zu einer gewissen Priorisierung und einer Verteilung über die priorisierten Instrumente. Diese Priorisierung bleibt relativ stabil, unabhängig davon wie viel Geld ich investiere. Natürlich gibt es eine Art Fixkostensprünge, wenn ich unter ein gewisses Niveau gehe, dann überlege ich mir, fahre ich alles gleichzeitig runter oder nehme ich ein komplettes Modul raus. Aber mal grundsätzlich ist es so, dass wenn du eine Priorisierung gemacht hast und die ist faktenbasiert über verschiedene Filterkriterien, dann kann ich dieses Thema relativ stark atmen lassen. Somit ist der Entscheidungsprozess, wenn einmal eine Priorisierung getroffen ist, relativ überschaubar. #00:48:32-4#

I: An welcher Stelle im Entscheidungsprozess bindest du deine Kollegen ein und stellst ihnen fachspezifische Fragen, die du mit ihnen abklären möchtest? #00:48:39-3#

B: Eigentlich relativ breit gestreut. Also ich würde mal sagen, wenn wir in der 3-Schritt-Logik von vorher bleiben, dann beim Schritt 2. Also die Fakten lasse ich erstmal aufarbeiten. Unter Umständen in der Ausrichtung des Arbeitsauftrages, würde ich mir schon mal 2-3 Meinungen einholen, um sicher zu legen, dass die Stoßrichtung die Richtige ist. Dann aber in dem Schritt 2 eine Diskussion und bei Intuition - meine Intuition bildet sich ja auch aus dem Modul 2 heraus. #00:49:18-3#

I: Diese Fragen kommen somit nach der Ausarbeitung der Fakten und von deiner Einbeziehung von Erfahrungsmomenten/Expertise? #00:49:26-7#

B: Ja dort im Schwerpunkt, aber es gibt es auch breitgestreut unmittelbar am Anfang, um auch erstmal ein Gefühl dafür zu bekommen, was wir da überhaupt erarbeiten lassen. Ob das der richtige Wald ist, indem wir anfangen zu sägen. Und dann aber auch nochmals ganz zum Schluss. Aber dann mit ganz ausgewählten Personen, in Modul 2 sehr breitbandig. #00:49:46-8#

I: Im Bereich Kampagnenentscheidungen - wie kommen dort diese 3 Themen zusammen? #00:49:53-7#

B: Gleiche Vorgehensweise. Da nochmals ganz konkret. Wir haben jetzt die Einführung für den E63 vorbereitet gehabt. Und dort haben wir angefangen mit dem Thema, was sind die faktenbasierten Schwerpunkte, die wir legen wollen. Das war das Thema 1. Wenn das aufbereitet ist, dann habe ich ein gutes Gefühl. Dann den Punkt 1 im Team diskutiert - was ist die Route. Und dann ganz

am Schluss mit 2-3 ausgewählten Personen nochmals feinabgestimmt.  
#00:50:22-5#

I: Wenn du ein Fahrzeug in einem Markt einführest, den du nicht kennst, keine Daten hast und keine Vorerfahrungen hast. #00:50:36-9#

B: Das ist eine sehr theoretische Frage. #00:50:41-6#

I: Würdest du den Prozess anders angehen? #00:50:45-5#

B: Also wenn ich keine Informationen über den Markt habe, dann ist die Faktenbasis ja relativ überschaubar. Dann kann ich mir entweder überlegen, das ist zu Risikoreich und lasse es sein. Oder ich vertraue ziemlich stark auf meine Intuition. #00:50:59-7#

I: Was wäre dein Ansatz? #00:50:59-3#

B: Das kommt auf die konkrete Situation an. Auch wie hoch das Investment ist und somit das verbundene Risiko. Da kann ich dir überliefert sagen. Zum Beispiel die St Moritz Art Masters letzten Sommer. Die Fahrveranstaltung gab es noch nie. Wir wussten lange nicht, ob aus der Veranstaltung überhaupt was wird. Wir wussten aber, was wir investieren müssen, um dabei zu sein. Da haben wir uns dazu entschieden, weil die Faktenbasis irgendwann erschöpft war - wir gehen das Risiko ein und machen mal mit. Weil wir an das Thema, an das Thema aus der Intuition heraus grundsätzlich glauben. (...). #00:51:48-3#

I: Es ist ja eine unternehmerische Entscheidung. Umso höher das Risiko, umso stärker musst du unternehmerisch entscheiden. Wie hoch siehst du die Relevanz von unternehmerischem Denken in Marketingentscheidungen? #00:52:00-0#

B: Sehr hoch. Weil für mich sind unter anderem die Beantwortung zum Thema Markenbeitrag/Markenaufbau. Das ist etwas, da reden wir über ein langfristiges, strategisches Unternehmensziel. Das Thema profitables Wachstum. Eine ebenso solches. Eine Balance zwischen kurzfristiger Risikominimierung und mittel-/langfristigem Potentialaufbau. Also sehr unternehmerisch. #00:52:25-5#

I: Was bedeutet für dich das Thema Theorie und die Anwendbarkeit in der Praxis? #00:52:33-3#

B: Sehr viel. Das wäre ja auch, finde ich, korrelierend mit dem Thema, methodenstrukturierter, faktenbasierter Vorgehensweise vs. Erfahrungswerte - und dem versuchen wir einen sehr hohen Spielraum einzuräumen. #00:52:52-1#

I: Ist der Entscheidungsprozess in der Krise der gleiche geblieben? Wurden nicht etwaige Gremien übersprungen oder Ähnliches? #00:53:13-1#

B: Also Gremien wurden nicht übersprungen. Der Prozess musste schlanker durchgezogen werde, weil schneller. Insofern muss ich ja weniger Inhalte abarbei-

ten. Anders geht das ja nicht. Wenn ich 100% Zeit zur Verfügung habe und in der Zeit 4 Mal das Selbe durchlaufe, dann darf ich weniger Zeit investieren in einen Durchlauf. Aber ich glaube halt mit einer guten Qualität. #00:53:40-9#

I: Aber der Ablauf ist der Selbe geblieben? #00:53:41-4#

B: Ja. #00:53:43-4#

I: Machst du Pre-Testing von Anzeigen? #00:53:47-6#

B: Wir haben überhaupt keinen Fokus auf Anzeigen. Unser Investitionsvolumen in Anzeigen ist so gering, dass sich ein Pre- Testing dafür nicht lohnt. Bei anderen Dingen machen wir sehr wohl Pre-Testing. Aber Streuverluste sind bei uns zu hoch. Die Visibilität würde erst eintreten, wenn man signifikant Geld in die Hand nehmen würde. Das ist bei (Name konkurrierender Unternehmen) anders. (...). #00:54:16-2#

I: (Name des Interviewpartners), vielen Dank für das konstruktive Interview.

## 7.14. Interview I

I: Was bedeutet für Sie in Ihrem Job das Thema Unsicherheit? #00:00:08-1#

B: Chance. Möglichkeiten, Veränderungen herbeizuführen. Gut die Frage ist, wenn man Unsicherheit als Unsicherheit tatsächlich versteht ist das scheiße - auf gut Deutsch. Wenn man die Krise als Unsicherheit betrachtet, muss man die Krise gleichzeitig als Chance sehen. #00:00:29-9#

I: Mit welchen Entscheidungen von wirklich großer Unsicherheit sind Sie in Ihrem Job bereits umgegangen? Ganz spontan. #00:00:42-5#

B: Die größte Unsicherheit war insbesondere am Anfang diesen Jahres. Als wir uns die Frage gestellt haben: Pumpen wir mehr Geld in das Thema Marketing hinein? Denn sind die Leute überhaupt in der Krise empfänglich für eine Botschaft? #00:00:57-5#

I: Wie oft in Ihrer Laufbahn sind solche außergewöhnlichen Entscheidungsmomente vorgekommen? #00:01:04-3#

B: Gut, Anfang der 90er hatten wir auch große Unsicherheiten - kein Zweifel - weil man nicht genau gewusst hat, in welche Richtung sich der Markt entwickelt. Noch nie in dieser Form wie jetzt. #00:01:15-9#

I: Erinnern Sie sich an Entscheidungen, die Sie erst 1-2 Mal in Ihrer Laufbahn getroffen haben und auf gar keine Erfahrungsmomente zurückgreifen konnten? #00:01:38-0#

B: Das müsste man anders beantworten, da die Zahl solcher Entscheidungen steigen. Das hat aber zunächst nichts mit der Krise oder Unsicherheit zu tun, sondern einfach mit einer zunehmenden Komplexität und einer rasanten Veränderung der Gesellschaft. Und deswegen ist es nicht möglich, hinzugehen und zu sagen - Das, das und das waren solche Entscheidungen. Es sind sehr viele Themen. Nehmen wir geraden den Wettbewerb in den unterschiedlichen Medienkanälen TV, Print, Neue Medien - hier sind sehr viele Unsicherheiten vorhanden. Weil wir eben auch nicht wissen, wer ist wo unterwegs und in welcher Form. Es gibt auch viele Hypes die zwischenzeitlich absolute Luftblasen gewesen sind. Es gibt ein paar, die sich auch etabliert haben. #00:02:26-3#

I: Wie hat sich die aktuelle Krisensituation auf den Entscheidungsprozess ausgewirkt, den Sie verantworten? #00:02:33-6#

B: Die meisten Prozesse sind zeitnaher, die sind schlanker. Wir haben auch alle miteinander gelernt, Entscheidungen auch dann zu treffen, wenn man nicht alles beisammen hat. Das füge ich hinzu. Das ist leider eine deutsche Krankheit, dass man glaubt, dass man alle Entscheidungen faktenbasiert trifft. Natürlich sind Fakten, die man kennt, alle zusammen zu ziehen. Und natürlich soll man Entscheidungen fundiert treffen. Aber gerade zukunftsweisende Entscheidun-

gen sind oft mit sehr vielen Unsicherheitsfaktoren verbunden und da gilt es auch das richtige Gespür zu haben. Und da muss man die richtigen Leute am Tisch haben. Und man muss auch Mut haben, Entscheidungen schnell zu treffen. #00:03:21-7#

I: Haben Sie diesen Prozess, diesen neuen Ansatz eingeleitet? #00:03:24-5#

B: Ja. Der ist sehr stark eingeleitet im Bereich Markenkommunikation (Name des Unternehmens). #00:03:27-5#

I: Erst seit der Krise oder seitdem Sie diese Position leiten? #00:03:31-6#

B: Das kam zeitgleich leider. Wobei ich hinzufügen muss, für mich ist nicht ausschlaggebend, dass eine Krise da ist. Ich hätte es so oder so gemacht. Das habe ich in allen Jobs bisher auch so gemacht. Die Krise kann man eher als einen Katalysator verwenden, weil es allen Menschen - auch diejenige, wo man sich erheblich mehr Mühe machen muss zu erklären, wie dringlich und wichtig bestimmte Veränderungsprozesse sind - denen ist es jetzt offensichtlich. Und das hilft ungeheuer. #00:04:12-5#

I: Also ist eine Akzeptanz da für Veränderungen? #00:04:14-9#

B: Mehr denn je. Deswegen heißt es auch Chance/Krise! #00:04:19-1#

I: Mit welchen Problemen haben Sie aktuell im Entscheidungsprozess zu kämpfen? #00:04:24-0#

B: Das ist sehr klar: Wohin gehen wir mit unseren Mediaspendings? #00:04:32-6#

I: Also eine Priorisierung? #00:04:32-1#

B: Priorisierung der Informationsmedien. Gehen wir den klassischen Weg - Print, TV und ähnliches - oder gehen wir radikal. Da gibt es sehr starke Diskrepanzen oder unterschiedliche Diskussionen in unserer Branche. Manche meinen, neue Medien, sprich Online, das ist es. Andere stecken erheblich mehr Geld in Presse und PR, statt in klassische Marketingaktivitäten. Eine richtige Antwort hierauf, was richtig oder falsch ist, gibt es nicht. Aber das ist die entscheidende Frage. Weil das, was Geld kostet, ist zuerst einmal nicht die Kreation. Die kostet auch Geld, zwischen 200.000 und 1.000.000 - davon redet man wenn man eine Kampagne entwickelt. Space ist natürlich das wirklich teure. Eine Anzeigenkampagne oder eine TVC oder ähnliches, die kosten richtig Geld wenn man Space belegt. Deshalb ist diese Entscheidung, wo gehe ich hin, sehr sehr ausschlaggebend für die effiziente Verwendung des zur Verfügung stehenden Geldes. #00:05:33-1#

I: Was fehlt euch zu einer einfacheren Entscheidungsfindung? Ist es eine fehlende Vision? #00:05:39-3#

B: Es ist das Thema Targeting - wie erreiche ich meine Kundengruppe am aller Besten. #00:05:42-7#

I: Und da ist man sich aktuell nicht einig? #00:05:44-2#

B: Dadurch bedingt, dass wir eine sehr große Pluralität der Nutzung von Medien zwischenzeitlich haben, ist dies die große Unsicherheit. #00:05:53-2#

I: Gehen Sie seit Beginn der Krise anders mit Kennzahlen und Analysen um? Zweifeln Sie mehr an der Validität dieser? #00:06:07-3#

B: Das habe ich immer gemacht, weil Zahlen/Daten/Fakten sammelt man herzensgerne - in Deutschland mehr, als in anderen Ländern. Es ist ein Land von Statistikern. Heißt aber lange noch nicht, dass es zu besseren Entscheidungen kommt. Oft hat man so viele Zahlen/Daten zusammen, dass man darin ertrinkt - Was lange noch nicht Entscheidungen besser gemacht hat. Oft sieht man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Und ich glaube, dass es aus diesem Grund wichtig ist, dass man sich auf einige wenige Eckdaten konzentriert. Das ist eben etwas, was nicht mit der Krise zu tun hat, das sollte man allgemein tun. Es gibt ja unterschiedliche Bücher, was die Schüler an der Uni Harvard nicht gelernt haben - beispielsweise. Es gibt auch klare Faustregeln, vielleicht wurde bei Ihnen in der Uni auch bereits darüber gesprochen - wie viel Wissen brauche ich um eine Entscheidung zu treffen? 100% ist unmöglich, gerade bei zukunftsweisenden Themen. Ist es dann 80, 70? Und es gibt manche die sagen 70 reicht. Da habe ich genügend Informationen zusammen um zumindest bestimmte Richtungen heraus zu stellen. Und auf der Grundlage kann ich hervorragende Diskussionen führen. Die dann natürlich in einem Raum, in einer sehr sehr kritischen Auseinandersetzung im Abwägen erfolgen muss. Und dann muss man eine Entscheidung treffen. #00:07:22-0#

I: Sie sagen also, Bauchentscheidungen sind für Sie ein elementares Thema? #00:07:25-7#

B: Nein. Bauch allein ist nicht das Richtige, das wäre verkehrt. Bauch wäre ja, dass man sich ausschließlich auf Instinkte verlässt. Man muss sich schon hinsetzen, man muss sich überlegen, man muss sich über die maßgeblichen Parameter schon im Klaren sein. Was ist entscheidend, was ist ausschlaggebend? Wie sehen gewisse Entwicklungstendenzen aus? Ist dies auch eine Entwicklung, woran man glauben kann? Ja oder Nein? Das muss man für sich auch teilweise abwägen. Und auf der Grundlage muss man Entscheidungen treffen. Was auch heißt, bitte nicht alleine. Ich bin kein Freund davon, dass man im stillen Kämmerchen agiert. Dann brauche ich meine 420 Mitarbeiter nicht. Sondern dass auch Kollegen mit Rat und Tat zur Seite stehen. Erfahrungen sind ausgesprochen wichtig. All das, was man gemacht hat. Wenn man mit irgendwelchen Problemen in der Vergangenheit ein-/zweimal konfrontiert wurde, dann weiß man ja, wie das Ergebnis war, wenn eine Entscheidung getroffen wurde. Man muss ja den gleichen Fehler nicht zweimal machen. Einmal das - das muss mit einfließen in die Entscheidungsprozesse. Aber selbstverständlich auch Zahlen/Daten/Fakten bis zu einem gewissen Grad. #00:08:30-0#

I: Arbeiten Sie solche Unsicherheitsmomente nach dem Auswerten einer erfolgreichen Entscheidung auf? #00:08:47-0#

B: Wir machen immer Nachlesen. Wenn wir größere Projekte durchziehen, wenn wir Veränderungen herbei führen, machen wir immer Nachlesen - auch nachdem eine Entscheidung getroffen wird, nachdem eine Entscheidung umgesetzt wurde - machen wir auch mit regelmäßigem Abstand die Überprüfung. Im Sinne dessen, was haben wir daraus gelernt? Wie funktioniert das? Das ist entscheidend, dass man auch als Organisation lernen kann. Das ist die lernende Organisation. Es darf ja auch nicht so sein, dass das spezifische Know-how, das man zusammen bekommt, im Rahmen eines Projektes oder im Rahmen eines Veränderungsprozesses, dass das verloren geht. Dass wenn Menschen uns verlassen oder sich in anderen Funktionen, eines Tages, wieder finden. Dann muss da von Neuem anfangen - das wäre töricht. #00:09:35-0#

I: Haben Sie aus der aktuellen Krise Erfahrungsmomente mitgenommen, die Sie in einer nächsten Krise beachten werden? #00:09:43-3#

B: Erstens, dass man sicherstellt, dass die richtigen Personen mit am Tisch sitzen - was völlig normal und banal ist zunächst. Aber es ist auch die Geschwindigkeit, mit der man reagiert. Weil ich tatsächlich für mich - was sich arrogant anhören müssen - für mich ist ein normales Arbeiten nicht viel anders, als Krisenmanagement an sich. Alles geht. Ob man nun meint, eine ruhigere Kugel schieben zu können oder nicht. Man muss die richtigen Prioritäten setzen. Man muss den Fokus auf die richtigen Dinge tun. Das ist auch sehr sehr wichtig, dass man auch dann hinget und versteht, dass man sich mit Kleinigkeiten nicht abhält. Man kann folgendes Beispiel bringen: Lass es sein, dass bei uns ein Problem steht - das kann dann auch selbstverschuldet sein - ungeheuer viele Menschen beschäftigen sich damit, wie ist das Problem denn überhaupt entstanden? Und wer ist der Schuldige? Das ist auch eine klassische deutsche Tugend. Mich interessiert erheblich mehr, das Problem zunächst zu lösen und vielleicht dann in der zweiten Instanz, wenn das Thema endlich gelöst ist - unabhängig davon wie es entstanden ist - gelöst zu bekommen und dann sich gegebenenfalls auch darüber zu unterhalten, was sind nun die Dinge die dazu geführt haben. Um sicherzustellen, dass wir zukünftig auch solche Dinge abstellen können. Das ist, was ich mit priorisiertem Management auch dann meine. Da sind wir miteinander sicherlich in der schwierigen Zeit noch besser miteinander geworden. Gerade weil wir alle miteinander jetzt verstehen, mehr denn je, dass Priorisierung/Fokussierung usw. wichtig ist. #00:11:15-6#

I: Würden Sie Ihren Entscheidungsprozess als transparent bezeichnen? #00:11:26-1#

B: Er ist nun so transparent, wie auch meine im Entscheidungsprozess eingebundenen auch in der Lage sind zu transportieren, warum und weshalb wir so entschieden haben. Darauf muss ich mich verlassen können. Das heißt, mein Team muss schon in der Lage sein auch ihren eigenen Mitarbeitern zu erklären, warum wir das so tun. Das ist ähnlich, wie wenn man im Gebirge unterwegs ist

und man das Gefühl hat, jetzt kommt dann doch schlechtes Wetter auf. Und man entscheidet doch, zurück zu gehen. Dann muss die Gruppe auch verstehen warum/weshalb. Ja weil - momentan die Sonne scheint doch. Ja, aber wir gehen davon aus, dass wir in einer halben Stunde ein Unwetter haben. Also gehen wir zurück. Und das muss man den Leuten schon klar machen. Ich glaube, dass auch das gut gelungen ist. Dafür sind nämlich viele Regelkommunikationsprozesse bei uns institutionalisiert. Wir machen bspw. Mitarbeiterveranstaltungen jedes Quartal, innerhalb Markenkommunikation. Ich mache alle zwei Monate so genannte Come-In-Gespräche, wo meine ganz normalen Mitarbeiter zu mir kommen können. Wo die alle möglichen Themen einbringen können: Sorgen, Interessen, kritische Fragen, die dann sehr intensiv und offen und ehrlich und sehr direkt besprochen werden. A weil ich die Stimmung innerhalb meines Bereiches sehr sehr gut kennen möchte und B natürlich, dass alle auch verstehen, was wir tun und warum wir es tun. Es gibt sehr viele Maßnahmen, die man auf diesem Gebiet ergreifen kann und ergreifen muss. Das entscheidende ist: Reden, reden, reden, reden. Wenn man das nicht verstanden hat, wird man nie eine Krise bewältigen können. Und man muss auch verstehen, auch eine negative Entscheidung - also ein Nein, statt ein Ja, ist eine gute Nachricht. Weil man dann weiß, woran man sich halten kann. Und auch eine falsche Entscheidung ist auch besser, als gar keine Entscheidung. Da sind sehr viele Menschen, die immer Angst haben, falsche Entscheidungen zu treffen. Wir müssen Entscheidungen treffen, damit wir Klarheit schaffen wo es langgeht. #00:13:21-9#

I: Präferieren Sie standardisierte Entscheidungsprozesse oder befürworten Sie, dass sich die einzelnen relevanten Personen in Teams zusammen setzen und zu einer Konsensentscheidung kommen? #00:13:26-4#

B: Aber auch das letztere ist eine standardisierte Vorgehensweise. Es ist kein Unterschied. Ich glaube, es gibt ausgesprochen wenig Entscheidungen, die man alleine treffen muss. Es gibt ein paar Entscheidungen, die vielleicht alleine zu treffen sind. Das könnten organisatorische/strukturelle Themen sein. Es gibt nun mal den Spruch, gebe bitte nicht den Fröschen den Auftrag, den Teich trocken zu legen. Das wird nicht funktionieren. Also diese Erfahrung habe ich selber gemacht - anderswo. Aber die Mehrzahl unserer Entscheidungen gehen ja nicht darum, wie man Effizienz durch Personalabbau oder strukturelle Anpassungen realisiert. Sondern die gehen ja sehr stark darauf, wie setzen wir unsere Mittel am effizientesten ein, um den besten Throughput im Markt zu realisieren. Und hier läuft im Prinzip alles recht standardisiert, indem bereits heute ganz klar ist, wer sitzt mit am Tisch, wenn bestimmte Themen diskutiert werden. Das ist standardisiert. Da gibt es ganz klare Eckpunkte die es zu beachten gilt, weil wir natürlich alles sehr termingesteuert ausrichten. Wenn ein Auto neu in den Markt hineinkommt, steht ja der Markteinführungstermin. Das bedeutet, dass wir bestimmte Maßnahmen miteinander diskutieren und entschieden haben müssen, um überhaupt zu gewährleisten, dass dieses Fahrzeug, was jetzt neu kommt, mit entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen versehen ist. Das ist eine klare, standardisierte Vorgehensweise. Das ist Teil 1. Teil 2 sind Themen, die einfach nur hochkommen. Kann sein, wenn irgendwas aus dem Ruder geraten ist oder auch wenn ein akuter Bedarf irgendwo ist. Auch dann wird sichergestellt,

dass die richtigen Personen das Thema miteinander diskutieren. Das funktioniert auch in der Form sehr sehr gut. #00:15:07-4#

I: Präferieren Sie Konsensentscheidungen oder versuchen Sie, Ihre Vision in jeder Entscheidung zu berücksichtigen und hier auch stärker zu beeinflussen? #00:15:15-3#

B: Ich präferiere definitiv Konsens, weil Konsens bedeutet auch, dass alle verstanden haben, was man tut und warum man es tut. Zu glauben aber, dass man jede Entscheidung tatsächlich im Konsens realisieren kann, ist ebenfalls töricht. Das heißt, es gibt immer ein Punkt, wo man ein Cut machen muss. Das bedeutet auch, solange man sich innerhalb eines Prozesses befindet und weiß, jetzt ist die Zeit, eine Entscheidung zu treffen, dann muss jemand die Verantwortung tragen. Es kann auch dann durchaus sein, dass es Themen gibt, die sehr kontrovers diskutiert werden. So dass man nirgendwo richtig heraus hören kann, das ist richtig oder das ist falsch. Und dann obliegt es dem Chef, im wahrsten Sinne des Wortes, eine Entscheidung zu treffen. Dafür ist man da, dafür wird man bezahlt und dafür trägt man übrigens auch die Verantwortung. #00:16:04-8#

I: Wie häufig kommt so was vor? #00:16:09-9#

B: 20-30% aller Entscheidungen. #00:16:09-9#

I: Was halten Sie von der Vorgehensweise, Vergangenheitsdaten/-kennzahlen zur Prognose der Zukunft zu nutzen? #00:16:23-6#

B: Das hängt sehr stark von der Entscheidung ab, vom Themenbereich ab. Da ist es nicht möglich, eine eindeutige Antwort zu geben. #00:16:39-7#

I: Wie hoch sehen Sie den Stellenwert von statistischen Fähigkeiten innerhalb von Marketingentscheidungen? #00:16:56-5#

B: Zu glauben, dass jemand einen Bereich leiten kann wie ich, ohne analytische Fähigkeiten, wäre völlig verkehrt. Es geht um gesellschaftliche Entwicklungen, es geht um Wandel in der Gesellschaft. Es geht um Veränderungen in der Wahrnehmung. Es geht um unterschiedliche Medien und Kommunikationsplattformen. Es geht um Ergebnisse in der Wahrnehmung. Man kann über unterschiedliche Marktforschungsinstrumentarien lange reden. Es gibt Analysen, wo man hinget und sagt: Wo verliere ich in einem Kommunikationsprozess meinen potentiellen Kunden - und Ähnliches. Diese ganzen Instrumentarien muss man schon beherrschen. Gerade auch vor dem Hintergrund, dass wir über gigantische Investitionen reden. Sie können ja zunächst einen Produktions- oder einen Entwicklungsbereich nehmen, wo man im Prinzip mathematisch sehr viele Themen ableiten kann. Es ist wirklich so, 2+2 macht 1. Jetzt kommen wir in ein Marktthema rein, wo mit sehr vielen exogenen Faktoren zu tun hat. Da wird es schon ungleich schwieriger. Nur auf der anderen Seite darf man eines nicht vergessen, wir bewegen natürlich hunderte, über die Jahre teilweise Milliarden von Euro und einfach die komplett aus dem Bauch heraus zu schießen, wäre

absolut töricht. Also da muss man hingehen und schon deutlich sein - wie setze ich mein Geld am effizientesten ein. Hier gibt es sehr viele unterschiedliche Modelle - manche sind gut, manche sind schlecht - die eigentlich darauf zielen, wo bekomme ich den besten Throughput? Da gibt es banale Marktforschungsstudien, die hingehen zum Thema Awareness. Dann kann man messen, ob man die Message verstanden hat. Es gibt viele andere Dinge auch. Wo man sagt, wo bekomme ich eigentlich den besten Awareness für meinen Euro, den ich einsetze. Und solche Themen muss man heutzutage auch dann verwenden. Ein richtig übergeordnetes solides Modell, aber, was dann mathematisch zu betrachten ist, wo drin steht - Wie wenn man einen Kuchen backt, wo dann drin steht vier Eier und so und soviel Mehl - gibt es aber nicht. #00:19:10-7#

I: Wie sehen Sie die Messbarkeit von Konsumentenverhalten im Allgemeinen? #00:19:21-6#

B: Konsumentenverhalten ist messbar. Es ist messbar über gewisse Zeit. Man muss auch eine gewisse Stabilität haben. Was aber lange nicht heißt, dass es nicht Brüche gibt. Und es gibt manche Entwicklungen, wo man geglaubt hat, da vollzieht sich eine Entwicklung - wo man ein Trend nach oben oder einen Trend nach unten sah. Es sind ja Themen, die eine große Bedeutung haben. Es gibt Entwicklungen, die können eine kleine Bedeutung haben. Und plötzlich gibt es Themen, die plötzlich eine große Bedeutung bekommen. Das geht aber in der Regel einher mit irgendwelchen dramatischen Erscheinungen. Wenn wir zurück gehen, zu einem sehr sehr dramatischen Ereignis, September 11 und wissen, was für Folgen dies nun hatte, hat dies uns mit Sicherheit ungeheuer klar gemacht, wie verwundbar wir Menschen sind. Und viele Dinge, woran wir vielleicht bis zu diesem Datum geglaubt haben, haben wir danach in Frage gestellt. Das wird natürlich nicht durch irgendeine Extrapolation darstellbar sein, weil wieder ein Bruch kommt. Doch in der Regel ist es ja nicht so, sondern man kann durchaus diese Extrapolationen machen. Die Gefahr besteht nur darin, wenn man sie auch als Wahrheit betrachtet. Das ist immer eine Gefahr. Weil niemand von uns ist in der Lage, die Zukunft vorher zu sagen. Aber das man gleichzeitig unterschiedliche Prognoseinstrumente sich zu Hand nimmt, um den Prozess des Gedankenaustausches, der Diskussion zu unterstützen - das ist wichtig. #00:20:47-2#

I: Glauben Sie, der Konsument weiß überhaupt, bevor er ein Angebot sieht, wie er handeln wird? #00:20:49-6#

B: Das ist eigentlich eine falsche Frage. Ich glaube, dass der Konsument durchaus weiß, was er im Normalfall haben will. Worauf Sie wahrscheinlich hinaus möchten, ist wahrscheinlich das ganze Zusammenspiel zwischen nachfrageinduziert und angebotsinduziert. Die Mehrzahl der Waren und Dienstleistungen, die wir heute im Markt haben, sind nachfrageinduziert. Und darauf stellen wir uns auch ein. Wir wissen aber auch gleichzeitig, wo uns ein Kunde nie sagen würde - und wisst ihr, das und das hätte ich gerne gehabt. Dann rede ich über die konkrete technische Lösung. Was der Kunde uns aber erzählt, was für Bedürfnisse hat er. Und es geht auch darum, die latenten Bedürfnisse zu entdecken. Hierfür gibt es auch sehr viele Methodiken, die man einsetzen kann.

Und man kann auch sehr viele Strukturen analysieren in der Gesellschaft, um festzustellen - was sind nun die Sorgen? Was sind nun die Dinge, die Menschen belasten? Wofür interessieren sich Menschen? Was ist wichtig? Und dadurch bedingt, dass wir auch mehr und mehr in einer globalen Welt leben, wo wir sehr viele Informationen zusammen kriegen, ist so was leistbar. Und auf der Grundlage muss man natürlich auch für sich herausstellen, was könnten nun Antworten oder Lösungen auf Probleme oder Wünsche oder Vorstellungen von Leuten sein. Eine Firma wie Proctor & Gamble z.B. arbeitet gnadenlos hart im Prinzip dieser latenten Bedürfnisse, the Customers Dream, wie die das selbst auch dann beschreiben, zu erforschen und gehen dann eigentlich vom Markt her zurück und erfinden dann Produkte, wo im Prinzip kein Kunde je gesagt hat: Und das ist das Produkt, was ich haben möchte. Deswegen redet man in der Regel ja auch im Innovationsmanagement von Trefferquoten oder Ähnlichem. Und da gibt es viele, die zufrieden sind mit einer Trefferquote von 75 und Ähnliches. Und dann gibt es auch sicher auch Zahlen, wo man sagen würde, ja diese Innovation ist ein Erfolg geworden. Nur manche sind das halt nicht. Man muss sich dann auch leisten können, Innovationen in den Sand zu setzen. Aber selbstverständlich geht es dann auch darum, dass man die Trefferquote erhöht. Ich glaube P&G liegt bei 60-70%. Das heißt, deren Prozess läuft sehr sehr gut. Auto ist wiederum schwierig, weil die Entwicklungslaufzeit eine sehr sehr lange ist. Es ist kein klassisches Commodity, im Sinne von, dass man hier eine Schokolade oder eine Pizza wie bei Dr Oetker entwickelt. Sondern hier haben wir eine Vorentwicklungszeit, wir haben eine Serienentwicklungszeit, auch mit sehr hohen Investitionen verbunden. Und dafür brauchen wir sehr lange Vorläufe. #00:23:23-0#

I: Wie würden Sie in Ihrem persönlichen Entscheidungsfindungsprozess das Verhältnis zwischen Analysen/Kennzahl, Expertise und dem Bauchgefühl sehen? #00:23:36-9#

B: 50, 30, 20. #00:23:51-4#

I: 50 Kennzahl. #00:23:54-3#

B: 50 Kennzahl. Aber Moment, Kennzahl nicht gleich Kennzahl. Kennzahl ist im Prinzip all das, was wir schon wissen. Aber dazu gehören auch Erfahrungswerte. Bspw. haben wir bei den meisten Autos einen Vorgänger. Ich kenne ja die Freuden, die Irritationen. Ich habe ein Wettbewerbsumfeld. Ich kenne die Entwicklungen der Wettbewerber. Ich kenne die aktuellen Technologien. Ich kenne dies, ich kenne jenes. Das kennen wir schon. Und all das fließt selbstverständlich da mit rein. Also sind es nicht allein Kennzahlen, sondern es sind Kenntnisse in diesem Fall. #00:24:27-4#

I: Wie stark tauschen Sie sich im Entscheidungsprozess mit angrenzenden Abteilungen bzw. mit ferneren Abteilungen aus? #00:24:41-9#

B: Es ist ja hochinteressant. Die meisten Deutschen sind sehr fachbezogen. Jetzt muss man natürlich auch eines sehen. Im Marketingbereich ist es hochinteressant zu sehen, wie andere, Branchenfremde es tun. Da gibt es auch die

Netzwerke und die werden auch hervorragend genutzt für so etwas. Wo man sich dann auch mal austauschen kann - steht ja auch nicht im Wettbewerb zueinander. Ich würde mich wahrscheinlich ausgesprochen wenig mit einem Wettbewerber austauschen, weil all das, was man nun mal im Marketing und Vertrieb macht, ist ja relativ schnell nachahmbar/ kopierbar. USPs auf technischer Seite, kann man immer wieder schützen, Ideen im Bereich Marketing/ Service jedenfalls nicht. Aber der Erfahrungsaustausch, auch mit Branchenfremden, ist mir auf jeden Fall persönlich sehr wichtig. #00:25:31-2#

I: Würden Sie sagen, Sie bekommen ausreichend Informationen von den angrenzenden Abteilungen innerhalb des Konzerns? #00:25:33-4#

B: Ja. #00:25:36-9#

I: Gibt es einen guten Austausch? #00:25:37-2#

B: Ja. Sehr gut. #00:25:43-3#

I: Also Sie haben ausreichend Daten? #00:25:43-3#

B: Ja. Wir haben alles. #00:25:42-1#

I: Wir präzise definieren Sie das Ziel einer Maßnahmen? #00:25:50-6#

B: Sehr präzise. Das ist das Entscheidende. Wenn man überhaupt optimieren will und fokussieren und priorisieren möchten, muss man halt wissen, was will man erreichen. Das ist das absolut Entscheidende. Was ist tatsächlich mein Ziel. Ich glaube, dass das auch den größten Unterschied zwischen gutem und schlechtem Unternehmertum ist. Das man wirklich auch weiß, was will ich und wo will ich nun hin. Auch übrigens die Grundlage für eine gute Kampagne ist auch immer ein sehr gutes Briefing. Was ist unser Ziel? Welches Problem gilt es jetzt zu lösen? Oder welche Herausforderung gilt es jetzt zu begegnen? Und wenn man dieses Bild sehr sehr klar vor sich hat, findet ja auch eine sehr strukturierte Diskussion hinsichtlich - momentan Mal, welches Kommunikationsmittel ist auch das Geeignetste? In der Vergangenheit hätten wir auch wahrscheinlich in der Regel ganz klassisch, eine Printkampagne oder ein TVC gemacht. Heute, auch bedingt durch diese enorme Pluralität - allein Mobile Communication Maßnahmen, was vielleicht sich immer noch nicht durchgesetzt hat, obwohl die Erfinder von der Technologie geistig bereits in der 5. oder 6. Generation, sind wir Menschen wahrscheinlich erst bei der 2., 3.. Die meisten von uns sind immer noch beim SMS-Stadium. Das zeigt übrigens auch das Thema Angebotsinduzierung. Das auch manche Angebotsinduzierung so meilenweit dem Kunden voraus sind, dass sich die gigantischen Investitionen so kurzfristig nicht rentieren. Kommen wir nochmals einen Schritt zurück. Und durch diesen sehr sehr stark gesteuerten Prozess werden wir auch sehr intensiv vom Markt her kommen und unsere Maßnahmen ableiten. #00:27:29-1#

I: Gibt es einen klaren Regelkreislauf der eintritt, sobald eine Entscheidung getroffen wurde und die Ergebnisse dieser Maßnahme erkennbar sind? #00:27:40-7#

B: Immer. Es gibt keine Kampagne, die wir machen - da muss man sich über eines im Klaren sein, wie die Marketingpositionen bei uns aufgestellt sind. Wir machen 360° Marketing, d.h. alle Maßnahmen werden eingesetzt. Die werden aufeinander abgestimmt. Dafür haben wir übrigens auch einen integrierten Kommunikationsraum, wo wir großflächig alle Maßnahmen gegeneinander stellen. Wir stellen sicher, dass komplette Harmonie zwischen den Medien herrscht. Wir testen auch das Ganze mit uns selbst. Ich glaube übrigens nicht an Pre-Testing. Es gibt Manche, die glauben an so etwas. Ich würde nie hingehen zu einer Konsumentengruppe und sagen, guck mal das ist unsere Werbung, wie funktioniert die bei euch? Das geht für unser Produkt nicht, weil es ein hoch emotionales ist. Das kann man vielleicht bei einem Deo oder bei einer Schokolade machen. Einige Lebensmittelkonzerne stehen auf Pre-Testing - wir stehen nicht auf Pre-Testing. #00:28:39-9#

I: Wie komplex erachten Sie Marketingentscheidungen, nach all den Berufsjahren? Ich als Außenständiger würde eine Entscheidung möglicherweise als sehr komplex erachten. #00:29:04-3#

B: Ich nie. Nie. 1.) Das ist ja immer eine Frage, auf welcher Ebene wir uns bewegen. Jetzt bin ich ja immerhin 18 Jahre bei einem Unternehmen und auf mehreren Kontinenten tätig und in mehreren Funktionsbereichen, in mehreren Unternehmensbereichen. Da sind ja drei Faktoren, die entscheidend sind für die Fähigkeit eines Menschen, zu denken und zu handeln. Es ist einmal die angeborene Intelligenz, wohin Intelligenz kann man auch antrainieren und gut ausnutzen. Das ist ja wie ein Muskel. Der kann auch trainiert werden, bis zu einer gewissen Grenze. Dann ist es das ganze Thema, die Möglichkeiten, die man gehabt hat zur Entfaltung. Weil gerade dein Entfaltungsspielraum ist ja etwas, was dazu führt, dass man auch einen Erfahrungszugewinn hat. Und damit bin ich auch beim Dritten und auch Entscheidenden. Nämlich, was für Erfahrungen hat man im Leben nun tatsächlich gesammelt. Das führt dann auch dazu, dass man schon lernt, die richtigen Fragen zu stellen. Oft ist Unternehmertum auch nur Fragen zu stellen. Am Anfang mit der wichtigsten Frage - da komme ich schon fast zurück zu dem Beispiel, welches ich vorher gesagt habe - wenn wir ein Problem haben, ist das Entscheidende zunächst, eine Diskussion derer zu steuern. Das man anfängt, das Problem zunächst abzustellen. Bevor man überhaupt dann darüber diskutiert, wie es zu diesem Problem gekommen ist. Man muss das Problem abstellen. Das ist das Entscheidende. Und das hat mit Priorisierung was zu tun. Und wenn man diese ganzen Probleme intus hat und gelernt hat, dann laufen sehr viele Entscheidungen nach dem gleichen Schemata ab. Und deswegen sage ich, komplexe Entscheidungen muss man in dieser Form auch dann angehen. Komplexität übrigens - man muss sich auch darüber im Klaren sein, dass man versuchen muss - dass man das Unwesentliche vom Wesentlichen trennen kann. Auch komplexe Dinge ungeheuer vereinfachen kann. #00:30:55-5#

I: Genau das mündet in meine nächste Frage. Wie reduzieren Sie grundsätzlich die Komplexität einer Entscheidung? #00:30:57-5#

B: Grundlegend in dem ich hingehe und die maßgeblichen Fragen stelle. Und die herausstelle und damit auch dann beginne. Weil es die Priorisierung ist, aber gleichzeitig auch das auseinander bröseln einer Komplexität. Man kann auch Modelle verwenden. Modelle sind etwas, was im Prinzip nicht anderes sind, als ein Hilfskonstrukt um komplexe Zusammenhänge möglichst einfach darzustellen. Auch das geht. #00:31:19-9#

I: Sie sprachen nun darüber, die Komplexität durch die richtigen Fragen zu reduzieren. Wie setzen Sie in diesem Schritt Ihre Erfahrungswerte aus der Vergangenheit ein? Versuchen Sie sich oftmals ähnliche Entscheidungen aus der Vergangenheit wieder ins Gedächtnis zu rufen? #00:31:41-5#

B: Ja, das wird man unweigerlich tun und das sollte man unweigerlich auch dann tun. Weil das sind die Erfahrungswerte, die man nimmt. Aber das, was man in der Vergangenheit trifft, heißt ja nicht, dass dann ein Punkt kommt und dann wird alles nach dem gleichen Schemata gemacht. Ich rede ja nicht über die Lösung. Es geht nur um die Struktur, wie man zu Irgendetwas gekommen ist. Und dies wiederum dann gepaart mit Informationen und Ähnlichem, bestimmten Entwicklungen, führt dann zu einer Entscheidung. Kann aber durchaus sein, dass die Entscheidung eine ganz andere ist, als die, die man vor 3-4 Jahre getroffen hat - Weil sich die Welt weitergedreht hat und Veränderungen eingetreten sind. #00:32:27-6#

I: Haben Sie schon mal die Erfahrung gehabt, dass Sie verleitet wurden, ähnlich zu entscheiden, wie Sie es in der Vergangenheit getan haben? #00:32:37-2#

B: Nein. #00:32:39-0#

I: Herrscht in diesen Momenten stets eine ausreichend starke Reflexion? #00:32:39-5#

B: Ja. #00:32:42-0#

I: Also es findet immer ein sehr analytischer Prozess statt, indem Ist-Situationen mit Situationen aus der Vergangenheit verglichen werden? #00:32:44-3#

B: Ja aber das ist ja genau das, was ich vorher mit 11. September gemeint habe. Es gibt Ereignisse, die uns massiv beeinflussen. Es gibt Ereignisse, die uns innerhalb eines erheblich kürzeren Zeitraums, als das, was in der Vergangenheit vielleicht normal war, uns zu verändern. Nehmen wir ein Beispiel. Die Diskussion über die Umwelt. Jetzt ist diese Diskussion stärker ausgeprägt, in gewissen Teilen der Welt, als in anderen. Nur erheblich schneller, als wir alle miteinander vorhergesehen haben. Diese Diskussion ist sehr sehr ernst zu nehmen und hat doch massiv Einfluss auf unser Verhalten. Auch unser Nachfrageverhalten. Und das ist etwas, was man dann durchaus nochmals sagen muss. Der Weg dorthin - um auch dann hier die richtigen Fragen zu stellen. Um dann

auch die richtigen Entscheidungen zu treffen, die Vorgehensweise ist immer die Selbe. Und da bin ich der Meinung, dass sich da auch nicht sonderlich viel verändert hat. Nämlich fragen, fragen, fragen. Nur die Entscheidung wird sicherlich eine andere sein. Es werden nicht die gleichen Entscheidungen sein. #00:34:01-7#

I: Welchen Stellenwert hat Erfahrung allgemein im Marketing? Was macht gutes Marketing aus? #00:34:01-3#

B: Erfahrung ist schon wichtig, dass man dann auch weiß, was da geht. Man muss aber aufpassen, dass Erfahrung nicht dann gleichzeitig heißt, man probiert nichts mehr Neues aus. Aber gerade weil man die Erfahrung hat, probiert man was Neues aus. Souveränität heißt ja nichts anders, als ich weiß, was ich tue und warum ich das tue. Ich habe auch keine Angst, Fehler zu machen. Weil das ist etwas, wo man wirklich aufpassen muss. Wenn man nämlich ein paar Fragen, die Sie stellen, anders darstellt, könnte es fast so sein, dass Erfahrung was Schlechtes ist, weil es dazu führt, dass man nicht kreativ ist und nach vorne geht. Erfahrung hat mit Probierfreudigkeit und Innovationskraft nichts zu tun. Erfahrung ist etwas sehr sehr Wichtiges allgemein und wenn man übrigens auch Erfahrung hat, ist man auch experimentierfreudig. #00:34:46-1#

I: Hätten Sie in Ihren ersten Berufsjahren genauso über Erfahrung gesprochen? #00:34:49-7#

B: Ja. #00:34:57-0#

I: Diesen Mut unkonventionelle Wege zu gehen, war dieser von Anfang an da? #00:35:03-5#

B: Ich komme aus einer Unternehmerfamilie - Ja! #00:35:08-5#

I: Lassen Sie mich die Frage ein wenig anders stellen. Wie weit muss ein Marketingmanager unternehmerisches Handeln verstehen? Inwieweit muss er an betriebswirtschaftlichen Faktoren interessiert sein? #00:35:17-9#

B: Immer. Da muss ich mich wiederholen. Die Kreativen, die sitzen in den Agenturen, dafür kaufe ich eine Agenturleistung. Das sind diejenigen, die Ideen umsetzen in Botschaften, in Symbole - sprich Bilder, Text, Bewegtbild, Internetbotschaften und Ähnliches. Wenn ein Marketingmanager heute nicht wirtschaftlich handelt, wird er nie und nimmer seine Ziele erreichen. Wirtschaftlich heißt ja nichts anders als effizient. Effizient heißt ganz klar, was will ich jetzt erreichen? Was ist mein Ziel? An wen will ich herantreten? Werde ich im Prinzip nur eine Marke? Geht es darum, ein Produkt zu verkaufen? Geht es darum, dass ich bestimmte Defizite zu überbrücken habe? Geht es darum, dass ich bestimmte Entwicklungen in Gang treten möchten? Das muss man ganz ganz klar von vornherein wissen. Und dann folgt genau das, was wir paar Mal getouched haben und dass man auch hingeht und sagt, welche Kommunikationskanäle? Welche Botschaften in welchen Kommunikationskanälen? Wie stimmt man die aufeinander ab? Wie viel Geld ist auch vertretbar im Hinblick darauf, welches

Ergebnis ist hierbei heraus zu holen. Sie dürfen eines nicht vergessen, noch einmal, in der Entwicklung, in der Produktion und überall sonst haben wir Horden von Menschen, die nichts anderes tun, als die Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme zu überprüfen. Es ist schwieriger im Marketing, aber es ist erforderlich. Und das ist das, was ich vorher schon gesagt habe, es gibt immer wieder Methoden, die tatsächlich hier zum Tragen kommen. Wie ich mein Marketinggeld effizient einsetze - indem ich Responseraten, indem ich bestimmte andere Dinge verfolge und feststelle - jetzt habe ich 5 Millionen eingesetzt und ich habe das dabei heraus bekommen - war das wirtschaftlich? Und das ist auch Etwas, was man dann immer wieder verwenden muss. Was immer noch nicht die endgültige Wahrheit ist, weil es kann ja durchaus sein, dass eine Responserate oder eine Awareness-Rate nicht notwendigerweise mit dem Medium selbst zu tun hat. Sondern vielleicht auch mit unserer Fähigkeit oder mangelnden Fähigkeit eine Kampagne prägnant darzustellen. Also es sind viele Faktoren, die immer wieder berücksichtigt werden müssen. Es ist einfach so. Aber lange Rede kurzer Sinne, man muss im Bereich Marketing hoch wirtschaftlich unterwegs sein. #00:37:36-1#

I: Sie haben in Ihrer Laufbahn auch bereits verschiedene Funktionen außerhalb des Marketings ausgeübt. Würden Sie sagen, das Thema Intuition/Bauchgefühl hat einen besonderen Stellenwert im Marketing im Vergleich zu anderen Bereichen? #00:37:52-1#

B: Das weiß ich nicht, das würde ich so nie sagen, weil jemand der z.B. eine Produktionsplanung macht auch sicherlich hier und dort seine Intuition verwenden muss. So ist das nicht. Weil wir müssen uns ja weiterentwickeln und es gibt viele technische Lösungen, die irgendwann gekommen sind. Wo man eigentlich denkt, das sind halt schwäbische Tüftler oder Ähnliches. Geniale Ideen haben, weil man sehr stark daran glaubt und meint, das wäre doch was. Kein Kunde hat danach geschrien, doch plötzlich steht fest, das habe ich mir immer gewünscht. War das ein gesteuerter Prozess? Hat man ein latentes Bedürfnis definiert? Und hat man hierfür eine Lösung gesucht? Ich weiß es nicht. Manchmal Zufallsprodukt, aber dann auch - Proctor & Gamble als gutes Beispiel - dann wird das wirklich in System gesetzt. Ich glaube, dass ein Marketingmensch vielleicht auch von der Fähigkeit oder von der Art der Tätigkeit schon vielleicht ein wenig abstrakter denkt, als manche anderen. Das ist auch nicht so verwunderlich, weil man sich auch in einem Markt bewegt, in dem es viele exogene Faktoren gibt. Die kann man nicht wissen. Ich weiß nicht, wie man auf die Farbe rot endgültig reagiert, um ganz ehrlich zu sein. Aber ich habe ein Gefühl, dass wenn ich ein (Produkt des Unternehmens) abbilde wie hier. Wenn ich ein (Produkt des Unternehmens) so abbilde, dass die Botschaft ankommt. Das Attention generiert wird. Es gibt keine mathematische Ableitung, dass das Bild in dieser Form zunächst zieht. Das ist unsere Intuition zunächst. #00:39:24-7#

I: Also geht es im Grunde um ein Geschmack der im Produktionsbereich nicht gefordert ist? #00:39:30-6#

B: Ich sage mal so, wenn ich eine Ofenstraße in einer Lackieranlage einrichte, dann habe ich zunächst kapazitative Annahmen getroffen. Und da gibt es nicht

viele anderen Möglichkeiten, als es so zu machen, wie es sich aus den Annahmen ergibt. Ob man nun rot oder silber verwendet, um bei diesem ganz banalen Beispiel zu bleiben, das entscheidet am Ende des Tages unsere Fähigkeit/unsere Erfahrung/unsere Intuition. Dann sagen wir, jawohl das ist es und damit wirkt das Produkt auch am Besten. #00:40:02-3#

I: Kann also jeder Marketing machen? #00:40:02-9#

B: Nein das kann überhaupt nicht jeder. Marketing ist ein ganz gesteuerter Prozess. Dafür haben wir auch viel zu viele Themen getouched, wo es wirklich darum geht, dass man das Fach auch beherrscht. #00:40:14-3#

I: Kann jeder Manager Marketing machen? #00:40:14-3#

B: Nein, kann er auch nicht, weil man muss eine gewisse Begabung haben, im Sinne davon, dass man eine Marke richtig gut verstehen können muss. Man muss ein Markt auch verstehen können. Man muss auch ein großes Interesse, den Kunden und die Kundenbedürfnisse zu verstehen. Man muss auch voll dabei sein, um zu verstehen, was da draußen vor sich geht. Man muss auch darüber hinaus ein Gefühl haben, wie man so etwas vermittelt. Also wenn ich nicht in der Lage bin einzuschätzen, ob eine Agentur gute oder schlechte Arbeit geleistet hat, dann erleiden wir Schiffbruch. #00:40:48-0#

I: Diese Faktoren Erfahrung/Geschmack/Gefühl - kommen diese über die Jahre? Muss man das mitbringen? #00:40:59-8#

B: Auf jeden Fall. #00:40:59-8#

I: Kommt also nur die Erfahrung mit den Jahren? #00:40:59-0#

B: Um Gotteswillen. Man wird nie einen Bereich Markenkommunikation (Name des Unternehmens) - die wertvollste deutsche Marke der Welt, es gibt keine wertvollere Marke - wird man nicht leiten können, ohne eine gewisses Grundgerüst an Fähigkeiten mitzubringen. #00:41:16-4#

I: Aber haben Sie diese Fähigkeiten mitgebracht oder sind diese über die Jahre entstanden? #00:41:26-2#

B: Nein, natürlich werden die über die Jahre geschaffen. Um Gotteswillen. #00:41:35-6#

I: Würden Sie sagen, Sie haben über die Jahre sich persönliche Vorgehensweisen angeeignet, ähnlich wie Daumenregeln, die Ihnen helfen, heute Entscheidungen einfacher zu treffen? #00:41:51-4#

B: Wahrscheinlich ja. Das glaubt man immer, wenn man noch im Studium steht, das alles da komplett modellhaft und protokollarisch abläuft. Wir schreiben ja keine Semesterarbeiten mehr. Wir schreiben auch keine Diplomarbeiten mehr. Sondern das sind Dinge, die finden im Kopf statt. Die sehen auch nicht viel an-

ders auch, als das, was vielleicht eine Semesterarbeit oder eine Thesis ist, welche man nun irgendwo verteidigen soll. Aber diese sind teilweise im Kopf. Es ist ja nicht alles niedergeschrieben, was wir tun. Also da gibt es kein Raster in dem Sinne. Das ist ja auch der riesige Unterschied zwischen guten und schlechten Managern, dass man in der Lage ist - 1.) Muss man eine gute Auffassungsgabe haben, 2.) Muss man in der Lage sein, die richtigen Fragen zu stellen - Es gibt ein Haufen Menschen die stellen Fragen, aber das heißt ja noch lange nicht, dass es die Richtigen waren. #00:42:47-3#

I: Münden wir die nächste Frage in das angesprochene Thema - Was halten sie von Marketingtheorien? #00:42:49-8#

B: Es gibt ja sehr viele Mechanismen zu verstehen. Und wir haben ja über sehr viele Themen gesprochen, wo man sehr strukturiert vorgeht. Das Wichtigste in einem Studium ist, dass man lernt, zu denken. Manche haben die Fähigkeit in eine bestimmte Richtung zu denken, die werden vielleicht dann Ingenieure oder Juristen. Oder andere denken ein klein wenig anders und werden vielleicht Marketingmenschen. Das ist ja Sinn und Zweck eines Studiums. Sinn und Zweck eines Studiums ist im Prinzip, ein Handwerkszeug zu lernen und dieses Handwerkszeug auch dann einzusetzen. Was man dummerweise an vielen großen Universitäten in der Vergangenheit nicht erproben konnte, weil man keine Möglichkeiten hatte zu fragen - Was bedeutet nun das? Und es wurden auch nie so richtig Verständnisfragen gestellt, sondern konkret nach Buchwissen gefragt. Das hat sich heute geändert. Ich hatte auch das Glück, dass ich an einer Uni studiert habe, wo wir sehr stark in kleineren Gruppen gearbeitet haben. Und sehr viele haben präsentieren und vortragen und verteidigen müssen. Da kommt es eher zur Anwendung. Dass Theorien und Modelle wichtig sind - kein Zweifel - auch im Marketing. Auch das lernen über, wie definiere ich meinen Zielmarkt? Wie definiere ich meinen Zielkunden? Wie sammle ich die maßgeblichen Informationen über diesen Kunden ein? Gerade auch unter Unsicherheit. Ich muss ja auch soviel hereinholen, wie ich hereinholen kann. Zu wissen, wie man das tut, zu wissen, wie man strukturiert vorgeht, zu wissen, wie man einen Prozess überhaupt gestaltet. Das ist ja die Aufgabe einer Lehrstätte, so was dann zu vermitteln. So gesehen ja. Das heißt aber lange noch nicht, das man erfolgreich wird. #00:44:30-7#

I: Waren Sie jemand, der sich auch nach dem Studium weiter für neue Theorien begeistert hat? #00:44:42-0#

B: Ja um Gotteswillen. Gerade auch so eine Thematik die wir getouched haben hinsichtlich des Aufkommens neuer Medien. Worüber diskutieren wir beispielsweise derzeit: Wie messen wir Marketingeffizienz in neuen Medien? Wahnsinnig wichtiges Thema. Im Augenblick gibt es sehr viele verschiedene Ansätze. Keine richtig belastbaren Modelle, wie man es tatsächlich macht. Klar interessieren wir uns für so etwas. Es gibt auch Haufen andere. Man kann über Werbewirksamkeit sprechen. Da gibt es auch unterschiedliche Tests. Einige von denen funktionieren dann auch sehr sehr gut und so was interessiert uns immer. Man hört ja nie auf, zu lernen. Also wenn irgendjemand denkt, ich habe irgendwann mein Studium hinter mir und dann fange ich an zu arbeiten und ich

bin sowieso Weltmeister, weil ich gerade an der Uni XY studiert habe und ich war ja so gut in meinen Case Studies - das ist nur der Anfang. Sorry, das ist einfach nur eine Aufforderung, im Studium dein Gehirn zu verwenden. Das Wichtigste überhaupt in einem Studium ist ja auch, dass diese positive Neugier immer wieder geweckt wird. Wenn irgendjemand da raus geht und meint, jetzt muss ich nichts mehr lernen und dann der Rest ist Zufall. Das ist der größte Bullshit auf Erden. Um überhaupt weiterzukommen, um überhaupt sich weiter entwickeln zu können, muss man lernen. Man muss dauerhaft lernen.  
#00:46:03-1#

I: Vielen Dank (Name des Interviewpartners) für das Interview. #00:46:09-0#

### 7.15. Interview J

I: Welche Entscheidung tragen Sie selbst und welche geben Sie an Ihre Kollegen ab? #00:00:19-1#

B: Wir sind für die Marke (Name des Unternehmens) im ganzen Konzern zuständig. Das heißt wir entscheiden für uns sämtliche (Name des Unternehmens)-Themen, die Produktkommunikation angehen. Wir sind sozusagen ein Sparringspartner für andere Einheiten die bei After-Sales, Distribution, Used-Car, Financial Services - also bei den verschiedenen Center of Competences liegen. Unsere Entscheidung werden dann noch einmal in höheren Komitees bis in den Vorstand getragen. Das heißt, der Vorstand steht als Muttergesellschaft über der Marke (Name des Unternehmens) und in soweit sind alle Entscheidung, die wir hier treffen, über den Vorstand/Vorstandsbereichsleiter, die eigentlich (Name des Mutterkonzerns)-Funktionen haben, abzusichern. Das ist also eine hierarchische Geschichte. Also es gibt keine (Name des Unternehmens) Entscheidung, die nicht hier getroffen wurde. #00:01:37-6#

I: Delegieren Sie viele Ihrer Entscheidungen an Ihre Angestellte oder versuchen Sie die Entscheidungen vorbereiten zu lassen, um diese dann selbst zu fällen? #00:01:48-4#

B: Da wichtig zu wissen. Wir sind ein dezentral organisiertes Unternehmen wenn es um die operative Vertriebsverantwortung geht. Also heißt, das Jahresbudget operativ in Deutschland wird auch der deutschen General Manager von (Name des Unternehmens) tragen, das werden wir nicht beeinflussen. Aber eine Entscheidung, welche in 5 oder 10 Jahren bei uns auf den Markt kommt weltweit, die wird über uns laufen. Eine Entscheidung, wie wird die Marke ausgerichtet werden in den nächsten 2-3 Jahren, als Vorgabe für die Märkte, das wird auch hier getroffen. D.h. wir haben schon ein Abstimmungsprozess mit den Marken über solche Themen, aber hier sind wir im Lead. Aber diese Vertriebs-themen, nach dem Motto - welches Budget werde ich jetzt meiner Händlerbetreuung im Händlermarketing geben, das entscheiden wir hier nicht in der Zentrale. In soweit haben wir einen zentralen und einen dezentralen Prozess. #00:02:59-5#

I: Also gibt es kein internationales (Name des Unternehmens)-Marketingbudget? #00:02:58-6#

B: Doch das gibt es auch. Es gibt Themen bei den Kommunikationskollegen, die meinem Chef, dem obersten (Name des Unternehmens)-Chef, reportieren - wir bieten eben dann produzierte Kampagnen allen Märkten (an), um so Produktionskosten einzusparen und so Konsistenz zu ermöglichen, die über alle Märkte eine möglichst globale Markenführung erlaubt. (...). #00:04:17-8#

I: Wie nehmen Sie selbst an dem Entscheidungsprozess teil? #00:04:24-8#

B: Bei mir selber ist es so, dass ich die Bereiche der Marketingplanung und der Markenstrategie und -steuerung übernehme. Heißt in dem Fall, da ist die übergeordnete Planung, welche Grundthemen werden im nächsten Jahr stattfinden. Und das wird mit den G6 Märkten abgestimmt, den größten 6. Es wird mit den B6, das sind die zweiten 6 innerhalb von 4 Mal jährlich stattfindenden Märkten, abgestimmt und die anderen Märkte schließen sich dann über ein Key Account Management diesen Themen an. Das heißt, hier wird die Richtungsvorgabe dann gegeben. #00:05:10-0#

I: Ich möchte die Krise als einen Moment der Unsicherheit definieren. Was bedeutet für Sie im Entscheidungsprozess das Thema Unsicherheit? #00:05:21-4#

B: Unsicherheit bedeutet einen Voraus- und Weitblick zu bieten, obwohl man eben keine Railing, kein Zahlengerüst, kein Basisgerüst (hat), an dem man sich festhalten kann. Das heißt, wir versuchen zu trennen, eine gewisse Prämisse die wir geben, von dem Thema, dass wir verschiedene Szenarien aufbauen. Also wird erstmal ein Grundgerüst (angelegt) wo wir sagen - Wir werden bestimmte Produkte launchen, wir werden in bestimmten Märkten nach wie vor Geschäfte realisieren - das setzen wir als Prämissenbasis im Baukasten und darauf ausgehend sagen wir dann eben, wird das Geschäft +/-10% agieren. Und versuchen dementsprechend auch Budgets zu verteilen. #00:06:29-3#

I: Was waren für Sie Momente in Ihrer Laufbahn, Momente an die sie sich erinnern, die von höchster Unsicherheit bestimmt waren? #00:06:41-0#

B: Ja es waren immer Momente dann, wenn das Budget sehr spät festgelegt wurde. Und das ist in der Tat in diesen Krisenzeiten ein großes Risiko. Das heißt, Top Down vom Vorstand, über den Bereichsleiter auf Abteilungsleiterniveau, (dann) ist dieser Budgetprozess eben sehr träge, wenn man wegen der Unsicherheit keine Entscheidungen trifft. Und dann eben (es) in ein Jahr geht, wo eigentlich im Dezember das Budget verabschiedet sein müsste und schiebt es dann nicht nur in den Januar - das wäre auch kein Problem - aber schiebt es dann bis März. Und das ist dann auch ein Thema, was von unseren Märkte oftmals gesagt wurde. Egal welches Thema ihr festlegt - Lieber zu sagen, es ist mir wurscht welches Thema, Hauptsache, wir haben die Sicherheit, dass das Budget gefixed ist. Dass wir mit einem kalkulierbaren Budget arbeiten können. Und das (ist) natürlich auch kein Geheimnis. Auch wenn man es dann im März gefixed sein sollte für das Gesamtjahr, was ja schon viel zu spät ist, dann geht es im Mai/Juni/Juli schon wieder darum, wie viel Budget man wieder abgeben muss. Also in soweit beißt sich da, wie eine Welle, die Katze in den Schwanz. Und man muss wieder Projekte rausschmeißen und runterpriorisieren. Und das kostet eben enorm viel Zeit, sorgt für Unsicherheit, weil da die Frage besteht - machen wir das Projekt oder eben nicht - und es sorgt auch nicht für Professionalität intern und gegenüber externen Partnern, wo man im Commitment eigentlich steht und gewisse Verträge erfüllen will. #00:08:45-0#

I: Wie oft kommen solche ungewöhnlichen Entscheidungsmomente vor? #00:08:52-9#

B: Das gute ist, das bei (Name des Unternehmens) - ich kann das jetzt gut vergleichen mit anderen Marken die ich kenne - (Namen konkurrierender Unternehmen) - das wir ein sehr kleines, schlagkräftiges Team sind. Bei uns gibt es Entscheidungen, wie auch in diesem Jahr, wo der Marketingplan, der im Vorjahr verfasst wurde - 2008 auf 2009 - Produktprojekte nicht enthalten hat, weil sie innerhalb von 3 Monaten, von Dezember bis März, eingeführt bzw. umgesetzt wurden. D.h. der komplette Prozess der Entwicklung einer Motorvariante, der normal über 1-2 Jahr geht, innerhalb von 3 Monaten gemacht wurde. Das waren eben Reaktionen auf die Krise, weil wir gesagt haben, wir müssen mal unsere Einsteiger verstärken. Das haben wir gemacht mit einem (Produkt des Unternehmens), normales Angebot ist (Produkt des Unternehmens), und soweit eben ein Projekt was mittlerweile schon zu 10.000 Verkäufen in diesem Jahr geführt hat - obwohl wir es erst im März eingeführt haben und in Europa ist das sehr sehr stark angenommen worden und hat einen sehr starken Anteil im (Produkt des Unternehmens) Volumenmix. #00:10:09-7#

I: Wie hat sich die Krise auf den Entscheidungsprozess ausgewirkt? #00:10:17-8#

B: Was interessant ist, wir haben viele viele Entscheidungen die kurzfristig wirken, aber auch langfristige Entscheidungen sehr sehr schnell umgesetzt. (Wir wollten diese) diese Reaktion, (um) eben ein Zeichen zu geben, Optimismus nach außen zu strahlen, nach vorne zu schauen, zu zeigen - wir denken an die Zukunft, bei uns geht es weiter, (Name des Unternehmens) wird das Portfolio erweitern - diese Zeichen wurden insbesondere mit den Showcars, dem (Produkt des Unternehmens) Concept und dem (Produkt des Unternehmens) Concept gegeben. Das war jetzt auf der IAA z.B.. Auch Projekte die innerhalb der letzten 9 Monate zum tragen kamen. Auch extremst beschleunigt und von den Öffentlichkeit wahrgenommen. Das (Produkt des Unternehmens) Concept sind die stärkst in der Presse diskutierten Themen der IAA gewesen. Insoweit sehr erfolgreich aus der kommunikativen Sicht, von der internationalen Presse/Autozeitungen/Tagespresse aufgenommen worden. So dass wir kommunikativ einen starken Effekt haben, aber auch (einen) Langzeiteffekt, dass wir hier wieder neue Kundenpotentiale erschließen. Insoweit einmal dieser Einsteiger(Name des Unternehmens) als kurzfristige Maßnahme, als langfristige Maßnahme einen Ausblick gezeigt - wir arbeiten weiter an der Expansion des Portfolios. #00:11:45-3#

I: Inwieweit haben sich die Entscheidungsprozesse an sich verändert? Kam es zu Veränderungen in den Entscheidungsabläufen? #00:12:03-7#

B: Also das würde ich zweiseitig sehen. Das eine ist, dass viele Prozesse übergegangen wurden. Und nur die Keyplayer in diesen Prozessen starke Rollen geführt haben. Diese Rolle sind natürlich teilweise mit "Vergewaltigungen" passiert, was natürlich zu knirschen und teilweise Befindlichkeiten, aber auf der anderen Seite zu einer Beschleunigung geführt hat. Da werden natürlich auch unsaubere Entscheidungen getroffen dadurch. Aber diese Nachteile der Qualität in Produkt/ Betriebswirtschaft/ Strategie, die nimmt man in Kauf, weil man eben

schnell sein will. Und das Zweite ist in der Tat, dass man einen Sponsor finden sollte und einen Mentor und den haben wir in der Tat auch im Vorstand gefunden und deswegen wurde das mit besonders starkem Support auch durchgerungen. #00:13:02-1#

I: Was waren zu Beginn der Krise die größten Herausforderungen? #00:13:06-6#

B: Zu Beginn der Krise war die größte Herausforderung: #00:13:12-9#

1. Wie lange sie dauert, #00:13:15-0#
2. Wie heftig sie sein wird, #00:13:16-9#
3. Welche Consumer Behavior Auswirkungen es haben wird. #00:13:23-1#

I: Mit welchen Problemen haben Sie jetzt aktuell zu kämpfen? #00:13:26-9#

B: Aktuell als Problem ist für uns, dass wir natürlich versuchen, in jedem Fall die Volumensziele des Vorjahres zu erreichen - was ein erheblicher Erfolg wäre. Gerade in diesen Zeiten, wo manche Märkte, wie USA, mit 50% einbrechen über das gesamte PKW Volumen. Märkte wie Spanien und USA. Das wäre natürlich schon ein fantastisches Ergebnis. Gut, und das andere Thema ist natürlich ein strukturelles. In der Automobilindustrie, dass entsprechend genug Cash Flow unter dem Strich übrig bleibt - sprich Deckungsbeitrag, dass man da erfolgreich arbeitet. #00:14:18-2#

I: Wie schätzen Sie seit Beginn der Krise die Validität von Kennzahlen und Analysen ein, die Sie in Ihrer Arbeit verwenden? #00:14:29-4#

B: Um nochmals statistische Daten zu nehmen, wie jetzt GDP, entsprechende Bruttosozialprodukte, die als Forecasts zur Verfügung standen - die sind um 2, 4, 5 Prozentpunkte abgewichen innerhalb von einem halben Jahr. Da war ja null Stabilität. Da war das sozusagen echtes Kaffeesatzlesen und da hieß es wirklich, auf Sicht zu fahren. Nichts desto trotz sollten eben klare Planken, welche Themen besonders mittelfristig/kurzfristig anzugehen sind. Die haben wir auch klar raus gearbeitet in unserem Marketingplan. Und das Thema wird auch so von unseren 80 Märkten wirklich überwiegend beifällig aufgenommen. Insoweit ist da wichtig, pragmatische Leistungs- und Kostenbeschreibungen zu geben, die klar noch einen gewissen Szenarioeffekt bzw. Anpassungen ergeben, aber eben schon ein Rüstzeug, mit dem man arbeiten kann. #00:15:54-4#

I: Aber für Sie persönlich bei der täglichen Arbeit, als Sie die Analysen mit einbezogen haben, hat sich da etwas verändert in Ihrer Wahrnehmung? #00:16:11-9#

B: Ja wir haben sie schon angepasst. Wir haben aber auch unsere harten langfristigen Planungen, ganz klare Volumenplanungen, auf die auch eine Rückwirkung ergeben wird. Aber das schöne ist, dass bei uns es sehr glimpflich verlaufen ist, das Thema Krise. Wenn wir es schaffen sollten, annähernd auf Vorjahresniveau abzuschließen, werden wir sehr sehr sehr zufrieden sein. Und auch,

wenn es 10% runter geht, wäre es sehr sehr gut. Weil in dem gesamten Automobilmarkt wir noch eine Führungsrolle mit einnehmen würden. #00:16:54-3#

I: Arbeiten Sie diese damaligen Unsicherheitsmomente aus der Hochzeit der aktuellen Krise im Nachhinein auf? #00:17:07-5#

B: Also bei uns ist es schon ein iterativer Planungsprozess. Ob jetzt zentral oder dezentral. Wir nähern uns immer stärker diesem Finetuning und wir haben einen abgestuften Planungsprozess. Wir betrachten hier in der Marketingplanung immer ein Jahr voraus. Und dieses Jahr voraus beginnt bei uns im Prinzip im Februar eines Jahres für das nächste Jahr und wird dann innerhalb dieses Vorjahres quasi immer weiter detailliert und verfeinert für die Märkte. #00:17:49-8#

I: Aber mir geht es jetzt vielmehr um den Entscheidungsprozess selbst und die Auswirkungen der Krise darauf. Haben Sie daraus Erfahrungsmomente mitgenommen, die Sie in eine nächste Krise mit reinnehmen werden? #00:18:04-3#

B: Also Speed ist ein ganz wichtiges Thema, was da ist. Wichtiges Thema ist Consumer inside, also möglichst gut hören, was gerade die Kundenbewegungen sind - was für Themen gehen - das hat natürlich eine starke Wettbewerbsbeobachtung, aber eben auch eine starke Kundenbeobachtung und Kundenanalyse zur Folge - und das sollte man in einer nächsten Krise auch entsprechend beachten. #00:18:36-6#

I: Würden Sie also, wenn Sie heute ein Jahr zurück springen könnten, etwas anders machen mit der Erfahrung, die Sie gemacht haben? #00:18:56-7#

B: Also ich würde sicherlich 80% genauso machen und die anderen 20%, die ich nicht so machen würde, würde ich noch sorgfältiger auf Kundenverständnis gehen. Was geht da gerade ab. Bei uns haben wir jetzt Sondereffekte. Wir wandeln uns ja in Deutschland vom Neoliberalismus zum Neokeynsianismus, d.h. es gibt immer stärkeres staatliches Eingreifen. Das kann man sicherlich mit einer guten Lobbyingarbeit da erreichen. Ist aber im Endeffekt mit vielen Mitbewerbern mit möglich. Man kann es nicht alleine schaffen - nicht als (Name des Unternehmens) und nicht als (Name des Mutterkonzerns) - sondern eben nur mit den Top Playern einer Industrie. (...) #00:20:20-9#

I: Wie schätzen Sie die Validität von Kennzahlen und Analysen im Allgemeinen ein? #00:20:31-3#

B: Die Validität schätze ich dann gut ein, wenn derjenige, der mir die Zahlen liefert, auch dafür verantwortlich ist. Also er muss sie steuern können, diese Größen und er muss sie selbst auch bewerten können. Das hat folgenden Effekt. Von 100% einer Entscheidung sind eben - in der Lehre geht man vom Homo Oeconomicus aus - de facto ist es aber so, dass rational nur 60%, vielleicht sogar teilweise nur 40% (rational) sind. Und insoweit ist es wichtig, hier eine Vertrauenskultur zu finden und dadurch eine realistische Bewertung zu finden. So dass man dann auch sachlich über diese harten Facts sprechen kann. Die führen einen dann und KPIs dienen wirklich als Grundlage in einem Gespräch.

Dann wirklich sich da das Geschäft anzuschauen und es eben ganzheitlich zu erfassen. Das ist eigentlich das Wichtigste. Und deswegen ist es schwierig, wenn einer da eine "Vergewaltigung" vornimmt, sondern es muss irgendwo schon im Einklang finden. Und da halt ich von so einer telleristischen Teilung gar nichts. #00:21:57-5#

I: Würden Sie sagen, dass Konsumentenverhalten valide messbar ist? #00:22:08-5#

B: Ja, Zukunft ist immer Unsicherheit. Also von daher ist der aktuelle Status messbar. Da ist natürlich die Frage der Fallzahl. Bspw. chinesischer Markt ist schwierig, weil es in manchen Industrien nur kleine Fallzahlen gibt. Und wenn die Fallzahlen klein sind und das Land ist riesig, dann ist entsprechend in den Extrapolation ein riesiger Messfehler. Die Aussage ist sehr mit Vorsicht zu genießen. #00:22:44-2#

I: Wie hoch sehen Sie den Stellenwert von statistischen Fähigkeiten im Marketing? #00:22:49-4#

B: Wenn ich einen bekannten Industriekapitän zitieren möchte, Steve Jobs, der sagt, er braucht keine Marktforschungsabteilung. Er braucht gar keine Statistik. Da kann man fragen, ist der Größenwahnsinnig? - Nein, der hat sicherlich nur gute Fühler. Der kann Kundenwünsche sicherlich gut verstehen und der hat sicherlich einen Stab, der die gut versteht. Ob das nun die Entwicklungsabteilung ist, die so einen Kundenstatus/Kundenverständnis hat. Letztendlich ist die Frage, ob das alles quantitativ/qualitativ strukturiert systematisch erfasst werden soll. Um Ihnen ein Beispiel zu geben. Ich würde sicherlich mehr Wert legen auf ein systematisch und statistisch erfasstes CRM, als eine systematisch, statistisch erfasste Marktforschung. #00:23:41-9#

I: Wie würden Sie bei Ihnen das Zusammenspiel zwischen Datenanalyse und eigener Erfahrung sehen? #00:23:48-2#

B: Es sollte mindestens 50/50 sein. Vielleicht ist es sogar aus der Erfahrung 60/40 oder 70/30. Dieser Erfahrungsschatz, der ist schon wichtig. #00:24:04-9#

I: Wie präzise definieren Sie die Ziele für einzelne Marketingmaßnahmen? #00:24:10-1#

B: Die war ursprünglich mal vor 3 Jahren, als ich das Thema Marketingplanung angegangen bin, war die relativ wage. Aus der Vergangenheit. Aber wir sind immer stärker auf klar messbare, operationalisierbare Kriterien gegangen. #00:24:35-1#

I: Werden die Ergebnisse einer Maßnahme im Nachhinein ebenfalls innerhalb eines Regelkreislaufes gemessen? #00:24:43-6#

B: Ja, das wird dann auch in Gesprächen gemessen. (...). Gibt es Maßnahmen, die sind ganz klar definiert. Und da wird auch mit dem Markt diskutiert. Weil wir

wollen ja das Ganze im Einvernehmen bekommen. Und insoweit haben wir als recommended KPIs gekennzeichnet und der Markt kann eine adapted KPI bringen, über die wir dann natürlich diskutieren. Vielleicht ist manchmal dieser Vorschlag dann falsch. Wo wir sagen, Moment da musst du stärker rein gehen. Oder wir sagen, können wir verstehen, ist sauber argumentiert, insoweit passt diese globale Zahl in diesem Markt nicht. Das sind an diesem Beispiel 15 Ziele, oder 15 Teil-KPIs. Die sind noch sehr gut handlebar. Wir haben auf den operativen Ebenen noch viel mehr Maßnahmen, die wir auf die verschiedenen Niveaus in den verschiedenen Business Areas messen. Cascading down, von den strategischen Zielen runter bis zu kleineren Zielen. Die dann auch eine Orientierungslinie geben. #00:26:43-0#

I: Nach welchen Kriterien wird definiert, wer welche Entscheidungen bei Ihnen trifft? #00:26:50-2#

B: Das geht über den Präsidenten des einzelnen Marktes bis hin zu dem General Manager der für das (Name des Unternehmens) Geschäft zuständig ist. Das sind eigentlich die Beiden. Und der General Manager handelt das dann eben mit seinem Präsidenten aus. Das ist in seiner Marktverantwortung. Auf zentralem Niveau findet das auch zwischen den einzelnen Abteilungen ab und fließt dann im Gesamtbudgetplan (ein). #00:27:21-1#

I: Innerhalb Ihrer Marketingplanung, tauschen Sie sich da stark mit externen Partnern aus - z.B. Marktforschung, Agentur, oder ähnliches? #00:27:26-4#

B: Bei uns ist es. Ich sagte eben, dass wir viele Center of Competences haben. Das sind die (Name des Mutterkonzerns) Service Funktionen, mit denen wir uns austauschen. Wir tauschen uns aus mit einer (Name des Mutterkonzerns) Service Funktion namens Marktforschung - die ist auch auf Group Niveau organisiert, nicht bei (Name des Unternehmens). Und dann versuchen wir natürlich schon auch durch viele Gespräche mit Agenturgeschäftsführern, auch mit Tagen, die wir mal im Handel verbringen in den einzelnen Märkten, mit unseren Märkten, das möglichst 360°-mäßig zu beschauen und zu analysieren. Diese Analyse, die findet immer statt, eben wie man auch so schön gelernt hat mit einer 5-Forces - wo wir eben nicht nur den Wettbewerb, den eintretenden Wettbewerb, entsprechende Substitute und natürlich die Zulieferer (anschauen) - also in soweit ist das schon 360 Grad. #00:28:32-9#

I: Wie gehen Sie mit der Komplexität einer Marketingentscheidung um? Haben Sie in Ihrer Laufbahn Methoden entwickelt, eine Entscheidung anzugehen? #00:28:59-3#

B: Ja, das ist ja hier jetzt auch passiert. An dem ganz konkreten Beispiel Marketingplan. Wir versuchen es zu strukturieren und das Beste ist, wenn man es fast auf Bildzeitungsniveau bringt. Denn wenn Sie im Vorstandskreis Entscheidungen darstellen wollen, dem Top Management, dann muss das Top Management das auch verstehen können. Die Materie im einzelnen ist hochkomplex, kompliziert, detailreich und da ist eben wichtig, die wirklich herausragenden Stellhebel zu bedienen und das nach außen auch darstellen zu können. Also sie können

nur überzeugen wenn sie klar, sauber, argumentativ ein Problem erklärt und erörtert haben. Und dann kann man das auch glaubwürdig vorbringen und eine Entscheidung herbeiführen. #00:29:58-2#

I: Haben Sie persönlich Methoden entwickelt, um die Komplexität einer Entscheidung zu reduzieren? Z.B. dass Sie Entscheidungen immer mit Vergangenheitsmomenten vergleichen? #00:30:17-2#

B: Ja das machen wir schon. Das sollte eigentlich vorbildlich so sein. Das wird sicherlich nicht immer so gemacht. Aber Sie sprachen eben von Erfahrungen oder eben konkreten Ereignissen, auf die man eben Bezug nimmt und versucht schon - sei es jetzt, wenn man einseitige Entscheidungen getroffen hat - mehr Partner mit einzubeziehen. Stärkeres Buy-In herbeizuführen, das Lobbying zu machen. Das kommt dann schon als Erfahrung dazu. Klar haben wir auch darüber gesprochen, dass wenn das Time to Market noch schneller sein soll, dann bricht es irgendwann. Man ist dann nicht mehr in der Lage, das zu machen und verärgert dann den einen oder anderen Business Partner, aber ist dann auch dementsprechend schnell. #00:31:15-3#

I: Wie viele Jahre sind Sie bereits im Marketing tätig? #00:31:21-0#

B: Ich bin jetzt seit 14 Jahren im Marketing tätig. #00:31:23-6#

I: Rein Marketing? #00:31:28-1#

B: Ja. #00:31:28-1#

I: Wie nutzen Sie diese Erfahrungen aus der Vergangenheit in Ihrem persönlichen Entscheidungsfindungsprozess? #00:31:33-4#

B: Ich habe verschiedene Erfahrungen gemacht. In meiner Karriere war ich im Vertriebsinnendienst, Vertriebsaußendienst, bei verschiedenen Marken. Das hilft einem schon. Ist auch ein wichtiges Thema, A) zu verstehen, was sind Marketingprogramme, die einem Verkäufer wirklich helfen. Also sprich von wirklich der total strategischen Orientierung, bis in die Operative - so einen Sprung zu machen, weil ich eben aus der Operativen komme. Und das Zweite, dass man wirklich den Vergleich zwischen verschiedenen Marken zu machen (wagt). Zwischen Massenmarken, zwischen Premiummarken und dadurch zu sehen - was kann man besser machen? Es gibt auch Dinge, die bei Massenmarken besser vielleicht laufen, als bei Premiummarken. So, dass man manchmal da einen schnelleren, stärkeren Durchschlag hat. Und bei Premiummarken oftmals ein langer Entscheidungsprozess da ist. Aber das hilft dann schon und dann nimmt man auch gern Referenz. Und dann weiß man auch breiter und tiefer bescheid und dann hat man auch ein höheres Selbstvertrauen bei der Durchsetzung. #00:32:43-4#

I: Welchen Stellenwert hat Erfahrung im Marketing im Allgemeinen? #00:32:47-8#

B: Ja gut. Betriebswirtschaft ist eine Erkenntniswissenschaft und basiert auf Erfahrung, die gemacht wurden. Es ist nicht eine Naturwissenschaft. (...). Aber letztendlich ist diese Entscheidungsthematik noch mit vielen Soft-Facts verbunden. Und eine Entscheidung im Marketing, die gut sein soll, muss eine ganzheitliche sein und nicht eine eindimensionale. Ein Bsp.: Wenn ich nur Kosten rausnehme und dann auf bestimmte Airbags verzichten würde, oder ich verzichte auf Isolierung unter der Motorhaube, dann wird entsprechend mein Crash-Test Verhalten schlechter. Es wird meine Geräuschisolierung schlechter. Und damit habe ich später eine schlechtere Qualität. Also werden die Qualitätsbeschwerden der Kunden hochgehen. Es wird nicht mehr der Abstand zwischen Qualitätsanmutung zu einer Massenanutung da sein. Und in soweit wird das der Kunde irgendwann spüren. Und wenn er das spürt, dann ist das eben schlecht weil dann kauft er weniger oder er kauft nicht mehr neu. Und das natürlich nicht gut für das Geschäft. #00:34:18-3#

I: Ist Erfahrung im Marketing im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen gleichwertig zu sehen oder nimmt es einen anderen Stellenwert ein? #00:34:34-0#

B: Gleichwertig bis wichtiger, weil es eben sehr stark auch auf Soft-Facts beruht. In soweit würde ich nicht sagen, dass nur gute Marketingmanager alte sind. Aber man kann eben auch als Junger verschiedene Erfahrungen machen und nicht nur eindimensional denken. Und umso breiter man denkt, umso besser ist das. Es ist auch gut für einen Entwickler, es ist auch gut für einen Controller, es ist auch gut für den Trainee, der in der Firma anfängt, wenn er schon mal in seinem Praktikum im Vertrieb gearbeitet hat, oder in der Controllingabteilung, oder in der Finanzabteilung und dann ins Marketing geht. Also insoweit ist das sicherlich gut, hier ein Verständnis zu haben, indem man schneller und besser und qualitativ hochwertiger die PS auf die Straße bringt. #00:35:26-1#

I: Was verstehen Sie unter Heuristiken? #00:35:37-0#

B: Heuristik ist für mich eine Wissenschaft der Annäherung und der Nutzung von Erfahrungen, die (ich) dann immer verdichte und dann validiere und dann eben im Endeffekt mir eine immer enger werdende Leitplanke gebe. So dass ich dann im Endeffekt eine stärkere Entscheidungssicherheit bekomme. Auch wenn sie vielleicht subjektiver geprägt ist, weil es ja um zukünftige Themen geht. Aber ich nähere mich eben mit möglichst der Einbeziehung entscheidungsrelevanter Stellen dem möglichen Entscheidungsraum (an) und kann mich dadurch festlegen und die Zukunft annehmen und entsprechend strukturieren. #00:36:38-3#

I: Könnten Sie mir eine kompakte Definition für Heuristik geben? #00:36:43-7#

B: Iterative Kanalisierung eines Problems. #00:37:03-4#

I: Hätten Sie ein praktisches Beispiel für eine Heuristik? #00:37:14-7#

B: Das ist schon der Prozess der Marketingplanung, wie wir ihn angehen. Wir versuchen eine Abstimmung ganz am Anfang des Prozesses mit allen internen Kräften zu machen. Interne bei (Name des Unternehmens) und Interne bei der (Name des Mutterkonzerns) unter Einbeziehung aller Business Partner. Und dann versuchen wir diesen Prozess zu validieren über die Erfahrung der NECs (Vertriebsgesellschaften), die dann das Ganze wieder zurecht stützen, in Bahnen lenken, die dann tatsächlich machbar sind. Ganz am Schluss wird es dann sicherlich über die Finanz(abteilung), welche Budgets stehen uns zu Verfügung, gelenkt, (und das) geben (wir) dann frei - dann nochmals gestützt bzw. kanalisiert. #00:38:17-6#

I: Welche Vor- und Nachteile bringt eine Heuristik für Sie? #00:38:25-0#

B: Ich glaube eine Heuristik dauert schon ziemlich lang, wenn sie ausgefeilt sein soll. #00:38:34-8#

I: Was bedeutet das Thema Bauchentscheidung in Ihrer Arbeit? #00:38:41-4#

B: Bauchentscheidung bedeutet emotionale Entscheidungen einzelner Personen, die für viele dann eine große Rolle spielt. #00:38:55-3#

I: Wie schätzen Sie die Relevanz von Bauchentscheidungen im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen ein? #00:38:59-6#

B: Hoch. #00:38:59-6#

I: Warum hoch? #00:39:04-2#

B: Weil es um sehr viele Softfaktoren geht. Wo es nicht direkt korrekt messbar (ist). Und die Kunst ist eben, diese Softfaktoren mit entsprechenden Ankerpunkten und KPIs zu belegen. So dass man die auffangen, widerlegen oder bestätigen kann. #00:39:25-5#

I: Würden Sie sagen, dass Sie sich über die Jahre hinweg verschiedene Vorgehensweisen angeeignet haben, im Sinne einer Daumenregel, um Entscheidungen schneller und besser zu treffen? #00:39:39-6#

B: Also Entscheidungen unter Druck sollte man tendenziell stärker mit dem Bauch werten. Dann ist es so, besser eine falsche Entscheidung, als gar keine Entscheidung. Auch ein Thema, das oftmals unterschätzt wird. Und dann sollte, neben tatsächlich sehr sauber analysierten Entscheidungen, auf jeden Fall immer die Möglichkeit sein, sich von diesen Betriebsblinden zu entfernen. Ein Blick von außen drauf zu werfen, der aber auch dann vom Bauch geprägt sein kann. Um zu sagen, jetzt haben wir das alles super analysiert - aber kann das wirklich ein Thema sein, wo ich selber sagen würde - ich würde das Thema auch kaufen. Ich selber kaufe den (Produkt des Unternehmens), oder sage ich, da sind so tolle Gadgets drin, die aber so teuer sind, dass ich schon sage, dass ich mir ein Porsche kaufe - weil dann ist ein (Name des Unternehmens) genau-

so teuer wie ein Porsche und dann habe ich da was falsch gemacht.  
#00:40:52-5#

I: Hätten Sie ein konkretes Beispiel für mich, wie bei Ihnen das Zusammenspiel ist zwischen Kennzahl/Analysen, Erfahrung/Expertise und Ihrer Intuition?  
#00:41:16-0#

B: Das ist natürlich sehr lehrbuchmäßig, das alles durchzubekommen. Also sicherlich der Marketingplan wird stärker KPI gemacht. Das wäre ein Beispiel dafür. Für eine Bauchentscheidung gibt es Beispiele im Nameingprozess, wo dann eben der Vorstand sagt, ihm gefällt das so gut und dann will er das machen. Und dann gibt es auch eine Regel, die heißt "Ober sticht Unter" und da können Sie versuchen - und das habe ich auch gemacht - mit Argumenten zu kommen. Aber wenn der persönliche Gusto so stark ist, dann können Sie da nichts machen. Da werden Sie ausgedrückt, da sind Sie zweiter Sieger und das muss man auch akzeptieren. #00:42:08-4#

I: Aber für Sie persönlich - Kommt erst die Bauchentscheidung und dann versuchen Sie diese mit Kennzahlen zu unterfüttern, oder welche Vorgehensweise präferieren Sie? #00:42:12-4#

B: Ich werde schon das breit angehen. Das ist also schon ganz wichtig. (Ich) versuche nicht nur einen eindimensionalen Blick drauf zu werfen. (Ich) werde eben mir erstmal die Hauptkriterien zur Erreichung des Ziels suchen. Das dann analysieren. Dann würde ich das mit den entsprechenden Partnern, im Rahmen einer Heuristik quasi, fein detaillieren und dann gucke ich zum Schluss - kann das wirklich so sein - Was sagt die Emotion dazu? Und wenn das alles drei zueinander passt, dann ist es natürlich auch relativ stark und dann wird auch kaum jemand widersprechen. Also dann ist man argumentativ auch gut aufgestellt. Ob dieses Zusammenspiel jetzt immer so seriell, genau so funktioniert, das ist natürlich theoretisch optimal. Aber es kann natürlich auch oft sein, dass erst der emotionale Schritt ist und dann (die) anderen - für so große Projekte, wie jetzt die Weltmärkte auf bestimmte Marketingziele zu setzen - da ist das schon ein längerer Prozess und der kann nicht nur persönlich und emotional betrieben werden. #00:43:33-0#

I: Wenn Sie in einem Entscheidungsprozess die letzte Instanz sind und die finale Entscheidung treffen dürften, würden Sie dann Heuristiken häufiger verwenden, weil Sie daran glauben und das Risiko übernehmen würden? #00:43:56-1#

B: Ja würde ich schon nachvollziehen und würde ich schon bestätigen. Vielleicht manchmal eine vermeintliche Sicherheit, aber es wird sicherlich besser funktionieren, (als) wenn es nur (eine) rein emotionale Geschichte wäre. Das ist schon sehr wichtig, gerade in einer deutschen Firma, hier ein hohes Niveau an Commitment zu haben. Deutsche Firmen sind nicht nur auf eine Person ausgerichtet und das ist auch hier bei uns in der (Name des Mutterkonzerns) so, dass hier schon ein starker Gemeinschaftsgedanke sein soll. Und dann wird vieles auch demokratisch schon entschieden. Also so nach dem Motto, wie sehen das denn viele? Und durch diesen Art Schwarmeffekt hat das auch nochmals eine

Säuberungswirkung und eine Hilfestellung. Weil der Schwarm sollte nicht so stark irren. Wenn es Lämminge sind, dann schon... #00:45:09-7#

I: Würden Sie Heuristiken stärker nutzen, wenn Sie wissenschaftlich stärker fundiert wären? #00:45:21-3#

B: Ja, ich persönlich finde das schon interessant und wir nutzen ja schon viele Richtlinien (KPI getrieben) und belegbare Sachen aus der Vergangenheit, um hier einen solideren Prozess zu haben. Das wäre schon eine interessante Sache, da noch einen zusätzlichen Halt zu bekommen. #00:45:55-2#

I: (Name des Interviewpartners), vielen Dank für dieses tolle Interview.

## 7.16. Interview K

I: Welche Entscheidungen treffen Sie in Ihrer Abteilung selbst und welche Entscheidungen geben Sie an Ihre Angestellten weiter? #00:00:15-8#

B: Pauschal erstmal die Frage. In unserem Bereich ist es so, dass wir die strategischen Entscheidungen natürlich selbstverständlich im Einklang mit den Märkten zusammen treffen. Da muss man sich eigentlich ganz normal ein Textbook-Example vorstellen. Wir haben ein Produkteinführungsplan, danach richten wir dann unsere Planungsschritte nach vorne aus. Bspw. der neue (Name des Produktes) kommt. Was für Zielgruppe sprechen wir damit an, welche Produktsubstanz bieten wir. Das mit weitem Vorlauf, 2,5-3 Jahre vorher und entscheiden dann zusammen mit den Märkten, im Rahmen eines Briefings - das sind unsere Aufgaben. Sind das alle so? Was gibt es für Marktspezifika? Also z.B. der Grand-Tourismo-Markt in China kann durchaus anders ticken als in den USA, logischerweise - was gibt es für Bedarf und Anforderungen. Und auf dieser Basis entscheiden wir dann ein Briefing Paper, das wir dann durch den ganzen Prozess rüber begleiten, also auch in der Kreationentwicklung. Die Entscheidungen treffen wir quasi alle selbst mit dem Vorstand, Hauptabteilungsleitung Marketing und den Marketingmanagern der Märkte. #00:01:25-0#

I: Wie nehmen Sie persönlich an dem Entscheidungsprozess teil? Sind Sie verstärkt in der Überwachung der Prozesse tätig oder auch direkt operativ? #00:01:30-4#

B: Nein, also sowohl inhaltlich verantwortlich dafür, was bei Händler in China liegt, was der Kunde sieht - also das ist eigentlich die Einteilung. Alles was bezahlte Kommunikation ist, inkl. Händlerkommunikation. Aber auch TV above the line. Das ist also der Bereich, den wir inhaltlich prägen, für den ich aber auch strategisch verantwortlich bin. Also letzten Endes, wenn wir einen schlechten Spot machen, obwohl die in den USA produziert werden, dann ist das unser Spot. Also zentral zur Verbreitung in den Märkten. Also typisches Bsp. für Umsetzung von total integrierter Kommunikation. Alles zentrale Produktion bis zum Katalog. Sie müssen sich vorstellen, dass wir unsere gesamte Literatur zentral produzieren und in die Welt distribuieren und für diesen ganzen Prozess werde ich gelobt oder auch geschlagen. #00:02:24-2#

I: Also das ist wirklich zentral aufgebaut. #00:02:24-2#

B: (Name des Unternehmens) ist so zentral wie Sie es sich kaum vorstellen können. #00:02:28-1#

I: Würden Sie sagen, es gibt in Ihrem Alltag noch seltene bis einmalige Entscheidungen, die Sie davor noch nie getroffen haben? #00:02:37-8#

B: Absolut. Ja. Wöchentlich mindestens eine. Weil wir einer solchen Dynamik in den Märkten unterliegen, die sich ändern und wenn Sie eine weltweite Verantwortung haben ist es natürlich so, dass Sie auch mit den spezifischen Frage-

stellungen aus den Märkten konfrontiert werden. Bestimmte Medien fehlen, bestimmte Entscheidungen getroffen werden, in welche Richtung man marschiert. Wenn es um Productplacement, Sponsoring, usw. geht - welche Partner? Mit wem arbeiten wir zusammen? Und deswegen landet alles auf Ihrem Tisch - soll auch, denn sonst können Sie die Kontrolle nicht ausüben. #00:03:10-3#

I: Was bedeutet für Sie persönlich das Thema Unsicherheit? #00:03:15-6#

B: Das bedeutet für mich eine zu managende Einheit. Unsicherheiten sind ganz normal. Aus Erfahrung lernt man, kann das kategorisieren, kann das mit Tools bearbeiten, um möglichst viele Unsicherheiten natürlich auszuschließen. Erfahrung spielt eine große Rolle dabei im Umgang mit Unsicherheiten, denn es ist so, dass sich bestimmte Ereignisse weltweit natürlich wiederholen und je mehr Erfahrungen Sie mitbringen und darauf aufbauen können - Ihre Mitarbeiter, dass die die Erfahrung mitbringen, werden Sie sich darauf verlassen, so können Sie es ausschließen. Es ist nicht nur reine Theorie, also Tools anwenden, sondern auch viel zwischenmenschlich und was international zutage kommt. #00:03:58-7#

I: Mit welchen Entscheidungen von wirklich hoher Unsicherheit sind Sie in Ihrer Laufbahn bereits umgegangen? #00:04:10-8#

B: Also mit hoher Unsicherheit anfangs bestimmt zahlreiche. Also bei jeder Einführung eines neuen Fahrzeugs, bei jeder spezifischen Marktabsatzsituation haben wir diese Entscheidungen zu treffen. Wie viele davon mit großer Unsicherheit, persönlich für mich, würde ich sagen, es gibt nicht so viele, wo wir nicht ein Reaktionsszenario oder ein bestimmtes Vorgehen entwickelt hätten, (wo wir) daraufhin weiter mit Unsicherheiten gearbeitet hätten. Also wir sind uns da schon ziemlich sicher aus der Erfahrung heraus, was wirkt und was nicht wirkt. #00:04:47-6#

I: Für Sie persönlich sind dann Unsicherheiten mehr eine Herausforderung? #00:04:49-5#

B: Ja absolut. Eine Managementgröße. Und völlig normal. #00:04:52-6#

I: Wie hat sich die aktuelle Krisensituation auf den Entscheidungsprozess innerhalb Ihrer Abteilung ausgewirkt? #00:05:04-0#

B: Der hat sich erheblich auf den Entscheidungsprozess ausgewirkt. Indem sich die Rahmenbedingungen von einem Tag auf den anderen, so nicht vorhersehbar, verändert haben und sich damit auch Entscheidungsprozesse bei uns und in anderen Unternehmen, eigentlich in der ganzen Industrie, verändert haben. Also wir mussten ganz schnell auf Marktsituation reagieren, in Zeiten der Krise. Dazu waren wir auch in der Lage. Zeigt sich dann in einer typischen Stärke von (Name des Unternehmens). So dass Sie im Premiumsegment zwar Einbußen entgegen nehmen mussten, aber wenn Sie mal den deutschen Markt nehmen, wie stark wir da eigentlich gegen die Krise gekämpft haben und weniger als der Wettbewerb verloren haben in dieser schwierigen Zeit. Oder auch nehmen wir

mal eine andere Krise mit hoher Unsicherheit, die wir erlebt haben, September 11 Zeit - Gefahr des weltweiten Terrorismus - haben Sie im (Name des Unternehmens) Absatz überhaupt nicht gespürt. Wir haben uns aber trotzdem international (damit) extrem beschäftigt. Und da zeigt sich eben, dass Sie sich darauf einstellen müssen mit Ihren Entscheidungsmechanismen auf die jeweilige Unsicherheit (eingehen). Ja, die hat sich sehr stark verändert, hatte eine große Auswirkung. #00:06:07-4#

I: Wie darf ich mir das nun genau vorstellen? Ist der Prozess schlanker geworden? Wird mit weniger Kontrollgremien gearbeitet? #00:06:13-2#

B: Nein, die gleichen Kontrollgremien, die entscheiden nur nicht nur auf der Basis von ausgearbeiteten, bis ins letzte Detail mit Marktforschung untersuchten Papieren und Vorarbeiten, sondern die entscheiden mehr auf Basis von Expertenratings und Erfahrung im Markt. Und es ist also nicht mehr ein bestimmtes Erfordernis bei uns, in unserer Ingenieursprache zu sprechen, dass Sie eine Vorlage mit 5 Seiten und 10 Seiten Anhang präsentieren - sonst kommen Sie gar nicht in das nächste Gremium hinein, wenn Sie die Formalitäten nicht erfüllen. Und so was fällt dann weg. So was ist sehr heilsam, weil jede Unsicherheit und jede Krise wie diese hat ja auch sehr heilsame Wirkungen. Das sehen wir bei uns auch. #00:07:00-2#

I: Also in diesem Sinne hat sich die Entscheidungsqualität verändert? Vielleicht sogar verbessert? #00:07:01-3#

B: Ja verbessert würde ich nicht sagen, die ist gleichbleibend hoch geblieben. Aber der Weg dahin, der hat sich teilweise entschlackt. #00:07:11-0#

I: Haben Sie die Erfahrungsmomente der aktuellen Krise bereits aufgearbeitet und eventuell Lehren daraus gezogen? #00:07:22-0#

B: Ja. Also ich würde nicht sagen im klassischen Sinne, wie wir es in einer Zeit des riesigen Erfolges der letzten 13-14 Jahre gemacht haben, aufgearbeitet im wirklichen Sinne. Also Dokumentationen darüber erstellt, darüber informiert, darüber Lessons learned kommuniziert. Sondern eigentlich, ich sage Mal A) vorhandene Plattformen bedient, bspw. unsere Best-Practice-Plattform weltweit. Sie müssen sich vorstellen, das ist ein Tool Baukasten, den wir mit allen möglichen Projekten füllen - Marketing, Gebrauchtwagen, After-Sales - und der füllt sich natürlich in der Zeit der Krise sehr sehr schnell. Weil jeder Markt eine schnelle Eingriffstruppe braucht, der ein Programm auflegt zum Thema (Produkt des Unternehmens), zum Thema (Produkt des Unternehmens) und die Lösung in Deutschland, kann genauso gut eine Lösung für die Schweiz sein. Die Lösung der Schweiz kann genauso gut eine Lösung für weitere Märkte sein. Und so werden diese Toolboxen gefüllt. Und ich würde nicht sagen, richtig aufgearbeitet, weil wir dazu noch gar keine Zeit hatten, das komplett einmal in der Rückschau zu sehen. Und wir sind ja auch noch nicht ganz raus aus der Krise. Dafür fehlen uns ganz klar die Ressourcen und die Zeit. #00:08:30-9#

I: Wenn Sie heute ein Jahr zurück springen könnten, als die Krise wirklich loderte, würden Sie dann etwas anders machen mit Ihrer heutigen Erfahrung? #00:08:43-5#

B: Ja richtig. Das wird man schon sagen. Und zwar die Vorbereitung auf so eine Situation kann nicht in dem Maße im Vorfeld schon da sein. Wenn man das noch nie in einer ganzen Dekade erlebt hat. Wenn Sie Erfolgsprozesse und Erfolgsmechanismen gewohnt sind, dann sind Sie auch nicht mehr gewohnt, diese Erfolgsmechanismen zu hinterfragen. Die bringen Sie auf eine bestimmte Kurve, wenn Sie die letzten Jahr sehen. Und die Toolbox ist natürlich jetzt spezifischer und voller für alle Krisensituationen. Und die war vorher nicht voll. #00:09:17-8#

I: Würden Sie sagen, der Entscheidungsprozess an sich hat sich innerhalb der Krise optimiert? #00:09:20-7#

B: Der hat sich in dem Sinne optimiert, indem er Offenheit für schlankere Prozesse geschaffen hat. Aber er hat nicht unseren generellen Entscheidungsszenarien oder Toolbaukasten verändert. Wir haben deshalb keine neuen Entscheidungsgremien, wir haben deshalb keine Ausschüsse gebildet. Sondern wir haben auf vorhandenen Flügeln gespielt, die schon vorher in unserem Spiel nach vorne sozus., um es mal fussballerisch auszudrücken, schon vorhanden waren. #00:09:50-1#

I: Aber der Prozess ist schlanker geworden? #00:09:53-0#

B: Ja ganz genau. #00:09:53-4#

I: Was war die größte Herausforderung zu Beginn der Krise? #00:10:01-0#

B: Die größte Herausforderung war klar zu machen, dass die Krise da ist. Ganz klar. Also wir haben Indikatoren gehabt und natürlich gesehen, wie sich bestimmte Dinge entwickeln. Aber da eine Zielrichtung der Kommunikation bspw. auszurichten darauf, das dauert. Und das hätten wir sicher noch eher hinkriegen können. Wenn man diese Frühindikatoren ernst nimmt. Learning aus der Krise, dass man da früher reagiert. #00:10:25-2#

I: Welche Probleme stehen für Sie aktuell im Vordergrund? #00:10:28-9#

B: Also nach wie vor ist es so, dass wir noch nicht aus der Talsohle raus sind. Aktuell müssen wir weiter darauf achten, dass wir um jeden Kunden einzeln und jeden Prospect einzeln kämpfen - es ist ein ganz ganz starker Wettbewerb. Und das mit einem Premiumprodukt. Draußen herrscht im Markt, und das ist weltweit der Fall, ein absoluter Preiswettbewerb. (...). Und dann greift natürlich auch das letzte Mittel - Preis senken, Rebates geben - wo dann das Preispremium natürlich verloren geht. Und auch das Markenimage stark drunter leidet. Und damit haben wir selbstverständlich auch zu kämpfen, weil wir uns diesem Druck auch nicht entziehen können. #00:11:47-7#

I: Wie gehen Sie innerhalb Ihrer Abteilung vor? Werden Entscheidungen im Konsens innerhalb der Abteilungen gefällt oder werden diese nur vorbereitet und Ihnen zur finalen Entscheidung vorgelegt? #00:12:06-8#

B: So ist es. Obwohl wir zumindestens 3/4 die Entscheidungen aus den Arbeitsteams fast zu 100% implementieren. Nur zu 1/4 gibt es Themen, die noch geändert werden oder die noch hinzukommen. Also die Arbeitsvorbereitung ist extrem gut. #00:12:23-9#

I: Sehen Sie sich in Ihrer Rolle eher als Leiter oder als Moderator der Abteilung? #00:12:28-3#

B: Es ist beides. Per se, das ist eine persönliche Geschichte, bin ich eher, weil ich aus der Trainings- und der Multiplikatorenecke einfach vom Schulungsbereich her komme und da eine Menge mitbringe und mir das auch sehr wichtig ist, leite ich mehr die Dinge an als Moderator. Aber trotzdem müssen Sie natürlich mit der weltweiten Verantwortung genauso auch die Speerspitze spielen und teilweise sind Sie auch Panzer. Nehmen Sie das Beispiel Markenwerte, welches wir soeben angesprochen haben. Wir haben eine weltweite CI-Einhaltung, auf die man einfach drauf achten muss. Das sind die zehn Gebote vom Werk. Da steht, du sollst nicht lügen und ein bisschen flunkern - geht das jetzt durch oder nicht. Irgendeiner ist halt die Inquisition, das sind wir natürlich auch. #00:13:11-8#

I: Haben Sie in Ihrer Abteilung eine hohe Feedbackkultur, einen Regelkreislauf? #00:13:16-4#

B: Ja extrem. Hohe Streitkultur, hohe Feedbackkultur. Ganz extrem ausgeprägt. #00:13:24-9#

I: Werden also Ergebnisse aus Entscheidungen nachgeprüft? #00:13:25-3#

B: Ja genau, auch hinterfragt - ständig. Also das ist ein typisches Thema. Ich würde fast sagen, dass es Automobilindustrie gesamt ist, aber mindestens für (Name des Unternehmens). Ausgeprägte Streitkultur. #00:13:40-0#

I: Sehen Sie das Thema Kennzahlen und Analysen anders seit Beginn der Krise? #00:13:46-2#

B: Nein. Absolut nicht. Die Kennzahlen und die Analysen, die wir fahren, haben uns verlässlich in Zeiten des Erfolges nach oben gebracht und die helfen uns jetzt auch als Radar für Krisenzeiten. Bspw. die Kennzahlen, die wir aus dem internationalen CRM-Prozessen ableiten. Weltweit ein einheitliches. Da sind wir der einzige Automobilhersteller. CRM-System bis zum Händler runter. Das heißt, wir haben da eine totale Transparenz und auch eine hohe Effizienz der Maßnahmen. Also ich kann Ihnen also genau sagen, welches zentrale Mailing, was wir nach China geschickt haben, welche Conversion Rate bekommen hat. Und da kriegen Sie natürlich Werte - Sie haben das Thema Kennzahlen/Analysen angesprochen - ob ein bestimmtes Direktmailing ein Erfolg hatte in dem

DM-Deckungsbeitrag. Und diese Transparenz ist natürlich eine riesen Chance, natürlich auch Belastung - wir werden immer gemessen. Aber dadurch lernen Sie natürlich umso mehr, was was bringt und was nichts bringt. #00:14:47-4#

I: Da geht es ja um die Validität von internen Kennzahlen. Arbeiten Sie ebenfalls mit externen Kennzahlen - Marktforschung und ähnliches? #00:14:51-7#

B: Ja klar, genau. Also wir haben unsere eigene Marktforschung, auch typisch (Name des Unternehmens). Also klar können Sie Zahlen einkaufen, meistens ist es so, dass es nicht auf Ihre Bedürfnisse zu 100% zugeschnitten ist, so dass wir eigentlich in der Regel so vorgehen, dass man mit den Märkten zusammen die Bedürfnisse abdeckt - Was brauchen wir an Daten und die dann selbst erheben. #00:15:14-9#

I: Wie hoch sehen Sie persönlich den Stellenwert von statistischen Fähigkeiten im Marketing? #00:15:19-5#

B: Oh extrem hoch, natürlich. Also statistische Fähigkeiten, mathematische Fähigkeiten, sind in Zeiten der Budgetknappheit entscheidend. Sie sind ja nicht allein auf der Welt, sondern es gibt Kollegen, die im Finanzbereich das Geld zusammen halten. Wo Sie natürlich in der Diskussion stehen, welche Effizienz-kennzahlen denn Ihre Marketingaktivität hat. Jetzt fragen Sie mal einen in der Branche, wer Ihnen überhaupt eine Antwort geben kann. Henry Ford würde sagen, 50% meiner Marketingmaßnahmen sind effizient, ich weiß nur nicht, welche. Also von den 50. Das ist natürlich besonders schwierig, wenn sie es nicht nachweisen können, dann ist die Kohle weg, dann ist die eingespart. Also von daher müssen Sie diese Sprache zu 100% drauf haben. Übrigens wird das heute an den Universitäten gar nicht mehr ausgebildet, so dass der Unterbau an statistischen Fähigkeiten komplett fehlt. #00:16:32-6#

I: Würden Sie sagen, es gibt ein Manko an unternehmerisch denkenden Marketingmanagern im Markt? #00:16:37-7#

B: Das ist sehr pauschal. Ich erlebe in anderen Branchen sehr spartenhaftes Denken. Wenn man jetzt sieht, wie jetzt Markenauftritte von Konsumgütermärkten sind, oder -Produkten sind. #00:16:57-6#

I: Aber in Ihrem Umfeld jetzt? #00:16:53-1#

B: Glaube ich nicht. Der Automobilmarketingbereich ist zum großen Teil hoch professionell. Also wenn ich jetzt schaue, was die Kollegen im Konzern bei (Namen konkurrierender Unternehmen) usw, da auflegen - schauen Sie sich die Erfolgsgeschichte bei Audi (Name konkurrierendes Unternehmens) an. Jetzt kann man ein bisschen sagen, das ist ein bisschen kopiert die Erfolgsgeschichte von (Name des Unternehmens), der Auftritt - Motorsporthistorie, Verwertung, einheitliche Bildsprache einführen, einheitliche CI - auch kein Wunder, weil es ja Wirkmechanismen sind, die ja auf der Hand liegen. Man muss sie nur durchsetzen. (...) Bei uns werden auch alle Medienproduktionen zentral organisiert. (...). Das heißt, es gibt diesen Film und wehe der funktioniert nicht (in allen Märkten)

- dann habe ich ein Problem. Weil ich aber alle davor gefragt habe, was ich abbelichten soll - pauschal gesagt - funktioniert es. Effizienter geht es nicht. #00:17:55-3#

I: Würden Sie demnach den Entscheidungsprozess in Ihrem Aufgabenfeld als sehr hierarchisch beschreiben? #00:17:57-4#

B: Ja natürlich. Total Top-Down. #00:18:00-9#

I: Aber dadurch einheitlich? #00:18:05-0#

B: Aber ich muss das jetzt ganz explizit sagen. Für die Märkte auf der einen Seite (das Ganze) total erleichtert. Also mein Kollege in den USA, mit dem muss ich ja einen Einklang erzielen. Wenn der keine Autos verkauft mit den Medien, die ich produziere für seinen Markt, dann haben wir ja ein Gesamtunternehmensproblem. Das erleichtert die Sache für ihn. Er kann mir einfach Listen schreiben, was er braucht. Er braucht es nicht selber machen. Natürlich ist es sein Erfordernis, dass er ganz lang vor Markteinführung schon wissen muss, was er braucht. Ein riesen Planungshorizont hat. Wie ein Entwicklungsingenieur, der ein Auto baut für in 4 Jahren im Markt, oder in 10 Jahren im Markt. Viele Unsicherheiten. Und der muss mir halt sagen, was er für Bildmaterial in 3 Jahren braucht.(...). #00:19:05-2#

I: Wenn Sie nun für verschiedenste Märkte eine solche Produkteinführung vorbereiten. Gibt es dann Szenariomodelle, die den Produkteintritt skizzieren? #00:19:10-0#

B: Nein, das wäre schön, wenn wir so was vielleicht mal hätten. Wäre für (Name des Unternehmens) in diesem Moment - dafür sind wir zum hemdsärmelig, um das mal pauschal zu sagen. Das ist zu pragmatisch. Es ist ein ganz einfacher Prozess - Produkt kommt und wir legen produktgetrieben - wir sind zentrale Produktion auch bei den Fahrzeugen. Wir wissen ganz genau, im Juli kann es in China sein, im April kann es in den USA sein, in Deutschland kann es im September sein und das bestimmt unser Szenario. #00:19:40-4#

I: Würden Sie nach Ihrer langjährigen Erfahrung Marketingentscheidungen weiterhin als komplex bezeichnen? #00:19:47-9#

B: Absolut ja! #00:19:51-2#

I: Wie gehen Sie mit dieser Komplexität von Marketingentscheidungen um? Haben Sie sich gewisse Mechanismen/Vorgehensweisen angeeignet? #00:19:55-9#

B: Ja genau. Also indem wir generell den Wald versuchen so viel wie möglich zu entschlacken. Und immer wieder - wir nennen das Vereinfachungsprozesse - und weißes- Blatt-Papier-Ansatz. Sobald Sie zig Themen drum herum haben, die Sie nicht mehr einschätzen können, müssen Sie mit Ihren Kollegen zusammen sitzen und diese Sachen sortieren und den Wald, den man vor lauter Blät-

ter nicht mehr sieht, raus arbeiten. Und das machen wir eigentlich kolossal jeden Tag, weil wir gar nicht die Zeit haben, mit allen Unsicherheiten, mit allen Themen zu beschäftigen. Sondern wir konzentrieren uns auf die Sachen, die für uns am wichtigsten erscheinen, Prioritäten setzen - und mit denen arbeiten wir dann auch. #00:20:34-3#

I: Nun würde ich Ihnen ein paar Beispiele geben, die man als Vereinfachungsmechanismen sehen könnten. Bitte definieren Sie ob sie so etwas anwenden. #00:20:44-5#

I: Wie würden Sie vergleichbare Entscheidungen in der Vergangenheit einbeziehen? #00:20:47-9#

B: Auf jeden Fall sind das vergleichbare Geschichten. Also Beispiel Einführung erstmalig eines neuen Fahrzeuges wie der (Produkt des Unternehmens). Wir haben dann natürlich ein riesen Erfahrungsschatz, wenn man schaut, wie erfolgreich war die Einführung eines (Produkt des Unternehmens) in ein neues Segment. Das wird man natürlich auch miteinander vergleichen und wir würden auch bei neuen Fahrzeuggenerationen deren Faceliftsfolgen immer vergleichen - wie war die erste Einführung, wie war die zweite Einführung, was sind da Learnings. Dafür gibt es Regelkreise. #00:21:24-5#

I: Würden Sie dabei auch sehr stark die Rahmenbedingungen vergleichen? #00:21:23-9#

B: Ja ganz genau. In welchem Jahr was passiert ist und was drum herum geschehen ist in den Weltmärkten, spielt immer in einer solchen Szenarioanalyse eine große Rolle. #00:21:33-7#

I: Wir sehen Sie persönlich die subjektive, emotionale Meinung eines Kollegen? Ist das für Sie wichtig? #00:21:46-0#

B: Ja extrem wichtig, kitzeln wir raus. Ein Teil ist sogar verankert in unseren Führungsleitlinien, dass wir Bewerber in seiner Faszinationsfähigkeit abfragen. Also wenn Sie jetzt hier im Bewerbungsgespräch sitzen würden, dann hätten wir eine Ecke, die ich mit ihnen rausleuchten müsste, ob Sie in diesem Bereich die Faszinationsfähigkeit für (Name des Unternehmens) und für die Marke, die Besonderheit haben oder nicht. Und was dann im Rahmen von einem gesamten Set natürlich eine Rolle spielt. Und das ist natürlich auch in Diskussionen wichtig. Wir fordern das, ich fordere das auch von meinen Teams. Und dass weltweit auch die Leute rational, wie auch emotional sich zum Ausdruck bringen - Wo ihre Probleme sind? Was ihnen hilft? Denn nur so können wir als Team erfolgreich sein. #00:22:32-4#

I: Wie viele Jahre sind Sie bereits im Bereich Marketing tätig? #00:22:33-4#

B: Im Marketing tätig bin ich seit 15 Jahren. Bei (Name des Unternehmens) seit 12 Jahren. Und verantwortlich für die Kommunikation seit 5,5 Jahren. #00:22:43-0#

I: Haben Sie andere Positionen in Ihrer Laufbahn, außerhalb des Marketings abgedeckt? #00:22:47-2#

B: Ich habe bereits Aufbau Erfahrung im Bereich des Trainings international gemacht. Und da habe ich auch eine Ausbildung zusätzlich gemacht als Trainer. Und da habe ich den Bereich des Verkäufer- und Multiplikatorentrainings belegt. Bzw. dann ausgeweitet auf andere Zielgruppen aufgebaut und verantwortet sozus. vorher. So dass ich dann das zentrale Sales- und Marketingtraining. Hat sehr viel auch schon mit Kommunikation zu tun und sind Sie direkt am Markt. #00:23:21-9#

I: Wie funktioniert bei Ihnen persönlich der Prozess, wenn Sie eigene Erfahrungen in die Entscheidungsfindung einbeziehen? #00:23:34-6#

B: Es ist die Frage, wie bewusst man sich der Sache ist. Schwer zu sagen. Also ich denke, dass das ein natürlicher Prozess ist. Dass man in bestimmten Entscheidungssituation darauf zurück greift. Das ist ein natürlicher Reflex, dass man sich an Themen erinnert, die einem sehr erfolgreich erschienen aus der Vergangenheit oder die einem weh getan haben in der Vergangenheit. Es ist weniger eine Sache die dokumentiert läuft auf Basis von historischen Files oder von historischen Auswirkungen. Aber ich denke mal, dass das systemimmanent eingebracht wird. Aber es gibt durchaus auch Situationen, in denen wir ganz konkret mal mit Kollegen reden, die bei bestimmten Einführungen dabei waren und die nochmals Erfahrungswerte mitgeben können, die z.B. jetzt in einem Krisenszenario sehr sehr wichtig sind. Wie war es damals als? Wie haben wir das damals gemacht? Wie war die Wirkung usw.? - um das einzubeziehen. #00:24:37-2#

I: Würden Sie das als Ihre klassische eigene Vorgehensweise beschreiben, dass Sie erstmal selbst über ein Thema nachdenken und dann auf andere mit daraus resultierenden Fragen zugehen? #00:24:44-6#

B: Ja würde ich sagen. Das ist eine Sache, die in die Briefings einfließt. Da kann man sehr stark auch seine persönlichen Ziele mit reinbringen, die man mit bestimmten Prozessen verfolgt, um da Antworten zu bekommen. Um sich auch zu messen mit dem, was die Teams international an Ideen haben. Das ist der Fall, das findet auch statt. #00:25:10-9#

I: Welchen Stellenwert hat Erfahrung im Bereich Marketing im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen? #00:25:19-7#

B: Den gleichen hohen Stellenwert würde ich sagen. Es ist immer die Kopplung zu finden, zwischen einer ausreichenden jugendlichen Dynamik, ganz frisch und frei und mit vollem Elan an etwas ranzugehen, aber gleichzeitig Erfahrung zu haben - das ist wichtig. Ich glaube, wir haben hier ein gutes Beispiel an einer gesunden Mischung aus verschiedenen Altersgruppe, die repräsentativ, auch quasi für den Querschnitt unserer Kunden sind. Und das ist für uns sehr wichtig, denn gerade unser Nachwuchskräfte oder junge Führungskräfte, die nachrü-

cken, müssen sich natürlich auch in einen Kopf reindenken können. Gerade in der Kommunikation des (Name des Unternehmens) Kunden weltweit. Und das ist eine ganz schöne Herausforderung. Denn wer hat schon in seinem Leben einmal ein Luxusgut, das kein Mensch braucht - keiner braucht ein (Name des Unternehmens). Vielleicht gilt das für einen (Produkt des Unternehmens) oder einen (Produkt des Unternehmens) nicht so sehr, weil dass das erste Fahrzeug ist. Aber für ein (Produkt des Unternehmens) ganz bestimmt - diesen Preis mal bezahlt, anstatt ein Haus zu kaufen, anstatt ein Boot zu kaufen, anstatt einem anderen Hobby nachzugehen. Und das haben die Wenigsten. Und das klar zu machen, was das für eine Entscheidungssituation ist, das ist ganz wichtig. Wiederum Erfahrung mit der Dynamik von jungen Marketinglern und von jungen Ideen. Da geht ja auch technologisch sehr viel Bewegung im Markt. Wenn Sie sehen die Internetrevolution seit 1996/7/8 und wie weit wir heute sind, das ist ja sensationell. Das ist ja nur der Anfang. Wir müssen ja schauen, was ist 2015/6/7 im Bereich der Technologie möglich. #00:27:03-0#

I: Kennen Sie den Begriff Heuristik? #00:27:08-2#

B: Nein. Höchstens aus der philosophischen Lehre heraus. #00:27:10-3#

I: Was würden Sie demnach darunter verstehen? #00:27:14-5#

B: Ich kenne das glaube ich aus dem Vergleich verschiedener Thesen, aber könnte ich jetzt nicht runterbrechen. #00:27:20-7#

I: Also Heuristik sind Vorgehensweisen um komplexe Entscheidungen unter Unsicherheit zu fällen. Also im Prinzip Vorgehensweisen, wie man selbst eine Komplexität reduziert. #00:27:57-7#

I: Auf Basis dieser Definition, welche Vor- und Nachteile würden Sie in der Anwendung dieser Heuristiken sehen? #00:28:02-4#

B: Ich denke, der Vorteil von erfahrungsgetriebenen und vergleichenden Entscheidungen ist mit Sicherheit, dass man Fehler, die in der Vergangenheit passiert sind, nicht nochmals aufkommen lassen. Dass man Dinge, die in der Vergangenheit besonders gut waren vielleicht noch verstärken kann, noch verfeinern kann und damit die Speerspitze noch tiefer eindringen lassen kann - wenn man bildlich sprechen möchte. Das sind sicherlich Vorteile. Nachteile sind, dass es Barrieren geben kann für neue Ansätze, die noch nie da waren. Wo auch Erfahrungswerte gar nicht vorliegen können. Sprich, gerade im Umgang mit neuen Technologien, nutzen Ihnen Erfahrungen gar nichts in anderen Bereichen. Und dann ist es sogar ein großes Hindernis, mit alten Vergleichswerten zu kommen und die Erfahrung in diesem Bereich, wo gar keine Erfahrung vorliegt. #00:29:05-5#

I: Was bedeutet für Sie das Thema Bauchgefühl? #00:29:11-4#

B: Viel. Bauchgefühl und Erfahrung, das ist ja eine Mischung von beidem. Die klassische Geschichte, wenn man Entscheidungen trifft. Sie haben immer eine

rationale Seite, die sagt Ihnen, alle Parameter stimmen. Ihr Bauchgefühl sagt, lassen Sie die Finger davon. Klassisch. Oder genau umgekehrt. Und das ist gerade bei (Name des Unternehmens) extrem wichtig. Nehmen wir bestimmte Entscheidungen für Kreationen für Kampagnen. Da sagen Ihnen die Marktforscher, das können Sie nicht machen, weil die und die Zielgruppe erreichen Sie nicht damit usw.. Wir alle hier intern sagen aber, das ist so super, das müssen wir unbedingt machen. Und dann entscheiden Sie das auf der Basis. Das ist so ein Bauchgefühl. Nachher schauen Sie dann wie erfolgreich das war. Da liegen wir in der Regel nicht so schlecht. Wenn Sie nicht mal selber Leuchtturm sind, und in die Märkte raus strahlen, dann kommen die Schiffe irgendwann an Ihre Küste und zerschellen. Sie müssen schon leuchten und wenn Sie das nicht mehr tun, dann wird es dunkel. #00:30:07-3#

I: Wie sehen Sie das Zusammenspiel von Analysen/Kennzahlen, also Wissen das besteht, Ihrer Erfahrung/Expertise und Ihrem Bauchgefühl in einem Entscheidungsprozess. Wie würden Sie Ihr Vorgehen beschreiben? #00:30:26-2#

B: Also das in eine Zuordnung zu bringen, mathematisch oder prozent, ist extrem schwierig. Es spielen alle eine Rolle. Also zuerst kommt in einem Ingenieursunternehmen immer die Daten-/Faktenlage. Das ist extrem bei uns ausgeprägt. Wir sind auch im Marketingbereich, im Vertrieb, genau so aufgestellt. Und ich sage auch immer, wir haben eher engineerte Kreativität. Ganz im Gegensatz zur Konsumgüterindustrie, wir lernen das z.B. bei unseren Partnern von (Produkt des Unternehmens). Eine Marketingorganisation par excellence. Vier Kollektionen im Jahr, weltweit viel schneller getaktet, also unheimlich Druck auf die Straße. Wenn wir denen mit unseren Vorlaufthemen kommen - 3 Jahre vorher Gedanken machen, Quality Gate 1 erfüllen, was heißt Briefingpapier geschrieben usw., Produktsubstanz zusammengefasst etc.. Das verstehen die gar nicht. Dazu ist die Organisation auch gar nicht in der Lage, weil sich da der Marketingmanager ein halbes Jahr, sagen wir mal ein Jahr, vorher mit einer bestimmten Thematik beschäftigt. Wenn ich das drei Jahre zuvor von dem will, dann ist der gar nicht dazu in der Lage. Also deswegen ist unsere Welt auf jeden Fall zunächst von den Daten/Fakten und Analysen abhängig. Da geht es immer los. Und dann kommt die Erfahrung dazu und dann auch die Intuition. #00:32:02-7#

I: Würden Sie die Intuition demnach als richtungsweisender Entscheidungskompass darstellen, der hilft am Ende zwischen den Alternativen zu wählen? #00:32:15-4#

B: Das Bauchgefühl gibt es bei uns eigentlich nicht im Nachhinein, sondern das spielt immer eine große Rolle. Wenn wir uns in jedem Entscheidungsprozess über den Mediamix unterhalten usw., und über bestimmte Anzeigen, und über bestimmte Dialogmarketingformen. Egal wo Sie im Sales Funnel gerade sind, oben oder unten, im direkten Kundenkontakt, da spielt immer letzten Endes die Intuition eine große Rolle. Es ist nicht ein Raster, was man am Ende darüber legt. Es ist eigentlich immanent in jedem Entscheidungsprozess mit drin. #00:32:42-5#

I: Welche Entscheidungsprozesse sind vielleicht im Marketingbereich stärker bauchgetrieben als andere? #00:32:49-8#

B: Ich würde sagen bei uns gar keine, würde ich mal pauschal sagen. Auch nicht im Bereich von Besetzung oder Personalmanagement - glaube ich nicht - da tue ich mir sehr schwer ein Beispiel zu finden, wo wir nur bauchgetrieben entscheiden. #00:33:08-8#

I: Also sind Sie der Überzeugung, dass Sie eine Anzeige mit Zahlen bewerten können? #00:33:09-7#

B: Ja klar und wie. Machen Sie Kommunikationsmarktforschung und fragen einen Kunden, wie sie es finden. Eimal so, einmal so, einmal mit, einmal ohne - und dann wissen Sie nachher, dem Chinesen/Russen/Amerikaner gefällt dies und das. Und dann haben Sie mehr als ein Bauchgefühl, ob das gut ist. #00:33:27-5#

I: Also wird Pre-Testing bei Ihnen gemacht? #00:33:27-5#

B: Ja natürlich. Wenn wir dazu Geld haben. Ansonsten ist es Bauchgefühl. Dann sagen Sie, das habe ich letztes Mal schon getestet, das weiß ich aus Erfahrung. #00:33:32-9#

I: Das Idealszenario ist bei Ihnen jedoch, alles zu testen? #00:33:35-7#

B: Ja klar. (Produkt des Unternehmens) Kommunikation - weltweit getestet vorher. Deswegen so erfolgreich wie jetzt. #00:33:42-8#

I: Also das Credo lautet - Maximiere die Kennzahlen? #00:33:42-9#

B: Genau. Obwohl Maximierung würde ich nicht sagen. Maximieren wäre das falsche Wort. Es gibt zig Kennzahlen. Optimieren würde ich sagen. Da holen Sie sich die raus, die Sie brauchen. Denn gerade im Bereich Werbewirksamkeitskontrolle, da gibt es zig Kennzahlen. Wie viel messen Sie da? Hier bei (Name des Unternehmens) ist es ganz einfach, immer ganz einfach. Den Wald, tausend Bäume, Blätter - was brauchen Sie? Da nehmen Sie mal eine Anzeige - was würden Sie denn bei einer Anzeige messen? #00:34:11-7#

I: Wie der Konsument darauf reagiert. #00:34:14-0#

B: Ja wie messen Sie die denn? Dann haben Sie einen Effekt auf die Person. Wissen Sie, was der (Vorstandsvorsitzender des Unternehmens) dann zu Ihnen sagt? Der sagt, dann haben Sie einen Effekt auf die Person (aber) wie viele Autos haben Sie denn damit verkauft? Letzten Endes darum geht es. Wir wollen ja Metall auf die Straße bekommen mit vier Rädern. Natürlich wollen wir die Marke prägen auch. Aber letzten Endes wollen wir ja Autos verkaufen, auch bei uns. #00:34:34-7#

I: Also muss die Anzeige in erster Linie zu einem Beratungsgespräch führen?  
#00:34:36-3#

B: Zum Beispiel. Zuerst mal zu einem Erstkontakt. (...) Wir haben eine Hotline auf jeder Anzeige und dann kann ich jeden Tag auf einen Knopf drücken und dann weiß ich wie viel Leute wegen der Anzeige (Produkt des Unternehmens), Limousine, Sportwagen angerufen haben. (...). Also das kann man damit anfüttern. Ich würde nicht sagen, dass dies die Eier legende Wollmilchsau ist, die dann alles beantwortet. Weil jetzt in einen filigranen Bereich zu sehen, verkauft das das Auto? Ja/Nein? Prägt das die Marke? Vielleicht auch. Also es hat ja verschiedene Ziele. (...). #00:35:40-9#

I: Würden Sie sagen, Sie haben innerhalb Ihrer Berufszeit Daumenregeln- ähnliche Vorgehensweisen entwickelt, wie Sie Entscheidungen angehen?  
#00:35:59-8#

B: Nein, ich würde das nicht Daumenregeln nennen. Das wäre mir zu zufallsabhängig. Wir haben über die Jahre hinweg einen Toolset entwickelt, um Kreativitäten dementsprechend zu designen. Dazu muss man Spielregeln aufstellen. Und gerade der von mir angesprochene Prozess, 3 Jahre vorher eine (Produkt des Unternehmens) Kommunikation anzustoßen mit 6-7 internationalen Agenturen, mit den Hauptmärkten am Tisch - das ist ja ein sehr komplexer Moderationsprozess. Und dann müssen Sie ganz klar Regeln, Spielregeln aufstellen, was, wann, an welchem Meeting, zu welchem Zeitpunkt passiert. Und das steht bei uns in einem Buch. Da steht, wie das geht. Jeder der neu zu uns kommt, der kann da lesen, ich spiele da eine Rolle -  
A) Verantwortung, aber #00:36:37-9#  
Herausforderung,  
und kann sich daran beteiligen. Er muss sich an die Regeln halten.  
#00:36:49-8#

I: Würden Sie sagen, Sie wenden Heuristiken stets mit einer hohen Vorsicht an, weil Ihnen die Anwendung doch zu risikobehaftet erscheint? #00:37:04-6#

B: Ja, würde ich sagen. #00:37:07-3#

I: Würden Sie Heuristiken stärker benutzen, wenn sie wissenschaftlich belegt wären? #00:37:10-4#

B: Ja, vielleicht, würde ich jetzt sagen. Denn erstmal muss ich mir Zugang zu dem neuen Wissen schaffen. Also da müssen Sie hier im normalen Tagesgeschäft heraus es schaffen und das auch mit Ihren Mitarbeitern (zusammen) fordern und fördern, dass wir uns mit diesen Themen beschäftigen. Und das ist nicht genug der Fall. Ein großes Manko bei einer kleinen Organisation mit weltweiter Verantwortung ist immer das Schauen, was draußen läuft. Nehmen Sie alten (Name des Unternehmens) Mythos. Wir haben hier Mitarbeiter, die sind 30 Jahre in der Firma. (...) Nachteil, die haben nie was anderes gesehen. Zweitens, die denken, ihr Weg ist ein Tunnel und wir machen das immer schon so. Und das ist erfolgreich. Gefährlich. Blick nach außen, Helikopterperspektive,

von anderen lernen - schwierig. Und das passiert bei uns zu wenig. Das messen mit dem Wettbewerb und auch außerhalb des Wettbewerbs. Heute können wir viel lernen, gerade in Kreation- und Marketingbereich. Was macht Google so erfolgreich, Cola, (Name konkurrierendes Unternehmen) - seit 25 Jahren erfolgreich. (...) #00:38:45-1#

I: Wenn wir nochmals auf die praktische Anwendung von Heuristiken zurück kommen, wie funktioniert bei Ihnen eine Budgetplanung/Anpassung/Veränderung? #00:38:57-7#

B: Ganz einfach, wie immer bei (Name des Unternehmens) - ja das ist so. Budget können Sie sich zu Tode rechnen. Das läuft ganz einfach. Jeder Marketingleiter wird von uns zentral - mein Aufgabenbereich - gefragt, was brauchst du denn dieses Jahres. Meistens im 3 Jahres Vorlauf. Nennt sich operative Planung. Wird er einmal im Jahr gefragt, schickt er uns zu. Natürlich viel zu viel. Das gucken wir durch, Line by Line. Jedes einzelne Item. Und im nächsten Schritt wird diese Bottom Up Planung abgeglichen mit dem Finanzbereich, mit dem Vorstand, usw. und diskutiert, vorbestellt - also es gibt eine erste Planrevision. Im zweiten Schritt dann gibt es zwei Vorschläge, meistens eine des Marktes und eine der Zentrale. Und der Vorstand entscheidet auf dieser Basis, was es ist. Im Krisenszenario ist es ganz einfach. Da gibt es eine feste Summe, die zum verteilen ist - mehr gibt es nicht, damit müsst ihr leben. #00:39:46-3#

I: Wenn Sie sagen, Sie gehen Line by line durch - Was für Kriterien nutzen Sie selbst, um zu sagen passt/passt nicht? #00:39:51-4#

B: Ja wir passen natürlich die zentralen Kampagnen ab, ob wir die international wiederfinden. Ich mache Ihnen mal ein Beispiel. Also wenn wir jetzt eine Einführungskampagne für den (Produkt des Unternehmens) planen und haben da sehr aufwändige POS Inszenierungen vor und ich stelle fest, dass der Markt die Prämissen nicht umgesetzt hat - was durchaus passieren kann - sehr komplex. Dass er auch für die 200 US-Händler die Veranstaltung beim Händler nicht berücksichtigt hat mit Medien. Die Poster, Flaggen, bis hin zu den Servietten, das kommt ja alles aus der Zentrale. (...). Da guck ich, ob er da genug Budget für eingestellt hat, dass das da passiert. Und da können sie überall durchgehen - Internet, Katalog Marketing. So, dann kommen die nationalen Spezifika dazu, dann müssen die Märkte mir meist erklären, was da anders ist und dann sind sie fertig mit dem Marketingplan. #00:40:53-0#

I: Wie laufen bei Ihnen Kampagnenentscheidungen ab? #00:40:58-4#

B: Ja, also innerhalb des gleichen Prozesses, den ich eben beschrieben habe. Also Kampagnenentscheidungen laufen folgendermaßen ab, dass wir auf Basis der eben beschriebenen Briefings aus (Produktionsort) uns mit den Ingenieuren zusammen setzen, mit den Hauptagenturen und zunächst mal die Leute aus (Produktionsort) fragen - was ist denn besonders an dem Auto, erzähl mal. Bauchgefühl, eigene Erfahrung. Wenn Sie das schriftlich machen, kriegen Sie nie das Feedback, was Sie eigentlich für eine Marketingkommunikation brauchen. Um mal ein Beispiel zu geben. Wir führen ja gerade den (Name des Pro-

dukts) ein, der natürlich den Markenkern widerspiegelt (wo auch der) Motorsport dran beteiligt ist usw.. Wenn Sie mit den Ingenieuren sprechen, dann erzählen die Ihnen, was an diesem Fahrzeug im Vergleich zum Vorgänger (Produkt des Unternehmens), der auch schon sensationell sportlich ist, anders oder besser ist. Und meistens können Sie von dem, was der da erzählt, der Ingenieur, der das 5-6 Jahre lang begleitet hat oder noch länger, sofort ablesen, worum es nun geht. Und schon haben Sie einen Kampagnentitel. Das machen wir eigentlich in der Regel immer. Bsp. (Produkt des Unternehmens) - Sturm und Drang, war das Motto hier - weil das Auto hier einfach diese rebellische Art ausdrückt. (...). Und das sind Sachen, die wir aufsammeln und natürlich dann in die Kreationentwicklung reinbringen. Die Agenturen machen Vorschläge, wie das aussehen kann. Wir entscheiden uns für eine Richtung mit den Märkten zusammen. Machen danach eine Vorstandspräsentation und dann wird es umgesetzt. #00:42:38-7#

I: Aber in diesem Fall ist der Schritt zur optimalen Kampagne ein Bauchgefühl des Ingenieurs? #00:42:45-1#

B: Nein, ich würde sagen, das ist ein Teil des Entscheidungsszenarios, das wir das Original-Feedback der Ingenieure mit reinbringen. Wir könnten auch sagen, das Auto steht da und wir aus dem Marketing wissen schon, was der kann und was der nicht kann. Wir wissen aus der Marktforschung, was der Kunde will. Da würden Sie aber diese Komponente verlieren und das ist (Name des Unternehmens)-typisch, dass diese drin ist. (...). #00:43:36-4#

I: Wie würden Sie, wenn Sie alleine für das Marketing von (Name des Unternehmens) verantwortlich wären, ein neues Auto einführen, in einem Markt, welchen Sie davor nicht kennen und über keine Marktkenntnisse verfügen? #00:44:01-8#

B: Also ich persönlich glaube, dass ich das nicht anders angehen würde, als die Einführung in ein anderes Segment, wo ich andere Fahrzeuge schon vorher hatte. Also wieder eine Kombination aus Intuition - ich weiß, dass das gut ist - und Erfahrung - ich habe das schon gemacht und den Tools, die ich anwende - also der rationalen Seite - mir sagt, dass diese Mischung gut ist. Und ich würde auf der anderen Seite sagen, was habe ich eigentlich für Alternativen, als das so zu tun? Ich könnte mich auf meine Intuition verlassen - Vielleicht war die (Name konkurrierendes Unternehmen) Einführung anfänglich die Intuition, als es angefangen hat, da hat es lange lange gekränkelt und dann ist es irgendwann gerettet worden. (Name konkurrierendes Unternehmen) hat sich lange schwer getan, dieses Brüderchen mit rein zu nehmen. Das ist eine typische Geschichte für soetwas. Jeder weiß intuitiv, so ein Stadtauto, das muss doch eigentlich gehen, wie so eine Swatch. Aber es hat nicht funktioniert anfänglich. Trotzdem würde ich sagen, dass eine reine intuitive Entscheidung in ein neues Segment nicht helfen würde. Ich würde trotzdem wieder diese Mischung einsetzen wollen. #00:45:51-0#

I: Sie würden aber in diesem Fall Ihre Intuition nutzen, um eine Richtung einzuschlagen? #00:45:50-6#

B: Ja genau. Ich würde auch sagen, die Intuition kommt vielleicht schon vorher zustande, wenn Sie in der Langzeitplanung schauen - was passiert eigentlich im Jahr 2025. Auch da gibt es Prozesse das vorzubereiten. Da sitzen also Experten mit am Tisch und dann kommt die große Glaskugel auf den Tisch und dann wird geguckt, was passiert eigentlich in der Welt und was ist unsere Prognosegenauigkeit, unsere Wahrscheinlichkeit. Denn die Produktreihen von übermorgen müssen Sie heute entwickeln. Speziell die Features, die das Auto hat. Oder die Mobilitätslösung, das muss nicht immer ein Auto sein. (...). Da kommt ja sicherlich eine Menge Kreativität und Intuition mit an den Tisch. Weil da gibt es eben nicht die klassischen, verlässlichen Daten auf deren Basis Sie entscheiden könnten. #00:46:38-3#

I: Was hat für Sie das Thema Marketingtheorien für einen Stellenwert? #00:46:42-8#

B: Also für mich persönlich hat die klassische Marketinglehre einen extrem hohen Stellenwert. Ich sage Ihnen auch warum. Für mich ist die Marketingtheorie vielmehr eine Marketingpraxis, als das in den Theorien beschrieben wird. Und zwar indem wir speziell hier in unserer Tätigkeit erleben, wie sehr das Marketing eigentlich ein Handwerk ist. In den Büchern steht es. (...). Für (uns) im Tagesgeschäft sind das Werkzeuge im klassischen Sinne. So wie ein Auszubildender lernt, eine Ölwanne aufzuschrauben, lernen wir, eine Anzeige messbar zu machen. (...). Das ist hier sehr stark ausgeprägt bei (Name des Unternehmens), dass man das auch als Handwerk sieht. (...). #00:49:51-9#

I: (Name des Interviewpartners), vielen Dank für das tolle Interview. #00:49:51-9#

### 7.17. Interview L

I: Umgang von Unsicherheit: Wie würden Sie Ihren eigenen Umgang mit Unsicherheiten beschreiben? Würden Sie eine Unsicherheit eher als eine sprichwörtliche Unsicherheit, als eine Herausforderung oder sogar als eine Chance sehen? #00:00:33-6#

B: Es kommt auf die Unsicherheit an. Grundsätzlich Chance. #00:00:45-9#

I: Wie würden Sie die Auswirkungen der Krise auf sich persönlich einschätzen? #00:00:53-3#

B: Mittlere Auswirkung. #00:01:10-2#

I: Wenn wir uns vor der Krise kennengelernt hätten und ich Sie auf Ihre Krisenkompetenz angesprochen hätte, wie hätten Sie damals Ihre Kompetenz eingeschätzt? #00:01:14-0#

B: Jeder Manager bei (Name des Mutterkonzerns), oberhalb eines bestimmten Levels, hat unglaubliche Krisenkompetenz. Die Krise, die wir jetzt durchgelebt haben, ist absolut einmalig - also in meiner Karriere sowieso. (...). Also ich würde sagen, wir haben alle eine sehr starke Lernkurve hinter uns. #00:01:40-1#

I: Wenn ich Sie jedoch vor einem Jahr darauf angesprochen hätte, dann hätten Sie sich eine hohe Kompetenz zugesprochen? #00:01:45-3#

B: Die Einschätzung ist sicherlich hoch. Und heute, im Nachhinein, würde ich sagen, sie ist nicht so hoch gewesen, wie es wahrscheinlich jeder geglaubt hätte. Also die Selbsteinschätzung hat da sicherlich auch eine Lernkurve erfahren. #00:02:08-5#

I: Aber durch die Erfahrungen der letzten Monate könnten Sie heute Ihre Krisenkompetenz als hoch werten? #00:02:08-5#

B: Rückwirkend betrachtet, aus dem, was ich gelernt habe, würde ich durch diese jetzige Krise sagen - sie ist immer noch nicht hoch genug. Aber sie ist höher als vor einem Jahr. #00:02:18-1#

I: Wie ausgeprägt würden Sie unternehmerisches Denken bei (Name des Unternehmens) einschätzen? Unternehmerisches Denken definiert sich dadurch, dass man bereit ist, Risiken einzugehen, wenn man von einem bestimmten Handlungspfad überzeugt ist. #00:02:53-0#

B: Impliziert jedoch, dass Sie unternehmerisches Denken sehr stark auf ein intuitiven Modell basieren? #00:02:59-8#

I: Ja, Intuition ist im Entscheidungsbereich stets ein Thema. #00:03:05-4#

B: Bei mir persönlich, würde ich sagen, da ich jetzt doch eher aus dem Sales Bereich komme, als aus dem Marketing, ist es mittelmäßig ausgeprägt. #00:03:11-9#

I: Welchen Stellenwert hat für Sie die Marketingtheorie in Ihrer täglichen Arbeit? #00:03:18-9#

B: Was ist denn die Marketingtheorie? #00:03:38-7#

I: Marketingtheorie umfasst die Modelle und Methoden, die zur Verfügung stehen, um die tägliche Marketingarbeit zu antizipieren? Nutzen Sie solche wissenschaftliche Erkenntnisse gerne? #00:03:41-6#

B: Sehr geringer Stellenwert. #00:03:42-5#

I: Im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen, wie würden Sie die Komplexität von Marketing einschätzen? #00:03:56-6#

B: (...). Marketing ist eine empirische Wissenschaft, deswegen ist es immer geringer komplexer, als eine Naturwissenschaft. Mittelmäßig bis hoch. #00:04:32-4#

I: Jetzt möchte ich auf den Entscheidungsprozess eingehen. Wenn wir nun die Finanzkrise als Moment höchster Unsicherheit sehen, hat sich dieser auf den Entscheidungsprozess ausgewirkt? Würden Sie sagen, der Prozess hat sich in irgendeiner Weise verändert? Ist er schlanker geworden? Gelähmt worden, durch Stagnation des Entscheidungsprozesses? Oder kürzer, durch Aussetzen bestimmter Gremien, etc.? #00:04:44-8#

B: Er ist schlanker geworden und schneller. #00:04:50-8#

I: Das heißt, die Taktung der Entscheidungen war höher? #00:04:51-6#

B: Deutlich. #00:04:53-3#

I: Würden Sie sagen, durch die höhere Taktung hat sich die Entscheidungsqualität verändert? #00:04:56-6#

B: Nein. #00:04:59-2#

I: Würden Sie sagen, durch die höhere Taktung und die engere Zusammenarbeit hat sich der Entscheidungsprozess optimiert, in irgendeiner Weise? #00:05:13-1#

B: Da reicht die Empirie noch nicht aus. Weil ich meine, wir sind jetzt 1 Jahr in der Krise gewesen. Und auch im Marketing sind Sie dann bei Themen, die eine Vorlaufzeit von 6, 9, 12 Monaten hat - je nachdem, wie groß die Kampagne ist, die sie fahren. Grundsätzlich würde ich sagen, ja es ist auf ähnlich hohem Niveau geblieben. #00:05:40-4#

I: Wir sprechen jedoch jetzt vom Prozess selbst. Hatten Sie das Gefühl, bestimmte Prozesse haben besser funktioniert aufgrund der engeren Zusammenarbeit? #00:05:57-0#

B: Nein, es ist eher andersrum. Dadurch, dass Sie einen höheren Druck und auch höhere Geschwindigkeitsanforderungen haben, sind Strukturen nicht so ausgelegt worden, wie sie vielleicht eingerichtet worden sind. Das heißt, die 48. Abstimmungsschleife, die haben Sie sich dann einfach gelassen. Das heißt, sie laufen ruppiger durch den Prozess durch und da können Sie sich jetzt darüber streiten, ob das jetzt besser oder schlechter ist. Sie entscheiden unter stärkerer Unsicherheit. #00:06:24-3#

I: Die gesamte Krisenzeit, haben Sie diese bereits aufgearbeitet oder werden Sie diese noch aufarbeiten? #00:06:32-7#

B: Sie meinen, ob ich ein Buch darüber schreibe? #00:06:34-0#

I: Nein weniger. #00:06:37-3#

I: Ob Sie die Entscheidungen, die Sie damals getroffen haben, ob Sie sich mit Ihren Kollegen zusammengesetzt haben und rekapituliert haben, was damals für eine Problemstellung hatten und zu welchem Ergebnis unsere Lösung führte. #00:06:45-1#

B: Also erstmal sind wir noch mitten in der Krise. (...). Also für mich ist die Krise erst dann vorbei, wenn ich wieder an der Wachstumspfad angeknüpft habe, den ich dann vor 2 Jahren beschrieben habe, oder den die Marke vor 2 Jahren beschrieben hat. Insofern wir wissen, dass ein normaler Krisenzyklus zwischen 5 und 8 Jahren zum Erholung braucht. (...). Hab ich es aufbereitet? Also wir machen das täglich. Also wir unterhalten uns natürlich darüber regelmäßig, auch mit meinem Team. Sind die Entscheidungen, die wir aufgrund von Zeitdruck oder so, anders in einem kürzeren Prozess getroffen haben, sind die richtig und was lernen wir daraus. Das ist im Grunde genommen ein permanenter Verbesserungsprozess. #00:07:49-3#

I: Also findet eine regelmäßige Aufarbeitung dieser Unsicherheitsmomente statt? #00:07:52-5#

B: Weil die normal ist. Die läuft ohne Krise und mit Krise ab. #00:07:58-3#

I: Ich rede jetzt nur von der Grundannahme, ob man es überhaupt macht. #00:08:00-5#

B: Ja wir machen es definitiv intensiv. Ich sage mal, jeder gute Manager macht das in jeder Situation intensiv. Egal ob der jetzt in der Krise ist, oder nicht. Also ich setze mich nicht hin und sag, Jungs, jetzt haben wir eine richtig fette Krise und jetzt setzen wir uns mal zusammen und bereiten das auf. (...). #00:08:32-1#

I: Wie hoch würden Sie den Erkenntnisgewinn einschätzen, den Sie aus der Krise ziehen konnten? #00:08:36-7#

B: Enorm. Sehr viel. #00:08:39-7#

I: Wenn wir über das Thema Kennzahlen/Daten reden, welches Sie in Ihre Analysen mit einbeziehen. Wie verwenden Sie diese Daten für gewöhnlich. Streben Sie eher eine Maximierung oder eine Konzentration der Daten an? #00:08:54-4#

B: Eine Konzentration auf wenige Daten. #00:08:56-3#

I: Versuchen Sie, Ihre Mitarbeiter dabei zu coachen, Daten und Kennzahlen, die sie verwenden, auf die Fundierung und Korrektheit zu prüfen. Lehren Sie Ihnen ein gesundes Misstrauen? #00:09:21-0#

B: Das kommt darauf an, ob die Zahl von mir kommt oder von woanders. Sehr allgemeine Frage. Klar sicherlich, also was wir hier vor allen Dingen challengen, sind die Schlussfolgerungen, die wir aus den Zahlen ziehen. Es gibt im Grunde genommen keine Entscheidungen ohne einen Quervergleich über unterschiedliche KPIs. Ich schaue mir jetzt keine Absatzzahlen an und nur weil einen Markt seine 40% einbricht, kriegt der von mir weniger Marketingbudget. #00:09:57-7#

I: Dann würde ich das als eine misstrauische Einstellung klassifizieren. #00:09:58-5#

B: Ja ja klar, sicherlich. Es stimmt nur die Statistik, die Sie selber gefälscht haben. Wobei man muss mit dem Misstrauen natürlich aufpassen. Also ich darf mich nicht zu Tode kontrollen. Ich muss eine KPI definieren und der muss ich dann auch ein Stück weit vertrauen, dass er das misst, was ich ihm zumesse. Also wenn wir jetzt über irgendwelche Absatzstatistiken reinkommen, dann glaube ich die erstmal, weil ich weiß, die fallen mir aus dem System. Ich habe aber natürlich eine Querverbindung zwischen Absatz, meinerwegen dann Händlerbestand, Discountverhalten in dem jeweiligen Markt und Werbeausgaben. Und dann mache ich es im Grunde genommen wie ein Arzt per Ausschlussverfahren, (...). #00:11:00-9#

I: Würden Sie sagen, Sie nutzen Kennzahlen eher vorbereitend oder unterstützend im Entscheidungsprozess? (...). #00:11:06-3#

B: Da wir ein ziemlich enges Regelboarding haben, würde ich mal sagen, ersteres. #00:11:31-3#

I: Also vorbereitend? #00:11:32-8#

B: Ja. #00:11:32-8#

I: Wir haben ja vorher über diesen Feedbackprozess gesprochen, der dann jedes Mal stattfindet. Wie hoch würden Sie den Erfahrungsgewinn durch solche Feedbackprozesse beschreiben? #00:11:39-9#

B: Sehr hoch. #00:11:42-4#

I: Welchen Stellenwert haben für Sie statistische Fähigkeiten im Marketing? #00:11:53-4#

B: Was sind statistische Fähigkeiten im Bereich Marketing? Heißt das jetzt für mich, eine Werbewirksamkeitsanalyse zu lesen oder heißt das irgendwie, eine Regressionsanalyse selber anfertigen zu können? #00:12:04-3#

I: Nein, es geht mehr darum, diese zu lesen. Damit umgehen zu können, zu verstehen, was hinter einer solchen Analyse steckt. #00:12:10-4#

B: Die sind wichtig, weil wenn ich KPIs habe, mit denen ich nicht umgehen kann, dann habe ich ein Thema. #00:12:15-7#

I: Betreiben Sie Pre-Testing bei Anzeigen? #00:12:18-5#

B: Stellenweise. #00:12:24-7#

I: Eher mehr oder eher weniger. #00:12:28-1#

B: Ich persönlich eher mehr. #00:12:30-4#

I: Welchen Stellenwert hat für Sie Erfahrung im Marketing? #00:12:36-6#

B: Was sind denn Erfahrung im Marketing? Wenn ich jetzt seit 10 Jahren irgendwo mein Dasein friste und immer nur der Agentur zuhöre, oder wenn ich irgendwie seit einem halben Jahr dabei bin, aber mit einem guten Team und einem gesunden Menschenverstand ausgestattet bin. Also das ist halt schwierig, mit solchen schwarz und weiß Fragen. #00:12:54-3#

I: Gehen Sie einfach mal von sich aus. Was für Sie, im täglichen Leben, Erfahrung für einen Nutzen hat. #00:13:00-3#

B: Die Frage lässt sich nicht beantworten. Ich glaube, Sie müssen eine hohe Kundenorientierung, ein hohes Kundengespräch haben. Ob Sie das nun mit Erfahrung im Marketing umschreiben, keine Ahnung. Grundsätzlich ist es immer gut, eine Erfahrung zu haben. Die ersetzt aber nicht alles. #00:13:18-8#

I: Also sie ist nicht sehr wichtig, sie ist nur ein Teil des Ganzen? #00:13:20-0#

B: Doch sie ist schon wichtig, aber es ist die Frage, wie Sie die Erfahrung umschreiben. Also nochmals, ich kenne Marketingmanager, die sind seit 20 Jahren im Job, die haben aber von Marketing keine Ahnung. #00:13:30-7#

I: Ok, nennen wir mal Erfahrungen als die akkumulierten Ereignisse, Handlungen und Ergebnisse eines Marketingmanagers. #00:13:37-7#

B: Dann nehmen wir das mal an, er hat das erfolgreich hinter sich gebracht, dann ist Erfahrung sehr wichtig. #00:13:44-7#

I: Und aus Ihrer Sicht? #00:13:49-9#

B: Einen hohen. Weil Sie dann stärker intuitiv reagieren können. Das ist wie wenn Sie Somelier sind. Wenn Sie den Wein schon drei Mal getrunken haben, dann wissen Sie, was er ist. Dann wissen Sie, wie Sie mit ihm umgehen können. #00:14:02-6#

I: Wie würden Sie Ihre Managerrolle an sich definieren? Würden Sie sich als Moderator sehen, der versucht Entscheidungsprozesse nur zu lenken, aber die Entscheidung bei den Mitarbeiter gefällt wird? Oder würden Sie sich als Coach beschreiben, der darüber hinaus versucht, seine Mitarbeiter weiter zu entwickeln, um besser zu werden? Oder als Leiter, der seine Mitarbeiter leitet, Entscheidungen vorzubereiten, um diesen dann am Ende selbst fällen zu können? #00:15:08-1#

B: Das ist der Coach. #00:15:12-7#

I: Wie würden Sie das Ziel der Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern beschreiben? Würden Sie sich mehr als konsensgetrieben oder nicht-konsensgetrieben beschreiben? #00:15:29-6#

B: Eher Konsens. #00:15:33-0#

I: Wie hoch würden Sie die Mitarbeitereigenständigkeit in Ihrer Abteilung beschreiben? #00:15:36-3#

B: Hoch. #00:15:38-1#

I: Wie hierarchiegetrieben? #00:15:40-5#

B: Niedrig. #00:15:43-2#

I: Die Prozesstransparenz? Wie transparent sind die Prozesse Ihrer Abteilung? #00:15:49-3#

B: Hoch. #00:15:53-7#

I: Wie genau definieren Sie Ziele einer Maßnahme, bevor sie in die Umsetzung gehen? #00:16:00-4#

B: Tja ist die Frage. Schon sehr präzise. #00:16:10-3#

I: Wie hoch pflegen Sie einen externen Input, wenn Sie über Fragestellungen nachdenken? Extern im Sinne von Agenturen, Beratungen, Marktforschungen,... #00:16:21-2#

B: Na gut, da haben Sie im Marketing naturgetreu einen hohen Input, weil wir haben eine Werbeagentur, die uns die kreative Arbeit leistet. #00:16:27-9#

I: Wie hoch schätzen Sie den internen Input. Vergleichbare Abteilungen innerhalb des Konzerns, etc.? #00:16:38-4#

B: Hoch. #00:16:40-3#

I: Würden Sie sagen, Sie haben innerhalb ihrer Berufsjahre "Daumenregeln-ähnliche Vorgehensweisen" entwickelt, um Problemstellungen anzugehen? #00:16:55-2#

B: Ja. #00:16:56-9#

I: Könnten Sie mit dem Begriff Heuristik etwas anfangen? #00:17:02-2#

B: Das wusste ich mal. #00:17:05-8#

I: Heuristiken sind im Prinzip Vorgehensweisen, wie man in Unsicherheitsmomenten zu einer Entscheidung kommt. #00:17:14-3#

I: Ist so eine Vorgehensweise, die man über die Jahre erlernt hat - wir nennen es jetzt mal erfahrungsbasiert - ist so etwas im Management Ihrer Meinung nach legitimiert? #00:17:41-7#

B: Ist das legitimiert? Ja definitiv. #00:17:44-5#

I: Ist das eine hohe Legitimation oder eine niedrige? #00:17:46-4#

B: Das kommt auf den Vorstand darauf an, mit dem Sie es diskutieren. Der hat ja auch seine eigene Heuristik. #00:17:50-2#

I: In Ihrem Fall? #00:17:51-3#

B: Ja bei mir ist es schon hoch. #00:17:56-4#

I: Würde Sie sich wünschen, dass in diesem Bereich eine höhere wissenschaftliche Fundierung das Thema unterfüttert? #00:18:04-5#

B: Nein. #00:18:06-7#

I: Welchen Nachteil würden Sie der Anwendung von Heuristiken zusprechen? #00:18:21-5#

B: Die Frage ist, wie Sie Ihre Intuition hinterlegen. Also beliebt sind diese n=1 Äußerungen, nach dem Motto, ich habe heute Morgen meine Tochter gefragt. Und die sagte das. Wenn Sie eine gesunde Intuition haben auf einer gesunden 70/30, 80/20 Regel, dann ist Entscheidung unter Unsicherheit durch Intuition das kriegsgewinnende Quäntchen. Wenn Sie sich nur auf Ihren Bauch verlassen und dann vielleicht noch mit einem übersteigerten Ego ausgestattet sind, dann fahren Sie halt vielleicht permanent in die falsche Richtung und kriegen es nicht mal mit. #00:18:58-4#

I: Also ist es eine Erfahrungsblindheit? #00:19:02-0#

B: So könnte man es nennen. #00:19:05-8#

I: Welchen Stellenwert würden Sie der Intuition zusprechen? #00:19:11-7#

B: Sehr hoch, aber Sie muss basiert sein. #00:19:15-0#

I: Wie würden Sie die Entwicklung von Intuition beschreiben. Ist es mehr ein Talent, was man mitbringt, oder ist es eine Fähigkeit, die durch Erfahrung kommt. #00:19:24-8#

B: Es ist, glaube ich, eine Mischung aus Erfahrung und Distanz zu sich selbst. #00:19:38-9#

I: (Erklärung des Vorgehens) #00:22:43-8#

I: Als erstes Finanzthemen: Wie gehen Sie da anhand eines Beispiels im Entscheidungsprozess vor? #00:22:58-2#

B: Ok. Also Budgetplanung dieses Jahr. Ich schaue mir natürlich an, was ist dieses Jahr an Budget geflossen. Also ich bereite natürlich die Daten der Vergangenheit auf. Schau mir dann an, was wir für nächstes Jahr geplant haben. Also setze dem auch ein Ziel, was wir nächstes Jahr machen wollen. Wollen wir eine große Kampagne starten, wollen wir gleich zwei Kampagnen starten. Ich habe dann auch schon ein ungefähres Gefühl, in welchem Umfeld, in welchen Ländern, in welcher Dauer ich das ganze spielen möchte und will. Versuche dann eine Bottom-Up Kalkulation durch meine Mitarbeiter durchführen zu lassen, die mir dann eben sagen, auf Basis der Erfahrungswerte, die für diese und jene Einzelteile haben, können wir eine Planung für das nächste Jahr machen. So, wenn wir die Gesamtzahl haben, dann setzen wir uns zusammen und gucken darauf und dann gibt es sicherlich von mir aus nochmals ein Call, wo ich dann sage: Jungs, da habt ihr es ein bisschen übertreiben oder da brauche ich nochmals ein höheres Detail. Und wenn wir das dann zusammengeschnitzt haben, da weiß ich, ich bin bei -10 oder eher bei +20, +30 %. Und dann würden wir das als Planung einreichen. #00:24:08-5#

I: Bei Personalthemen. Wie würden Sie da vorgehen? #00:24:14-7#

B: Also nehmen wir mal die Abschlussbeurteilung, oder die Jahresbeurteilung der Führungskräfte und Mitarbeiter. Da gibt es ein fest vorgeschriebenen Prozess, der da in so einem Template fußt. Das nennt sich bei uns Lead. Da gibt es verschiedene Kriterien, die vorgegeben sind. Da gibt es dann eine Zielerreichung, die quantitativer Art ist. Und es gibt ein Freitext. Auch da gibt es eine Historie. Dadurch, dass wir eine relativ hohe Wechselfrequenz haben im Management, können Sie auf Ihre persönliche Bewertung, würde ich mal sagen max. 2 Jahre zurückgreifen. In den wenigsten Fällen ist es aber so. Da mache ich im Grunde genommen ein anderen Prozess. Da nehmen ich mir erstmal das weiße Papier auf dem aktuellen Stand. Überlege mir dann, wie ich in dem einen Jahr den Kollegen erlebt habe. Weil ich habe ja ein Handlungsraaster. Ich brauche ja die Daten des letzten Jahres. Meine Erfahrung. Da hat man ja extrem stark die Tendenz zu sagen, das war letztes Jahr schon so - das schreiben wir einfach fort. Der hatte letztes Jahr 120%, das schreiben wir einfach fort. An der einen Person mache ich dann wirklich eine frische Bewertung. Sowohl verbal wie quantitativ. Zieh das Ganze dann erst, wenn das abgeschlossen ist, mit den Daten der vorherigen Jahre zusammen. Gucke, ob es in der Entwicklung wirklich passt. Hängt allerdings auch davon ab, was für einen Durchschnitt dann bspw. geplant ist. Also wir dann Zielerreichungspläne, die dann vor zu Jahr unterscheiden. Das heißt, Sie haben dann Systembrüche. Das heißt, Sie haben einmal den Durchschnitt 110%, die alle erreichen dürfen im Portfolio, im nächsten Jahr sind es dann 115 oder 100 oder sonst irgendwas. Das heißt, Sie müssen die Glättung durchführen. Und dann abschließend mache ich eine Portfoliobetrachtung unter allen Führungskräften. Dann auch des übergeordneten Bereiches, um zu gucken, passt das wirklich dann in die Landschaft. Und da ist dann spätestens der Zeitpunkt, wo der Durchschnitt dann irgendwann anfängt, meine Solobeurteilung, ein Stück weit zumindest, zu tangieren. Und das ist dann immer schwer. Und dann müssen Sie sich halt immer überlegen, welche der Führungskräfte, die Sie dann vielleicht außerhalb der Reihe beurteil haben, ist wirklich so stark in der Entwicklung gewesen, positiv wie negativ, dass Sie dann ein Ausbrechen in irgendwelche Quentile noch irgendwie rechtfertigen. Weil wir haben danach eine Integrationsrunde über sämtliche E2s einer Direktion. (...). Und dann haben wir dann halt knappe 40 E3s, die wir gegeneinander spielen und dann fängt das an, kumulieren, panagieren, rechts-links, rauf-runter - Weil müssen Sie ja ein Leistungsportfolio - und da ist natürlich dann die individuelle Beurteilungsfähigkeit des jeweiligen Managers manchmal recht unterschiedlich. Der eine hat nur Profis und Stars bei sich sitzen, der andere hat nur Pfeifen bei sich, aus der jeweiligen Managersicht. Und da ist dann die hohe Kunst, das so einzuspielen, dann man dann die unterm Schnitt laufen im Gesamtkreis zu beurteilen, weil wir die alle mal irgendwann sehen. Also das ist dann so ein persönlichen Bias in der Portfoliobeurteilung wieder ausbalancieren. Die Waagschale wieder einrenken. #00:28:01-9#

I: Wie gehen Sie mit Strategiethemen um? #00:28:07-0#

B: Da mache ich mir gerne erstmal selber Gedanken. Das heißt, ich formuliere mir das Ziel, was ich mit der Strategie erreichen will. Dann versuche ich mir - Strategie ist ein Weg, an einen Weg grob aufzuzeigen, der meiner Ansicht nach zu diesem Ziel führen wird. Dann überlege ich mir, wer an diesem weiteren Aus-

formulieren unterstützen kann, Beiträge leisten kann. Und dann versuche ich, das ganze in die Organisation rein zu diffundieren. Also dann habe ich hier einen Bestandteil, den schiebe ich da hin, da einen Bestandteil den schiebe ich da hin und dann habe ich irgendwann so eine Art Grobdraft. Das wird dann im Team durchgespielt. Dann wird das ganze auch gechallenged und dann haben wir, würde ich mal sagen, so eine Teigmasse, mit der wir dann den Kuchen ausrollen. Und das wird dann in der zweiten Runde durchs Team geleistet. Und ich gucke im Grunde dann immer drauf, a) ist der Zielerreichungspfad noch gewährleistet, und ist die Erfüllungsqualität auf den verschiedenen Meilensteinen im Weg, ist das ausreichend #00:29:25-3#

I: Wie gehen Sie mit Kreativthemen um? #00:29:29-7#

B: Grundsätzlich in der Gruppe. (...). Aus meiner Sicht. (...). Also wir haben jetzt wieder Kampagne 2010. Wir haben die Problemstellung relativ wenig Geld und wir wollen einen richtigen Paukenschlag im Markt kreieren. Wie geht so was überhaupt? Da habe ich jetzt eine Marketingabteilung, wo ich dann der E3-Leiterin sage, hör zu, das ist das Ziel. Das ist ungefähr der Rahmen, in dem wir uns bewegen. Erarbeite mir bitte mit der Agentur eine Strategie. So, dann fangen die an. Dann haben die aus ihrem Kreativitätsprozess heraus - weil da mische ich mich möglichst nicht ein. Weil das muss ein relativ objektives Brainstorming sein. Kommen die dann mit einem Vorschlag. Den spielen wir dann im Team. Ist das wirklich das, was wir haben wollen oder gibt es da noch paar andere Ideen und versuchen, das dann auch wieder zu vergesamtheitlichen und geben es dann wieder ab, an die Profis, um dann nachdem wir eine Kommunikationsstrategie ausgearbeitet haben, in einem Kreativprozess. Den dann in der kreativen Umsetzung wieder durch die Agentur zu leisten. Das ist dann wieder so ein Thema, wo ich sage, Kreativität bin ich a) nicht ausgebildet dazu, b) habe ich sicherlich meine Bauchmeinung. Habe ich aber ausreichend wenig Erfahrung um zu sagen, das gebe ich dann an die Profis. Ich habe dann aber ein Bauchgefühl, ob das funktionieren kann oder nicht. #00:31:26-1#

I: Wie gehen Sie mit Präzedenzthemen um? #00:31:38-0#

B: Also abstrahiert würde ich erstmal die Situation klar zu machen. Was sind die Rahmenbedingungen, die zu dieser Entscheidungsnotwendigkeit geführt habe. Was sind die Faktoren? #00:32:24-3#

I: Auf Daten? #00:32:22-8#

B: Auch Daten. Alles was da ist, was mir erstmal das Umfeld überhaupt erklärt, indem ich mich gerade befinde. Dann gibt es ja meistens innerhalb des Teams, oder durch Berater. Also ich denke gerade an einen Rechtsfall, der war in der Tat noch nie da und die Frage ist, wie reagieren wir da. Dann gibt es da ja profunde Kenner der Materie. Die ich mir dann erst einmal sehr detailliert anhöre. Weil es dann meiner Ansicht nach wichtig ist, vielleicht auch die Aspekte zu beleuchten, die ich jetzt persönlich aus meiner Erfahrung nicht direkt einschätzen kann. Also konkretes Beispiel. Wir haben ein Rechtsstreit, mit einem anderen OEM der unser Auto kopieren möchte und im Grunde genommen angefangen

hat, uns da vor das Gericht zu ziehen. Mein grundsätzliches Bauchgefühl wäre gewesen, ja gut, lass sie doch mal versuchen. (Name des Mutterkonzerns), mit einem klar eingetragenen Warenmuster, da muss man erst mal gucken. Die Fachjuristen sahen und sehen das etwas anders. Und da ist es einigermaßen schwierig, bei einer Entscheidung unter Unsicherheit in einer Materie, die Sie nicht kennen, sich soweit lösen zu können, dass Sie dann wirklich Leuten zuhören, um im Zweifel dann auch glauben und vertrauen, die Sie genauso wenig kennen, wie die Materie. Das heißt, dass ist für mich dann ein sehr starker Analyseprozess. Vor dem Hintergrund eines Ziels, was man sich dann für diesen Prozess definiert. Also dass ich sage, ich möchte speziell aus diesem Fall die Marke unbeschadet rauskommen lassen. Und im Zweifel auch dann einen leichten Verlust hinnehmen, aber wissen, dass ich dann das Thema auch erledigt habe. Die Frage ist, wie bekomme ich diesen Weg. Dann frage ich erstmal die Fachjuristen, dann frage ich mal die Produktmanager, dann frage ich vielleicht noch eine dritte Partei, der mit dem Thema vielleicht gar nichts am Hut hat, sich aber mit solchen Themen schon mal auseinander gesetzt hat. Und dann wird irgendwann entschieden. #00:34:37-1#

I: Diese Entscheidung basiert dann doch stärker auf einem Bauchgefühl?  
#00:34:44-4#

B: Sie müssen ja bauchgetrieben agieren, weil Sie kennen die Situation ja nicht. Sie können es nur einschätzen. Und das ist dann Ihre Verantwortung als Manager, dass Sie sagen, ich übernehme die Verantwortung, dann treffe ich aber auch die Entscheidung. #00:35:01-1#

I: Jetzt kommen wir noch zu Situationen. #00:35:06-3#

I: Wie gehen Sie mit Entscheidungen unter sehr hohem Zeitdruck um?  
#00:35:08-5#

B: Also sehr hoher Zeitdruck. Sie müssen schnell agieren. Sie haben eine hohe Unsicherheit. Sie können nicht 30.000 Leute fragen. Das heißt, Sie haben eine sehr sehr kurze Orientierungsphase, in der Sie versuchen innerhalb eines fest definierten Zeitraumes ein Maximum an Daten und Eindrücken zu sammeln, die ihr Bild möglichst rund machen. Das heißt, Sie sind dann eher in der 50/50, 60/40 Entscheidung. Bsp. wir haben jetzt innerhalb von 2 Wochen eine neue Onlinenkampagne rausgeschossen, weil wir einfach gesagt haben, wir müssen dieses Jahr noch was machen. Wir hatten einen Spot, von dem waren wir alle überzeugt, dass er funktionieren kann. Wir dann relativ schnell das Budget dafür freispülen können. Und sind jetzt dann - haben uns 3 Tage zusammengesetzt und uns überlegt, wie können wir das Thema umsetzen? Online, per Print oder sonst irgendwas? Haben dann eine sehr rasche Entscheidung getroffen auf Effizienzgrundlage, dass wir sagen online. Weil das ist das, was wir am Schnellsten umsetzen können in den Märkten. Das funktioniert, wenn wir Glück haben auch noch viral. Es ist Budgeteffizient. Und ob der Spot jetzt funktioniert oder nicht, ist eigentlich scheiß egal, weil das ist der Spot, den wir jetzt gerade. Also wenn wir jetzt loslaufen und nochmals einen neuen Spot drehen, da ist das Jahr vorbei. Und die Entscheidung unter Unsicherheit - Maßen wir uns an, Geld

auszugeben, für einen vielleicht jetzt nicht pre-getesteten, sondern maximal hier innerhalb des Mitarbeiterstabes und Managerkreises erfolgreich durchlaufenen Spots, auf internationaler Ebene. Was wir eigentlich auch relativ selten machen. Einfach so zu schalten. Und dann im Grunde genommen, eine ganze Menge Fraktionen gewissentlich ignorieren. Controlling und Volumenplanung und sofort. Und wir haben gesagt, ja machen wir, weil wir glauben es ist notwendig für die Marke. #00:37:29-0#

I: Also bedeutet für Sie ein hoher Zeitdruck auch immer gleichzeitig ein erhöhter Unsicherheitsgrad? Oder kann hoher Zeitdruck auch isoliert entstehen? #00:37:27-2#

B: Nein kann auch sein. Wenn Sie sagen, ich brauche ein Abverkaufsprogramm. Da wissen wir ganz genau, wie das funktioniert. #00:37:36-4#

I: Wie wird so etwas dann umgesetzt? #00:37:38-9#

B: Sie überlegen sich, ob Sie es über ein Cash-insentive fahren bei Händler, ob Sie es über eine Leasing Rate vor Kunde regeln. Sie kennen im Grunde die Hebel und Sie müssen einfach nur sagen, von den 10 Hebel, die mir zur Verfügung stehen, da möchte ich 1 und 3 umlegen. So, das ist eine Entscheidung, die Sie treffen, weil Sie sagen, es wird jetzt bald Weihnachten, die Leute gucken nochmals nach einem hübschen Geschenk. Wenn ich eine niedrige Leasing Rate habe, funktioniert das besser, als 15% Discount. Weil das sind kleine Ausgaben - eher in die Richtung. Das wissen Sie aber aus der Empirie und Sie wissen es auch aus Ihrem Erfahrungsschatz. Da ist dann nur die Frage, wie schnell kriegen Sie das umgelegt. Und da ist es dann im Grunde genommen nur noch eine Problematik, die Budgets schnell genug darzustellen. Den Brief an die Märkte zu schreiben und das Ding rauszuhauen. Also das ist dann eine Entscheidung unter Unsicherheit, nur eine wo Sie sagen, das muss jetzt nicht 3 Monate dauern, bis wir das fertig haben, sondern halt dann mal 2 Wochen. #00:38:37-8#

I: Wie gehen Sie mit Entscheidungen unter höchster Komplexität um? #00:38:44-4#

B: Ja ich versuche die Komplexität zu reduzieren. Ich frage mich erstmal, was will ich überhaupt. Und sind alle Eingangsdaten, die ich da jetzt zugemailt bekomme und alle, sage ich mal, Faktoren, die mir zu beachten nahegelegt werden. Sind die wirklich relevant für mich. Also normalerweise sind Entscheidungen viel einfacher, als man es am Anfang sieht. Es gibt immer einen Reichsbedenkenträger, oder irgendeine Fraktion, die dann Agenten miteinander verknüpft. Wo ich dann sage, ich habe jetzt ein relativ einfache Kommunikationsaufgabe und dann geht es aber los. Aber ich muss das dann aber verknüpfen mit einer Volumenaussage. (...). Also ich möchte Fahrzeuge verkaufen, oder ich möchte eine erfolgreiche Marketingkampagne machen oder ich möchte eine Technologieinnovation treiben, oder ich möchte sonst irgendwas. Was sind die Eingangsdaten, die ich zwingend brauche, um diese Entscheidung treffen zu können. Und da ist dann bei einer Innovation der kritische Pfad, den ich habe,

plus das Budget, das ich brauche, plus der Kundennutzen der Innovation. Wenn Kundennutzen der Innovation als hoch eingeschätzt wird, der kritische Pfad darstellbar ist, und das Budget vorhanden ist, dann machen. (...). Dann machen wir es erstmal. #00:40:16-8#

Bei einer Kommunikationskampagne ist es ähnlich. Ich muss mir jetzt nicht Gedanken darüber machen, ob ich jetzt bspw. bei der Kampagne, die wir gerade fahren, dann einen Rechtsstreit losbreche, weil wir da 2-3 Konkurrenzfahrzeuge zeigen. (...). Da kann ich jetzt nochmals ein Legal fragen, habe ich auch mal schnell. (...). Weil dann beauftrage ich lieber die Agentur mir eine Alternativkampagne zu machen, zu sagen, wenn jetzt einer kommt, mit einer Verfügung und wir müssen das Ding aus dem Netz ziehen, dann möchte ich eine Alternative haben, die ich gleich nachschalten kann. Dann versuche ich da im Grunde genommen, gleich nochmals einen Plan B aufzubauen, der mich dann in der Umsetzung der eigentlichen Entscheidung dann nicht behindert. #00:41:07-3#

I: Wie gehen Sie mit Entscheidungen unter fehlender Datenlage um?  
#00:41:14-7#

B: Also jetzt auch wieder das kleine Beispiel der Kampagne. Wir haben ein bestimmtes Budget. Wir haben 7 Märkte, die mitmachen. Jeder schreit nach Geld. Wie allokiere Sie die Kohle. Jetzt haben sie intern einige, die so etwas schon mal gemacht haben, die sagen, Frankreich zu Italien ist Faktor 2. Jetzt spielen Sie halt eine Gleichung mit 7 Variablen. (...). Oder Sie sagen, in dem Fall haben wir es jetzt mal so gemacht. Wir machen 100.000 Blöcke und teilen die jetzt einfach mal auf die Märkte auf. (...). In unserem Fall war es eine Mischung aus Absatzvolumen des Marktes und Mediakosten durch eine dritte Agentur. (...). Dann haben Sie schon eine Gleichung mit 2 Variablen. (...).

I: Herr (Name des Interviewpartners), vielen Dank für das Gespräch.

### 7.18. Interview M

I: Umgang von Unsicherheit: Wie würden Sie Ihr eigenes Vorgehen bei Unsicherheiten beschreiben? Würden Sie eine Unsicherheit eher als eine sprichwörtliche Unsicherheit, als eine Herausforderung oder sogar als eine Chance sehen? #00:01:56-3#

B: Ich denke, es ist eine Herausforderung. Eine Herausforderung, die Unsicherheit zu managen. #00:02:17-4#

I: Wenn Sie mit einer Krisensituation umgehen müssen, wie stark fühlen Sie sich selbst von dieser Situation beeinflusst. Sagen Sie, Sie können eine Problemstellung so strukturiert steuern, dass Sie eine geringe persönliche Auswirkung haben oder fühlen Sie sich doch stärker involviert? #00:02:31-6#

B: Ich denke mal, es ist im Mittelbereich. Weil man Entscheidungen langfristiger Natur werden natürlich unter der sehr starker Sicherheit, mit den Annahmen, die man zu diesem Zeitpunkt treffen kann, getroffen. Und dann werden diese entsprechend nochmals angeschaut bevor sie implementiert werden. Jetzt aber im Geschäft sind auch sehr viele ad-hoc Sachen auch zu treffen. Und da nimmt die Unsicherheit natürlich zu. Insofern ist eine gute Mischung wichtig. Deswegen würde ich mich da in der Mitte der Skala einstufen. #00:03:05-1#

I: Wenn wir vor der aktuellen Krise miteinander uns unterhalten hätten - Wie hoch hätten Sie Ihre persönliche Kompetenz in schwerwiegenden Krisensituationen beschrieben? #00:03:16-8#

B: Ich denke mal die Krisenkompetenz ist hoch bei mir. (...) #00:04:02-5#

I: Wie stark ausgeprägt ist die Fähigkeit, unternehmerisch zu denken im Marketingbereich aus Ihrer Sicht? Wie hoch sehen Sie die Ausprägung dieser Fähigkeit im Marketingbereich von (Name des Unternehmens)? #00:04:19-2#

B: Ich würde sagen mittelmäßig ausgeprägt. Das kommt daher, dass ich da auch sehr ausgeprägt bin. Ich komme selber aus einer Unternehmerfamilie und insofern habe ich eine ganz andere Herangehensweise, als eine Person, die nur jahrelang in der Industrie waren. Aber das gibt es natürlich auch in der Abteilung, dass Personen wenig entrepreneurial Spirit haben und sagen, OK, ich mache meine Job von 9-5 und das war s. Und Risiko oder Initiative, dafür werde ich nicht bezahlt und das ist nicht mein Inhalt. Aber für mich ist das ein Thema, das jeden was angeht und da bin ich dabei. #00:05:18-3#

I: Welchen Stellenwert haben für Sie in Ihrer persönlichen Arbeit theoretische Modelle und Methoden aus der Marketinglehre? #00:05:29-9#

B: Das ist für mich ein sehr wichtiges Thema. Gerade wenn wir ins Marketing schauen, da ist natürlich die Sache so, dass man sehr unter Unsicherheit agiert und dann helfen natürlich Modelle noch die Wahrheit, oder die Entscheidungs-

findung zu unterstützen. Ist nie optimal, aber es ist besser ein Modell zu haben, als gar nichts zu haben. Insofern gerade im Bereich Marketing, wenn wir uns den Verkaufstrichter anschauen, da machen wir sehr viele Studien. (...). #00:06:13-0#

I: Im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen, wie komplex würden Sie das Marketingfeld beschreiben? #00:06:21-5#

B: Ich denke hochkomplex. #00:06:28-6#

I: Wenn wir nun darüber sprechen, wie sich die aktuelle Finanzkrise als Beispiel eines extremeren Momentes von Unsicherheit auf den Entscheidungsprozess innerhalb Ihrer Abteilung ausgewirkt hat. Würden Sie sagen, der Prozess hat sich in irgendeiner Weise verändert? Ist er schlanker geworden? Gelähmt worden, durch Stagnation des Entscheidungsprozesses? Oder kürzer, durch Aussetzen bestimmter Gremien, etc.? #00:07:03-3#

B: Und mit Prozess meinen Sie jetzt, den Prozess, wie es zu einer Entscheidung kommt? #00:07:08-3#

I: Genau, richtig. #00:07:08-5#

B: Ich denke es ist zweistufig. Wenn man erstmalig von einer Situation steht, dass dramatische Budgetkürzungen auftreten. Dann kann man entweder gelähmt sein und nichts mehr machen und sagen, OK, das ist alles nichts. Oder man nutzt es eben, um seine eigenen Effizienzen zu überprüfen. Alles nochmals zu checken, was man tut, um dann da schlanker und effizienter draus vorzugehen. (...). #00:07:47-5#

I: Also wenn Sie sich auf eine Antwort fixieren müssten? Würden Sie sagen eher schlanker oder gelähmt? #00:07:52-3#

B: Schlanker. #00:07:55-4#

I: Die Taktung der Entscheidungen, also wie schnell die einzelnen Entscheidungen zu Stande kamen, hat sich die Taktung bzw. Frequenz verändert? #00:08:10-4#

B: Ich denke, die hat sich erhöht. Weil sich natürlich dadurch, dass man schlanker ist, ist man natürlich auch anfälliger von jenen anderen Faktoren, die natürlich dann immer wieder zu bewerten sind, einzubeziehen, abzuwägen sind - insofern schlanker führt zu erhöhter Komplexität. #00:08:33-5#

I: Hat sich die Entscheidungsqualität selbst durch diesen veränderten Prozess in irgendeiner Weise ebenfalls verändert? #00:08:37-6#

B: Ich denke mal die Disziplin hat zugenommen, dass man die relevanten Faktoren von Entscheidungen extrahiert. #00:08:55-5#

I: Also ist die Entscheidungsqualität vielleicht sogar besser geworden (...)?  
#00:09:38-5#

B: In einer Abstufung würde ich sagen, leicht schlechter. Weil das kann man, wenn man schnell reagieren muss, kann man nicht in der normalen Tiefe agieren.  
#00:09:51-3#

I: Würden Sie sagen, die Kennzahlen/Daten/Analysen, die Sie für gewöhnlich in Ihre verschiedenen Entscheidungen einbinden - Hat sich die Qualität dieser verändert? Sind diese Daten weniger verlässlich geworden? #00:10:13-2#

B: Nein, ich denke die Datenqualität ist gleich geblieben. Die Frage ist, ob die Daten immer ausreichend sind, um alle Entscheidungen zu treffen. Und was ich gesagt habe, wenn man schlanker ist und mehrere Faktoren dann die man noch nicht betrachtet hat und jetzt plötzlich betrachten muss. Muss man bei diesen Faktoren manchmal eine Bauchentscheidung oder eine logische Entscheidung treffen, ohne dass man dazu unterstützende Daten hat. (...).  
#00:11:03-3#

I: Würden Sie sagen aufgrund dieser höheren Taktung und der höheren Unsicherheit, den Entscheidungsprozess sogar zu optimieren? #00:11:21-9#

B: Ja. Hohe Optimierung. #00:11:26-0#

I: Die höchsten Unsicherheitsmomenten der letzten Monate: Haben Sie diese bereits aufgearbeitet oder werden Sie diese noch aufarbeiten? #00:11:35-1#

B: Ja. Definitiv. Ist Teil des (Name des Unternehmens) Weges, das man einen PBCA-Cycle macht. #00:11:49-0#

I: Ist das dann eine knappe oder sehr intensive Aufarbeitung? #00:11:49-0#

B: Sehr intensive. #00:11:49-8#

I: Wie hoch würden Sie den Erfahrungsgewinn bewerten, der sich durch diese Krise herausgebildet hat? Gering/Mittel oder Hoch? #00:12:02-6#

B: Ich denke Mittel, weil die Krise ja noch nicht stattgefunden hat. #00:12:07-6#

I: Wenn wir nochmals über den Einsatz von Kennzahlen sprechen. Wie stehen Sie solchen Daten gegenüber. Eher skeptisch oder vertrauensvoll? #00:12:19-6#

B: Ich vertraue diesen Daten im Grunde, weil wir mit langfristigen Zahlen arbeiten, die etabliert sind. Aber es gibt auch immer wieder zusätzliche Studien, die man hinzu zieht. Aber generell vertraue ich diesen. #00:12:35-5#

I: Pflegen Sie grundsätzlich eine Maximierung der genutzten Kennzahlen oder eine Konzentration? #00:12:42-6#

B: Konzentration. #00:12:42-6#

I: Wenn Sie Kennzahlen nutzen, werden diese dann eher vorbereitend oder unterstützend im Entscheidungsprozess genutzt? Vorbereitend, um eine Richtung zu finden oder unterstützend, weil Sie der Überzeugung sind, die grobe Richtung zu kennen und diese mit Zahlen unterlegen zu wollen. #00:12:58-0#

B: Ich würde es hypothesengetriebenes Vorgehen nennen und deswegen ist es dann eher die zweite Antwortkategorie. #00:13:06-6#

I: Durch diese Learnings, die Sie durchführen, diese Aufbereitung von Entscheidungen - gibt es dadurch geringe/mittlere oder hohe Learnings? #00:13:19-0#

B: Hohe. #00:13:24-7#

I: Wie hoch sehen Sie den Stellenwert von statistischen Fähigkeiten im Marketing? #00:13:26-8#

B: Sehr hoch. #00:13:32-5#

I: Machen Sie bei Ihren Anzeigen ein vorhergehendes Pre-Testing? #00:13:36-5#

B: Ja. Marketing soweit gefasst, sowohl Produkt als auch Kommunikation - aber in der Kommunikation wird auch oft Pre-Testing gemacht. #00:13:44-0#

I: Welchen Stellenwert hat für Sie Erfahrung an sich im Marketing? #00:13:54-4#

B: Hohen Stellenwert. #00:13:54-5#

I: Wie würden Sie Ihre Managerrolle an sich definieren? Würden Sie sich als Moderator sehen, der versucht, Entscheidungsprozesse nur zu lenken aber die Entscheidung bei den Mitarbeiter gefällt wird? Oder würden Sie sich als Coach beschreiben, der darüber hinaus versucht, seine Mitarbeiter weiter zu entwickeln, um besser zu werden? Oder als Leiter, der seine Mitarbeiter leitet, Entscheidungen vorzubereiten, um diese dann am Ende selbst fällen zu können? #00:14:24-4#

B: Eher das Dritte, wobei ich gerne in Richtung Coach gehen würde, aber das Team noch nicht soweit ist. #00:14:33-1#

I: Wie groß würden Sie Ihren Entscheidungsumfang sehen? #00:14:37-9#

B: Sehr groß. #00:14:41-3#

I: Wie würden Sie den Entscheidungsumfang Ihrer Mitarbeiter bewerten?  
#00:14:47-7#

B: Es ist unterschiedlich, aber ich würde sagen, die Eigenständigkeit ist hoch. Die Budgetverantwortung liegt da auf 15 Personen z.B. #00:14:59-2#

I: Wie hierarchiegetrieben würden Sie Ihre Abteilung beschreiben?  
#00:15:06-6#

B: Mittel. #00:15:07-6#

I: Wie transparent würden Sie den Entscheidungsprozessen innerhalb der Abteilung beschreiben? #00:15:14-8#

B: Hoch. #00:15:17-1#

I: Wie genau definieren Sie die Ziele von Marketingmaßnahmen? #00:15:23-0#

B: Sehr präzise. Weil wir einer Zielhierarchie unterliegen, die sich aus Unternehmenszielen ableiten. #00:15:29-4#

I: Wie stark pflegen Sie sich mit externen Partnern bei der Entscheidungsfindung auszutauschen? Extern im Sinne von Agenturen, Beratungen, Marktforschungsinstituten,... #00:15:48-1#

B: Hoher Input. #00:15:50-2#

I: Wie sieht dies mit interner Partnern aus? Also Personen in anderen Konzernabteilungen oder Ähnliches? #00:15:56-9#

B: Mittlerer Input. #00:16:03-1#

I: Der Feedback Regelkreislauf, den Sie mir vorher bereits beschrieben haben, diesen könnte man somit als sehr ausgeprägt beschreiben? #00:16:11-9#

B: Ja. Das ist richtig. #00:16:15-9#

I: Würden Sie sagen, dass Sie im Laufe Ihrer Karriere "Daumenregeln- ähnliche" Vorgehensweisen entwickelt haben um Problemstellungen zu antizipieren?  
#00:16:28-6#

B: Sowohl Daumenregeln, aber auch in der (Name des Unternehmens) Unternehmenskultur wird auch auf dieser Art der Problemlösungskonzept, also die zu erweitern, hingearbeitet. #00:16:39-8#

I: Wäre es für Sie möglich, für den Begriff der "Heuristik" eine Definition zu finden? #00:16:44-3#

B: Das ist ja Verhaltensregeln die man aufstellt, die dann auch zu, weiß nicht wie viel, Prozent dann zum richtigen Ergebnis führen. #00:17:06-0#

I: Würden Sie sagen, diese Anwendung von Heuristiken ist legitimiert im Managementbereich bei (Name des Unternehmens)? #00:17:18-9#

B: Ich denke mal, die ist durchschnittlich legitimiert. Weil ansonsten macht man eine Heuristik und die macht man über Jahre falsch. Insofern muss es auch validiert werden. #00:17:29-9#

I: Wäre von Ihrer Seite eine höhere wissenschaftliche Fundierung in diesem Bereich gefragt? #00:17:33-6#

B: Für das Thema Heuristik eigentlich nicht. #00:17:40-1#

I: Welchen der drei folgenden Nachteile würden Sie der Nutzung von Heuristik zusprechen?: Macht Heuristik Erfahrungsblind, ist es vielleicht sogar eine Innovationsbarriere oder ist es ein viel zu lang brauchender Prozess, um eine Heuristik auszubilden? #00:18:03-3#

B: Erfahrungsblind, würde ich sagen. #00:18:17-5#

I: Welchen Stellenwert hat für Sie das Thema Intuition? #00:18:23-3#

B: Hohen Stellenwert. #00:18:29-0#

I: Wie würden Sie sagen, hat sich bei Ihnen die Fähigkeit intuitiv zu handeln entwickelt? Ist es ein gewisses Talent, was man mitbringen muss oder ist es die Erfahrung, die über die Jahre kommt? #00:18:42-8#

B: Ich glaube es ist eher talentbezogen. #00:18:45-8#

I: Wie läuft der Entscheidungsprozess bei Ihnen für Finanzthemen ab? #00:19:45-5#

B: Heute Nachmittag habe ich meinen Budgetprozess in einer Stunde. Nein es ist so, dass man Guidelines bekommt. Diese Guidelines werden überprüft und entsprechend hinterfragt, auf Sinnhaftigkeit abgeklopft. Dann stimmt man sich im Team ab, stimmt sich mit Finanzen ab und falls Abweichungen notwendig sind, werden diese Abweichungen dann im Budgetprozess angesprochen und für abweichende Meinungen Argumente gesammelt, um die dann zu vertreten. #00:20:23-4#

I: Hat dabei die Intuition irgendeinen Stellenwert? #00:20:23-5#

B: Nein. Das ist sind sehr faktengetriebene Argumente. #00:20:30-0#

I: Wie gehen Sie Personalthemen an? #00:20:33-9#

B: (...). Mitarbeiterbewertung- und Förderung. Also wenn dann, ich sage mal einen Manager bewerte, dann frage ich zuerst, welche Selbsteinschätzung die Manager haben, dann werde ich meine Einschätzung kund tun, die Abweichung über die beiden Einschätzungen werden dann Thema des Gespräches und als finaler Empfehlung ist dann noch die Weiterbildungsempfehlung, von meiner Seite, kommt dann noch in dieser Richtung. #00:21:24-0#

I: Diese Empfehlung ist intuitiv getrieben? #00:21:24-4#

B: Die ist intuitiv, insofern, dass sie auf meiner persönlichen Wahrnehmung des Mitarbeiters beruht. #00:21:34-5#

I: Wie gehen Sie mit Entscheidungen im Strategiebereich um? #00:21:38-6#

B: Entscheidung im Strategiebereich ist bei uns so, dass in der japanischen Kultur gibt es ja diese Problemlösungskompetenz, wo alle relevanten Daten übersichtlich auf ein A3 Papier bringen, sehr ausgeprägt. Insofern sind strategische Themen dann immer mit einem A3 entsprechend vorbereitet von den Mitarbeitern. Es gibt dann eine kurze Guideline, Problembeschreibung und dann derjenige, der dafür verantwortlich ist, arbeitet dann dieses Strategiepapier aus. Dann gibt es noch 2-3 Abstimmungsrunden und wenn dann das Papier steht, gibt es ein Konsensprozess innerhalb der Organisation. Wenn final diese Strategie abgestimmt ist mit der Geschäftsleitung, wird dann das Ergebnis dokumentiert auf diesem A3 mit Unterschriften und entsprechend bestätigt und dient dann als Go-ahead für die Implementierung. #00:22:40-9#

I: Bei Kreativthemen - wie gehen Sie da vor? #00:22:43-0#

B: Kreativthemen, das ist ein sehr intuitives Geschäft. Kreativthemen ist es so, dass wir für gewöhnlich auch eine europäische Guideline haben, wo wir dann wenn wir davon abweichen wollen, auch das entsprechend verargumentieren müssen. Innerhalb des Teams ist es so, dass wir mit unserer Werbeagentur zusammen arbeiten. Diese Werbeagentur bekommt dann von uns ein detailliertes Briefing. Entwickelt erst Ideen, kommt dann auf uns zu, um dann die ersten Ideen mit uns zu diskutieren. Daraus verfeinert sich das Briefing. Es gibt noch eine zweite Kreativrunde und dann findet nochmals ein interner Prozess statt, wo wir die verschiedenen Optionen bewerten. Und wir uns dann für eine entscheiden. #00:23:40-5#

I: Bei dieser Entscheidung für eine. Wie würde die Alternativenwahl stattfinden? #00:23:48-1#

B: Es ist dann am Ende nicht mehr demokratisch. Weil natürlich verschiedene Optionen haben Vor- und Nachteile und dann behalte ich mir dann am Ende die Entscheidung vor, auf Empfehlung des Teams und nachdem alle Gründe gehört wurden. #00:24:03-6#

I: Und die finale Entscheidung ist basierend auf Ihrem Bauchgefühl? #00:24:07-5#

B: Eine kreative Route, für eine Kampagne, ist es eine Bauchentscheidung.  
#00:24:15-4#

I: Wie würden Sie mit Präzedenzthemen umgehen? Also Themen, die nie zuvor da waren. #00:24:21-4#

B: Also ein Problem, das nie davor da war, oder eine Situation? Ja gut, ich meine, wenn es noch nie da war, dann gibt es auch in der (Name des Unternehmens) Kultur - Es ist erstmal sinnvoll erstmal zu ergründen, was denn überhaupt die Route Courses von dieser Situation sind. Und das nennt sich bei (Name des Unternehmens) "Kensig Embuzzo". Heißt auf Japanisch, go to the source. Also überzeuge dich selbst, was die Quelle dieser Information ist und analysiere persönlich im Detail. Also wenn Probleme in einem Bereich auftritt, werden unsere Mitarbeiter auch dafür verantwortlich sein, auch die Gründe zu finden. Und da gibt es nach "Ishikawa" sagt man ja auch vier Mal, warum. Um einfach hinter das Thema zu kommen. Und so wird das bei uns auch gehandhabt. Um dann zu sagen, wenn dieses Problem auch relevanter ist für andere Bereiche. Dass man dann auch kommuniziert und den anderen Mitarbeitern mitteilt, dass dieser Fall eine Standardlösung für dieses Problem dann darstellt.  
#00:25:38-8#

I: Wiederum als Lerneffekt für die anderen? #00:25:39-5#

B: Genau. #00:25:40-5#

I: Dies waren jetzt themenspezifische Entscheidungsprozesse. Als nächstes würde ich gerne noch über Situationen sprechen. #00:25:48-5#

I: In Situationen mit sehr hohem Zeitdruck - wie gehen Sie mit einer solchen Rahmenbedingung um? #00:25:58-8#

B: Gut, die Frage ist, was an relevanter Information - Maximale Daten zu bekommen, die unter Zeitdruck zu nutzen sind und dann anhand von einem einfachen Raster diese Entscheidung nochmals zu prüfen, inwieweit - was ist der Budgetimpact, wenn man nach der einen oder anderen Richtung entscheidet. Was ist der strategische Impact, was ist der Impact auf die Marke. Also anhand von 4-5 Kriterien nochmals zu prüfen, was dann der Impact sein wird, wenn man dort entscheidet. Aber im Endeffekt dann auch den Mut haben, wenn man persönlich überzeugt ist, dass die Entscheidung richtig ist, sie dann auch zu treffen. #00:26:49-1#

I: Situationen höchster Komplexität - wie würden Sie da vorgehen?  
#00:26:52-2#

B: Ok. Ich denke mal das Sinnvollste ist, das Thema runter zu brechen in verschiedene Teilprobleme und die dann einzeln anzugehen und diese dann zu isolieren. Und entsprechend zu bearbeiten. Problem herunter brechen, Prozess

erkennen, wo das Problem auftritt, um sich so der Lösung zu nähern.  
#00:27:22-8#

I: Was wäre da ein Thema, wo Sie sich dran erinnern? #00:27:30-1#

B: Fällt mir jetzt nichts Exemplarisches ein. #00:27:39-3#

I: Situationen sehr hoher Unsicherheit? #00:28:00-9#

B: (...). Also ich würde sagen, sehr ähnlich wie bei der Entscheidung unter hohem Zeitdruck. Aufgrund der hohen Unsicherheit natürlich schauen, dass man im gegebenen Zeitraum maximale Information sich beschafft, um die Unsicherheit zu minimieren und auch die Entscheidung auf Basis klarer Parameter in verschiedenen Dimensionen. #00:28:40-4#

I: Und zuletzt Entscheidungen mit fehlender Datenlage zu treffen? #00:28:43-9#

B: Die muss man auf Intuition und Erfahrung basieren. Auch natürlich mit dem Involvement, wer in kürzer Zeit noch verfügbar sind. Welche Informationen und Kompetenzen noch im Team ist. Man das schnell sieht, OK, was kann da in kürzester Zeit an Informationen noch generiert werden, um dann Entscheidung zu treffen.

I: Herr (Name des Interviewpartners), vielen Dank für das Gespräch.