

MARKETING & SALES REVIEW

Gemeinschaft Europäischer Marketing- und Verkaufsexperten – Club 55/Ausgabe 2018

FOR O F SELLING SELLING



60. JAHRESKONGRESS

FRANK M. SCHEELLEN • JÖRG EUGSTER • HEIKE REISING • HANS-UWE L. KÖHLER
• DR. CARLHEINRICH HEILAND • STEFAN HÄSELI • RALF R. STRUPAT • ANNA-MARIA
SCHMIDT • MARKUS WEBER • DR. ANDREAS WIELAND • RENÉ E. HUBER • TOM KLEIN
• WALTER ZIMMERMANN • PETER BRANDL • RENÉ MICHAEL WEBER • NORMAN
ALEXANDER • MICHAEL EHLERS • JEAN-PIERRE ZOSSO • HANS PETER FREI •
ROGER ZOSSO • WOLF HIRSCHMANN • ALEXANDER HARTMANN • JÜRGEN R. SCHMID
• KLAUS STIERINGER • CHRISTIAN GÖRTZ • STEPHAN HEINRICH • MATTHIAS GARTEN •
ALEXANDER WUNSCHER • CHRISTIAN HULDI • STEFAN REUTTER • CHARLOTTE
HAGER • CHRISTIAN REIST • MARTIN LIMBECK • THOMAS KIS • UWE GÜNTER VON
PRITZBUER • WALTRAUD MARTIUS • DIRK ZUPANCIC • GUGLIELMO IMBIMBO • HELMUT
MUTHERS • FRAUKE ION • FRIEDER GAMM • ALBRECHT KRESSE • PROF. MARTINA
DALLA VECCHIA • BRUNO GRAF • DR. MAGDA BLECKMANN • WOLFGANG RONZAL

STORY TELLING SELLING



60. JAHRESKONGRESS

INHALT

— STORY. TELLING. SELLING.

Michael Ehlers / 05 / Editorial
Club 55 / 06 / Kitzbühel schreibt Geschichte (n)

MANAGEMENT / 08

- Frank M. Scheelen / 10 / Wenn Algorithmen über Menschen herrschen
Jörg Eugster / 12 / Die Zukunft der Bildung ist digital
Heike Reising / 14 / Business Transformation: Die nächste Welle der digitalen Transformation in Unternehmen
Hans-Uwe L. Köhler / 16 / Glaubenssätze
Dr. Carlheinz Heiland / 18 / Der alte Mann & das «Mehr»
Stefan Häseli / 20 / Bye-Bye Bullshit – Zugehörigkeitscodes und die Bedeutung von Alltagskommunikation in der Führung
Ralf R. Strupat / 22 / Lost in Transformation
Anna-Maria Schmidt / 24 / Jeder ist ein Kind seiner Zeit/Jede ist ein Kind ihrer Zeit
Markus Weber / 26 / Der Kopf ist der größte Muskel des Menschen. Wann starten Sie Ihr legales Doping?
Dr. Andreas Wieland / 28 / High-Performance-Leadership: Durchschnittsfälle meiden – den kulturellen Wandel managen
René E. Huber / 30 / So motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zur Höchstleistung
Tom Klein / 32 / Die Heldenreise des neuen Managers
Walter Zimmermann / 34 / Königsdisziplin in der Führung: Souveränität
Peter Brandl / 36 / Hurricane Management – Führen in stürmischen Zeiten
René Michael Weber / 38 / Eine kühne Vision: Dankesrede des Vorstandsvorsitzenden zum 200-jährigen Jubiläum der Kundenbank AG
Norman Alexander / 40 / Entscheidung aus dem Bauch heraus – eine überlebenswichtige Fähigkeit
Michael Ehlers / 42 / Die Macht einer guten Geschichte
Jean-Pierre Zosso / 44 / Digitalisierung – Eine revolutionäre Evolutions-Story?
Hans Peter Frei / 46 / Wir lieben Meetings halten uns vom Arbeiten ab!
Roger Zosso / 48 / Pflanzenproduktion in der Schweiz: Diese Story passt!
Wolf Hirschmann / 50 / Von Haien und Kokosnüssen

MARKETING / 54

- Alexander Hartmann / 56 / It's a Brave New World
Jürgen R. Schmid / 58 / Der Panoramablick ins Verborgene
Klaus Stieringer / 60 / Die Innenstadt stirbt – oder? Wie Kommunen auch im digitalen Zeitalter überleben können
Christian Görtz / 62 / Authentisch werben mit Influencer-Marketing-Kooperationen
Stephan Heinrich / 64 / Marketing ist tot
Matthias Garten / 66 / Die dritte Kommunikationswelle und ihre grosse Bedeutung für Unternehmen des 21. Jahrhunderts
Alexander Wunschel / 68 / Podcasting und die Renaissance akustischer Beziehungen
Christian Haldi / 70 / Daran sollten Sie beim Management der Kundenbeziehungen unbedingt denken!
Stefan Reutter / 72 / Long live the Story – Warum Prinz Harry jederzeit mein Marketing-Chef sein dürfte
Charlotte Hager / 74 / Die Macht der Symbolik: Begeistern heisst, das Unterbewusste bewusst ansprechen

SALES / 76

- Christian Reist / 78 / Team-Selling ist wie Fussballspielen
Martin Limbeck / 80 / Der neue Experte heisst Kunde – Vertrieb in digitalen Zeiten
Thomas Kis / 82 / Wie Kunden schneller kaufen, als Sie reden können
Uwe Günter v. Pritzbuer / 84 / Es war einmal oder: Erzählen Sie bloss (keine) Märchen
Waltraud Martius / 86 / So bleiben erfolgreiche Franchise-Nehmer im Franchise-System
Dirk Zupancic / 88 / Story.Telling.Selling – Eine Geschichte
Guglielmo Imbimbo / 90 / Verkaufen im digitalen Zeitalter: Das ROBO-Prinzip für sich nutzen
Helmut Muthers / 92 / Die Strategie der 99 Kleinigkeiten zur Begeisterung der Kunden 50plus
Frauke Ion / 94 / Der gerade Turm von Pisa oder wieso es wichtig ist, immer wieder die Perspektive zu wechseln
Frieder Gamm / 96 / Warum Emotionen so wichtig sind
Albrecht Kresse / 98 / Heute schon was erzählt?
Martina Dalla Vecchia / 100 / Social Selling: Kaltakquise war gestern!
Bruno Graf / 102 / Detailhandel darf nicht sterben
Dr. Magda Bleckmann / 104 / Zwei Minuten – überzeugt!
Wolfgang Ronzal / 106 / Die neue Lust am Alten

Club 55 / 110 / Award of Excellence 2018
Club 55 / 112 / Special Awards 2018
Club 55 / 116 / Lifetime Award 2018

Marketing & Sales Review / 119 / Impressum
Mitgliederverzeichnis / 120 / Die Mitglieder des Club 55 im Überblick

EDITORIAL

— STORY. TELLING. SELLING.

Michael Ehlers / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2009

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das Motto unseres 60. Jahreskongresses im Juni 2018 lautete „Story. Telling. Selling.“.

Spätestens seit dem großen Viralerfolg des EDEKA Opas aus der Weihnachtswerbung ist Storytelling zu einer bewährten Methode geworden, Werbebotschaften emotional zu verpacken. Dabei ist es der Agentur JUNGvonMATT aus Hamburg gelungen, mit dieser Geschichte einen bleibenden Eindruck beim Konsumenten zu hinterlassen.

In 1,46 Minuten erzählten sie die Geschichte eines einsamen Rentners, der sich gezwungen sah, seinen Tod vorzutauschen, um die gestresste Familie an Weihnachten zusammenzubringen. Innerhalb weniger Tage generierte der unter dem Hashtag #heimkommen platzierte Clip mehr als 30 Millionen Abrufe und wurde so zum weltweit erfolgreichsten Werbespot seines Jahres.



Wie stark und nachhaltig dieses Viral die deutsche Werbebranche beeinflusst hat, haben wir anschliessend nicht nur im Werbemarkt gespürt. Nahezu jeder Kommunikationsbereich hat sich auf einmal der Methode des Storytelling verschrieben. Kein Berater kam mehr an dem Thema vorbei und somit waren für uns als „Club 55 -European Community of Experts in Marketing & Sales“ auch zwei Dinge klar: Unser oben genanntes Kongressmotto und die Preisträger unserer begehrtesten Trophäe, dem AWARD OF EXCELLENCE, den wir in Kitzbühel 2018 an Holger Jung und Jean-Remy von Matt persönlich überreichen durften.

Storytelling ist für unsere Verkaufsexperten im Club natürlich ein „alter Hut“. Jeder Mensch, der sich zum Top-Verkaufspersonal zählt, weiß um die Macht der Geschichte. SOCIAL PROOF stellen wir bei unserem neuen Kunden her, indem wir von bisherigen erfolgreichen Projekten bei bekannten Unternehmen erzählen. Das neue Produkt, welches noch gar nicht im Handel ist, beschreiben Sales-Profis so bildhaft, dass sich dem Kunden eine Welt erschließt, die er sich ohne seinen neuen Ankauf gar nicht mehr vorstellen kann.

Selbst die Identität von Persönlichkeiten und auch Institutionen und Unternehmen, ist am Ende des Tages nicht mehr und nicht weniger als die Summe der Geschichten, die man über diese Gruppierung kennt. Storytelling überall ...

Als Club 55 haben wir dieses Jahr unseren 60. Geburtstag gefeiert. Der richtige Augenblick auch die eigene Geschichte und die eigene Identität zu erforschen. Was am Ende blieb war die Erkenntnis, dass diese außergewöhnliche Gemeinschaft schon immer besondere Storys in sich trug und die feste Gemeinschaft auch in Zukunft dafür Sorge tragen wird, dass die Mitglieder und Top-Experten durch ständige Weiterbildung auf unserem Kongress und darüber hinaus ihren hohen Status im Markt bewahren.

Ich bin sicher, dass Sie beim Lesen unserer aktuellen „Marketing & Sales Review“ wertvolle Anregungen erhalten und wünsche Ihnen bei den zahlreichen Storys viel Freude. Gibt es Gedanken, die Sie vertiefen wollen? Dann schreiben Sie mich an office@club55-experts.com

Ihr

Michael Ehlers

Past-Präsident Club 55

KITZBÜHEL SCHREIBT GESCHICHTE(N)



Club 55 – European Community of Experts in Marketing and Sales / MSR / 2018

Der 60. Geburtstag ist ein großes Ereignis, das gefeiert werden will. Das gilt nicht nur für menschliche Jubilare, sondern auch für den 60. Jahreskongress des Club 55, der im Jahr 2018 im Kempinski Hotel Das Tirol stattfand.

Der Mythos des Clubs von Freunden fand Bestätigung, als Fotos aus früheren Zeiten des Clubs und Interviews von Zeitzeugen am Lagerfeuer weitererzählt wurden. In konzentrischen Kreisen saßen ganz innen die langjährigsten Mitglieder und außen die neuesten Mitglieder der ehrenwerten Vereinigung. Geschichten verdichten sich zu Geschichte, wenn sich die Tradition der Experten, die zu Gründungszeiten bereits Mitglieder waren, mit den Ambitionen der jüngeren Mitglieder verbindet.

Nach dem Einstieg, der Vergangenheit und Gegenwart verband, war die Gemeinschaft bereit, um sich mit der Zukunft von Marketing und Vertrieb zu beschäftigen. „Story. Telling. Selling.“ war das Motto des diesjährigen Jahreskongresses. Der Hintergrund: Marketing und Verkauf werden beflügelt, wenn Geschichten bewusst eingesetzt werden. Denn die menschlichen Gehirne sind am besten dafür geeignet, Geschichten zu verstehen und sich zu erinnern. Fakten und nüchterne Zusammenhänge hingegen können unsere Denkkapazitäten nur unter Mühen lernen und speichern. Geschichten zu verstehen und weiterzuerzählen fällt uns ungleich leichter.

Geschichten – oder der moderne Begriff Storytelling – bildeten daher auch den roten Faden während des fünftägigen Kongresses in der vielleicht bekanntesten Stadt von Tirol. Dr. Martin Beyer eröffnete die eigentliche Veranstaltung mit einer wissenschaftlichen Analyse der Kraft der Erzählung. Der begnadete Redner und Whiskey-Experte Sir Richard Peterson zeigte anschließend anhand lebendiger Beispiele, welche Anziehungskraft Geschichten ausüben und was sie bewirken können: die Lust, sich mit allen Sinnen einer neuen Erfahrung hinzugeben.

Weiter ging es mit zahlreichen interessanten Vorträgen. „Wie Deutsch sind Schweiz, wenn Österreich?“ war beispielsweise ein Beitrag, der archetypische Vorurteile auf humorvolle Weise aufgriff und klarmachte, dass diese auch durch Erzählungen entstehen können. Die drei Redner aus dem Kreise der Mitglieder amüsierten ihre Kolleginnen und Kollegen hierbei mit Einsichten und Perspektiven aus Sicht der drei Länder.

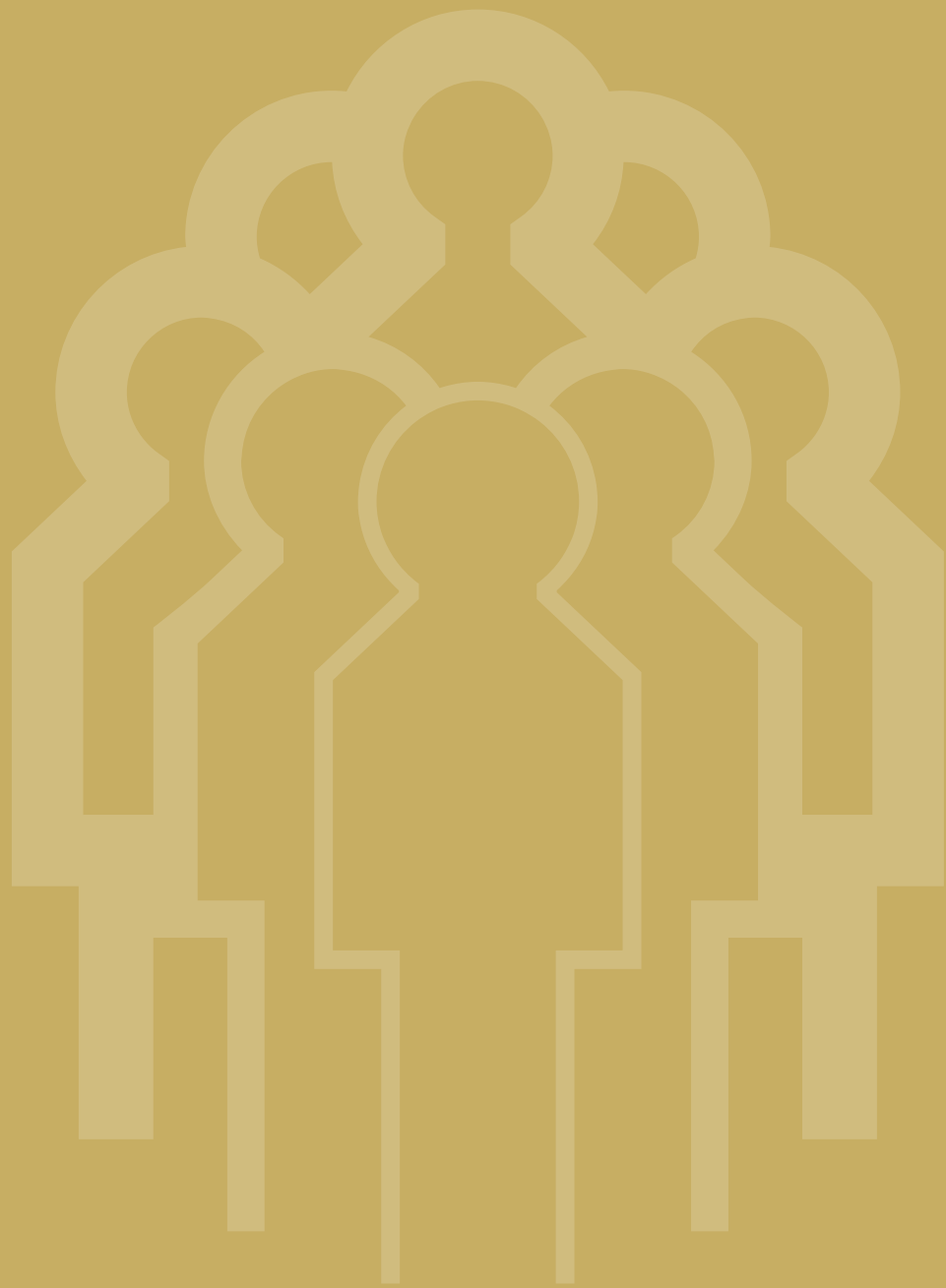
Auch der Wohltätigkeitsaspekt kam nicht zu kurz. So unterstützte der Club 55 ein Projekt des bekannten Spitzenfußballers Neven Subotic mit mehr als 20.000 Euro Mitglieds Spenden. Wasser ist neben Sauerstoff unbestritten das wichtigste Lebensmittel, und so hat der erfolgreiche Sportler mit seiner Stiftung dazu beigetragen, Brunnen in Äthiopien zu bauen. Dadurch werden Kinder entlastet, die bislang für die Beschaffung von Wasser verantwortlich waren und Schulbildung kann stattfinden. In der Folge verbessern sich die Gesundheit und der wirtschaftliche Erfolg der Dorfgemeinschaften.

Außerdem nahmen auch Holger Jung und Jean-Remy von Matt, die zwei kreativsten Köpfe der Werbung an dem Kongress teil. Die Gründer von Deutschlands wohl bekanntester Werbeagentur kamen nach Kitzbühel, um den begehrten Award of Excellence in Empfang zu nehmen. Ihr wichtigster Wahlspruch „Bleibe unzufrieden“ ist vielleicht der bedeutendste Grund für den anhaltenden Erfolg der Werbeprofis.

Zum Abschluss konnten die Schlussredner aus den eigenen Reihen auf zweierlei Weise begeistern: Alexander Christian entschlüsselte mit methodischer Brillanz das Storytelling für Unternehmer, und der Ehrenpräsident Hans Uwe L. Köhler zeigte, dass der heutige Erfolg nur die Grundlage für künftiges Denken und Weiterdenken sein kann.

Ein würdiger runder Geburtstag des Club 55 ging zu Ende, und die Mitglieder sehen bereits jetzt voller Vorfreude dem nächsten offiziellen Treffen in Valencia 2019 entgegen.





MANAGEMENT

MANAGEMENT 4.0

WENN ALGORITHMEN ÜBER MENSCHEN HERRSCHEN



Von Frank M. Scheelen

Ja, ich bin Nutzniesser der digitalen Transformation. Privat, als Investor, als Unternehmer und als Berater. Und daher sehe ich die dünne Linie zwischen grossartigen Einsatzmöglichkeiten von selbstlernenden Systemen künstlicher Intelligenz und dystopischen Szenarien einer algorithmusbestimmten Effizienzmaschinerie, in der der Mensch zum «Fuzzy Factor» wird. Zum «unscharfen Faktor», der möglichst genau ausgelotet und determiniert werden muss. Gerade in Unternehmen. Damit er möglichst automatisiert «geführt» werden kann.

KI-Ratingsysteme:

Wenn Algorithmen über Menschen entscheiden

Beispiel Bridgewater Associates: Bei Bridgewater Associates wird nun – wie die Presse ausführlich berichtet – jeder Mitarbeiter gezwungen, eine App namens Dots zu installieren. Sie enthält die Profile aller Mitarbeiter, die nach 100 Kategorien bewertet werden können. Dabei geht es nicht um die Förderung einer Feedback-Kultur im Unternehmen, und schon gar nicht um individuelle Kompetenzentwicklung oder Unterstützung des Mitarbeiters, sondern im Wesentlichen darum, dass sich alle Mitarbeiter ständig kritisch bewerten. Was sie auch in grossem Umfang tun. Daraus werden öffentliche Ratings und Rankings erstellt: Der eine steht oben, die andere rutscht in der Performance ab, und der da wird gefeuert. Beispiel JPMorgan: Mit einem neuen Tool erhalten und senden die 243'000 Mitarbeiter ständig Feedback und Kritik, die Informationen werden mit dem Vergütungssystem verknüpft – das totale Mitarbeiter-Rating.

Das sind nur Schritte auf dem Weg zu totaler Kontrolle und automatisierter Führung. Bridgewater hat mit seinem Systematized Intelligence Lab schon vor längerer Zeit verkündet, unter dem Namen PriOS ein System künstlicher Intelligenz aufzubauen, das Personalentscheidungen und alltägliche Management-Aufgaben gleich ganz allein übernimmt. PriOS soll dabei von den Entscheidungsstrukturen des Gründers Ray Dalio sowie seiner Topmanager lernen, um das Unternehmen auch später in deren «Principle-Style» zu führen. Inzwischen haben mehrere andere Firmen damit begonnen, Artificial-Intelligence-Systeme aufzubauen, die Personalentscheidungen treffen und Aufgaben des Managements übernehmen können. Automatisiertes, KI-unterstütztes «Decision-Making» gilt schon länger als ökonomisch interessantes Anwendungsfeld der künstlichen Intelligenz. Algorithmen werten alle verfügbaren Daten aus, analysieren Risiken und Szenarien und geben Vorgehensweisen vor. An manchen Vorstandstischen sitzt bereits ein «Artificial Manager», der nach Datenmodellen entscheidet.

Ich fasse es mal zugespitzt zusammen: Wenn der Algorithmus über den Menschen herrscht, werden Mitarbeiter wirklich nur noch zu ersetzbarsten Rädchen im Getriebe, und irgendwann werden sie nur noch «Fehler im Code» sein, nur noch Kostenfaktoren.

Vom Robot-Recruiting zum Robot-Management

Hier geht es um das schleichend eingeführte Supremat «digitaler Intelligenz» in Unternehmen, das unkritisch und von der allgemeinen Führungslehre noch weitestgehend unbeachtet Menschen immer stärker unter das Verdikt von Algorithmen stellt. Das beginnt mit dem einfachen, durchaus nützlichen Einsatz von Chat-Bots, Job-Bots, Matching-Software und Robot-Recruiting. In Deutschland noch kaum ein Thema: Nur rund 3 Prozent der Top-1000-Firmen nutzen Algorithmen bei der Auswahl geeigneter Kandidaten, 10 Prozent setzen Recruiting-Bots ein. In den USA ist Robot-Recruiting laut Schätzungen in 95 Prozent der Firmen auf dem Vormarsch. Ist ja auch effizient! Es trichtert den Mensch jedoch von Anfang an schon als reine Datenmasse ins «Mining» ein. Und genau an dieser Stelle müssen wir neu nachdenken! Dass Algorithmen in der Folge unvoreingenommener über diese Datenmasse entscheiden können als Menschen, ist unstrittig. Sie sind auch effizienter. Billiger. Technisch «können» sie Management 4.0. Wo ziehen wir künftig die Grenze? Diese Entscheidung ist jetzt unsre Aufgabe!

Vom Personal Rating zum Social Rating

Ja, bei uns gibt's ja noch den Betriebsrat und Datenschutz-Verordnungen, und wir stehen beim Einsatz solcher Systeme noch am Anfang. Aber der Weg vom Personal Rating zum Social Rating wird schon geebnet. In China wird gerade in vielen Provinzen und Städten ein System absoluter sozialer Kontrolle – inklusive Bonus- und Malus-Verpunktung und Sanktionen – aufgebaut, das die von den Internetriesen Alibaba und Tencent gesammelten (personalisierten) Daten mit denen der digitalisierten Lokalverwaltungen, Ministerien und Unternehmen zusammenbringt. Wer sich in der Firma nicht schickt, dem werden Strafpunkte von seinem 1000-Punkte-Konto abgezogen – und nur dieses Konto berechtigt zum Bezug öffentlicher Leistungen oder Kredite. Na, da wird doch der Fleissigste gleich noch viel fleissiger. Und der Mensch noch mehr zum Produktionsmittel.

Keine Neophobie – aber ein Diskurs

Solche Wohlverhaltens-Überwachungs-Algorithmen wirken furchtbar. Man muss aber einräumen, dass bisher auch die Europäer und insbesondere die Deutschen keineswegs dagegen gefeit waren ... Wir brauchen daher jetzt keine Neophobie – aber eine offene Diskussion unter Aspekten der unternehmerischen Ethik. Wir müssen endlich hinterfragen, wie wir künftig mit unseren Mitarbeitern umgehen und was wir alles «dem Algorithmus» opfern wollen!

www.scheelen-institut.de

DIE ZUKUNFT DER BILDUNG IST DIGITAL

Von Jörg Eugster

Die aussergewöhnliche Geschichte von Khadija Niazi

Im Jahre 2011 machten Sebastian Thrun und Peter Norvig, beide Professoren an der Stanford University, ein Experiment. Sie führten den Kurs «Einführung in die künstliche Intelligenz» als sogenannten MOOC durch. Ein MOOC ist ein «Massive Open Online Course», also ein Kurs, der übers Internet verbreitet wird. Es nahmen rund 160'000 Menschen aus 190 Ländern teil. 23'000 absolvierten den Kurs erfolgreich. Bemerkenswert war, dass der beste Student aus Stanford «nur» den 413. Platz belegte. Folglich waren 412 Teilnehmer aus der ganzen Welt besser als der Beste der Elite-Uni. Khadija Niazi, ein Mädchen aus Pakistan, absolvierte den Kurs auch, und zwar erfolgreich. Das Besondere daran war aber, dass sie damals erst elf Jahre alt war. Sie besass als Infrastruktur einen Computer und schnelles Internet. Zudem zeigte sie viel Durchhaltevermögen.

Im Januar 2013 war Khadija Niazi zu Gast beim World Economic Forum in Davos, wo sie zu ihren Erfahrungen befragt wurde. Sie offenbarte dabei, dass sie sich dank internetbasierten Bildungsplattformen wie Coursera und Udacity das nötige Wissen hatte aneignen können. Im Juli 2016 twitterte sie voller Stolz, dass sie das erste pakistanische Mädchen sei, das an der Internationalen Sommerschule für junge Physiker teilnehmen dürfe.

Demokratisierung der Schule

Das Beispiel von Khadija Niazi zeigt, dass immer mehr Wissen überall zugänglich ist, und das nicht zuletzt dank des Internets. So wie heute Informationen und Wissen auf Wikipedia umfassend und gratis zur Verfügung stehen, werden auch Bildungsinhalte und Kurse verfügbar sein. Es gibt heute kaum jemanden mehr, der etwas in einem Lexikon nachschlägt. Wikipedia hat dem Brockhaus den Rang schon lange abgelassen. Genauso wird sich auch die Bildung verändern. Coursera, Udacity und die Khan Academy sind reine Online-Bildungsinstitute, welche ihre Kurse entweder sehr kostengünstig oder gar gratis anbieten. Stellen Sie sich vor, jeder der 160'000 Teilnehmer hätte nur einen einzigen Dollar bezahlen müssen. So sind die Grenzkosten eines MOOC vernachlässigbar. Solche Plattformen boomen, weil das Angebot laufend ausgebaut wird und eben fast nichts kostet.

Wissen wird auch gerne geteilt. Bestimmt haben Sie auch schon Anleitungen oder Erklärvideos auf YouTube gefunden und waren demjenigen meist dankbar, der diesen Beitrag gratis für die Allgemeinheit erstellt hat. Im Jahr 2016 wurden auf YouTube täglich sagenhafte 500 Millionen Videos angesehen, die bildungsrelevanten Inhalt hatten. 70 Prozent der Millennials (Generation Y) sahen ebenfalls im selben Jahr Videos mit Lerncharakter (Quelle: Think with Google).

Disruption in der Bildung

Wenn Bildung zunehmend «anywhere and anytime» verfügbar und dabei auch noch gratis oder fast gratis sein wird, dann ist die Disruption in der Bildung angekommen. Disruptive Veränderungen mussten andere Branchen auch schon erfahren. Disruptiv heisst, im engeren und wörtlichen Sinne, zerstörend. Im weiteren Sinne bedeutet es, das Bestehende durch etwas Neues fast oder ganz verdrängt wird. Es kann sich hierbei um eine Technologie oder um ein Geschäftsmodell handeln. Die analoge Fotokamera wurde sehr rasch von der digitalen Kamera ersetzt und ist heute praktisch bedeutungslos. Die Digitalkamera ihrerseits wurde vom Smartphone fürs Fotografieren schon fast verdrängt.

Sind Coursera, Udacity, Khan Academy & Co. das Wikipedia der Universitäten? Alles deutet darauf hin, dass die Zeichen für die klassischen Bildungsinstitute auf Sturm stehen. Viele potenzielle Kunden werden an solche Online-Bildungsinstitute abwandern, denn die allgegenwärtige Verfügbarkeit und die geringen Kosten wiegen zu schwer. Bestimmt werden Sie jetzt die Vorzüge des Klassenunterrichts ins Feld führen. Keine Frage, die Qualität im Unterricht – vorausgesetzt, der Lehrer ist gut – ist dem Onlinekurs überlegen. Doch können sich wirklich alle Personen auf diesem Planeten einen Klassenunterricht leisten, so wie wir hier in der westlichen Welt? Gerade in Entwicklungsländern ist es ein Privileg, sich ausbilden lassen zu können.



Digitale Instrumente in der Schule

Künftig werden wir viele digitale Instrumente zur Unterstützung und Ergänzung im klassischen Schulbetrieb einsetzen. Dank Spracherkennung steuern wir Geräte, Bots und Sprachassistenten, die uns beim Vermitteln von Lerninhalten behilflich sind. Vokabeln lernen geht dann dank Amazon Echo viel leichter als früher, als uns noch die Mutter abfragen musste. Wir sagen dann nur noch: «Alexa, ich möchte gerne englische Vokabeln lernen.» – «Jörg, möchtest du gerne bei der zuletzt geübten Lektion fortfahren? Da hast du das letzte Mal ja noch einige Lücken gezeigt.» – «Ja, Alexa, bitte sehr.» Mithilfe der Cloud und der vielen Endgeräte stehen uns die Lektionen überall und ständig zur Verfügung. Vokabeln lernen kann man dann mit einer App auch beim Warten an der Bushaltestelle. Künstliche Intelligenz und Robotertechnologie machen es möglich, dass unser Lerncoach menschenähnliche Züge annimmt. So wird das Lernen noch leichter.

In der beruflichen Weiterbildung wird Augmented Reality zum festen Bestandteil werden. Der Servicetechniker kann sich das benötigte Wissen direkt von der zu reparierenden Maschine abrufen und spart somit viel Zeit fürs Erlernen der Bedienung der Maschine und bei der Durchführung der Reparatur. Virtual Reality (VR) ermöglicht Trainings, die sehr realitätsnah sind. Das Sprachtraining kann so viel wirklichere getreuer durchgeführt werden. Der Dialog am Bahnschalter wird dann so real, wie wenn wir selbst am Schalter stünden. VR wird heute schon von Medizinstudenten eingesetzt, die auf diese Weise die menschliche Anatomie viel realitätsgetreuer studieren können, als es bisher jedes noch so gute Buch vermitteln konnte.

Der Chirurg wird dank VR die bevorstehende Operation immer und immer wieder üben können, bis die Handgriffe sitzen. Mithilfe von VR wird er aber auch eine Operation über beliebige Distanzen ausführen können, als ob er selbst vor Ort wäre. Am Zielort, wo der Patient im Operationssaal liegt, führt ein Roboter die Operation durch, gelenkt durch den weit entfernten Chirurgen. Doch schon bald werden Roboter selbst operieren. Sie denken, das sei Science-Fiction? Weit gefehlt. Erst vor wenigen Monaten hat ein Roboter eine Zahnoperation durchgeführt.

Welche Fähigkeiten braucht es in der digitalen Schule der Zukunft?

Die Erfahrungen von gestern sind morgen immer weniger wert. Die Halbwertszeit des Wissens nimmt ständig ab. Schüler und Studenten von heute brauchen eine hohe Mediennutzungskompetenz. Sie müssen die Anwendungen rasch und intuitiv nutzen können, ohne dass sie jedes Mal einen Lehrgang dafür besuchen müssen. Richtig recherchieren und dabei wahr von unwahr (Fake News) unterscheiden zu können, ist in unserer Welt eine grundlegende Kompetenz. Strukturiertes und logisches Denken ist eine weitere wichtige Voraussetzung für den Erfolg im Leben. Und zu guter Letzt muss man ständig offen für neue Errungenschaften sein. Hierbei ist auch die Kultur des «Trial and Error» sehr wichtig, denn heute können wir nicht mehr alles lernen, sondern müssen uns mit Versuch und Irrtum an Neues herantasten.



Die digitale Schule der Zukunft

Dank der überall verfügbaren Cloud, den Apps und Robotern werden wir uns in Zukunft mehr Lerninhalte selbst aneignen können. So können wir auch mehr Inhalte zu Hause aufnehmen. Ganz gleich in welchem Alter. Auch Erwachsene haben im Zeitalter des lebenslangen Lernens vielfältige Bildungsbedürfnisse. Die Lehrpersonen werden eine neue Rolle einnehmen. Sie sind vermehrt Lerncoach, der in Projektwochen die Fähigkeiten und das soziale Verhalten mit den Schülern oder Studenten übt.

www.eugster.info

BUSINESS TRANSFORMATION: DIE NÄCHSTE WELLE DER DIGITALEN TRANSFORMATION IN UNTERNEHMEN

Von Heike Reising. Überall liest man etwas zum Thema Selbstorganisation oder über den Megatrend New Work. Diese Entwicklungen werfen zahlreiche Fragen auf: Welche Veränderungen erfordert die digitale Transformation im Denken und im Handeln? Welche Kompetenzen braucht es innerhalb der Organisationen, um unsere perfekten Strukturen und Prozesse effizienter und vielleicht auch menschengerechter zu nutzen? Wie kann eine erfolgreiche Business Transformation gelingen, in der Menschen, Strukturen und Prozesse miteinander koordiniert werden?

Immer öfter werde ich in den letzten Jahren in meiner Beratungspraxis auf die Themen Selbstorganisation, agile Organisationsmodelle und New Work angesprochen. Die digitale Transformation erfordert ein Umdenken im Business, Mut zu wirklich neuen Geschäftsmodellen und Marktzugängen. Zum ersten Mal in meiner bald 30-jährigen Beratungs- und Trainingspraxis denken viele Organisationseinheiten in den Unternehmen über neue Formen von Zusammenarbeit und Organisation nach, innerhalb und ausserhalb vorhandener Strukturen und Prozesse. Als ich vor drei Jahren zwischen lauter Programmieren und ITlern eine Ausbildung zum Scrum Master und Product Owner gemacht habe, kam ich mir noch wie eine Exotin vor. Meine Intuition sagte mir jedoch, die Digitalisierung wird mehr und mehr Einzug halten in unseren Organisationen und die Menschen, die diesen Trend setzen, kommen aus der IT und arbeiten jetzt schon in anderen Strukturen, mit einer ganz anderen Denke. Also schaute ich mir an, welche Formen des vernetzten Arbeitens und Denkens in der IT schon erfolgreich eingesetzt werden und welche Schwerpunkte hier gesetzt werden – und ich stellte mir die Frage, für wen diese Gedanken überhaupt wichtig sind innerhalb der Unternehmen.

Wer denkt heute über neue Organisationsformen nach?

- Der Verkauf mit dem Ziel einer noch besseren Kundenbetreuung, -bindung und -ausschöpfung.
- Die Produktion aufgrund der komplexer werdenden Anforderungen an Produkte und die zunehmende Vernetzung in andere Bereiche, auch im Kontakt zu Kunden.
- Das Marketing, weil durch die Digitalisierung Themen aufkommen, die früher nicht zum klassischen Marketing gehört haben.

- Und natürlich auch HR, um die Menschen in diese neue Welt zu begleiten, den wachsenden Anforderungen an die neuen Businessmodelle zu genügen und dieses Zusammenwachsen der Bereiche und Kompetenzen zu koordinieren.

Diese genannten Bereiche sind nur einige Beispiele aus meinem beruflichen Fokus.

Ich erlebe Organisationen, die auf hohem Niveau organisiert sind und strukturiert arbeiten. Prozesse sind fast für jeden Handgriff vorhanden und werden zumeist über Software abgebildet, Handlungen werden über Programme ausgelöst und/oder gesteuert. Zumeist begegne ich Mitarbeitern und Führungskräften, die eine hohe fachliche Ausbildung genossen haben und das tägliche operative Geschäft mit einer hohen Prozessroutine erledigen. Jede Organisation hat sich dafür ihre zum Teil sehr individuellen, sehr effizienten Prozessroutinen zugelegt. Unsere Organisationen sind in den letzten Jahren sehr struktur- und prozessorientiert gewachsen und gestaltet worden. Aber wie sieht es mit den Schnittpunkten zu den Menschen aus, die diese Systeme bedienen? Sei es auf Kundenseite, sei es auf Mitarbeiterseite oder auch als Lieferant? Sind die Systeme und Prozesse kompatibel genug, um mit der Vernetzung, die New Work fordert, Schritt zu halten?

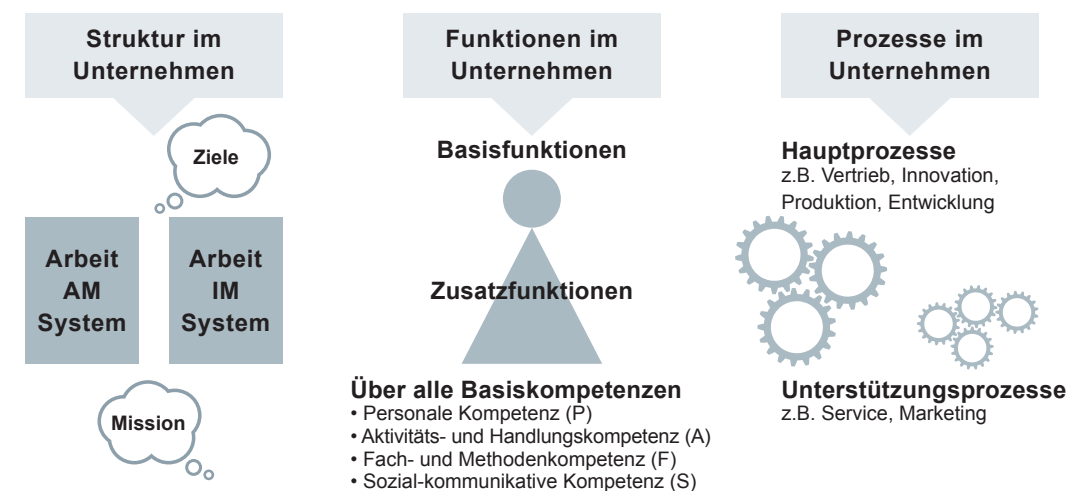
Immer öfter erkenne ich einen Gap zwischen den Anforderungen der Strukturen und dem, was die Menschen, die sie bedienen oder nutzen, leisten können und manchmal auch wollen. Wie oft sind Sie selbst als Kunde schon an einem Buchungssystem gescheitert oder haben genervt einen Kauf im Internet abgebrochen, weil die Denke des Systems einfach nicht Ihren



Bedürfnissen entsprochen hat? Und wie oft haben Sie schon Systeme und Strukturen in Ihrem eigenen Unternehmen hinterfragt, weil sie Ihrem logischen oder sozialen Denken nicht entsprechen? Noch schwieriger wird es, wenn Sie als Mitarbeiter oder Führungskraft diese Systeme und Prozesse dann vor Kunden oder Kollegen auch noch verteidigen oder dafür argumentieren müssen. Immer öfter höre ich von Schwächen in der Führung und von jungen Mitarbeitern, die keine Führungsverantwortung übernehmen wollen. Einige neue Organisationsmodelle gehen davon aus, dass auf die Position der hierarchisch denken Führungskraft völlig verzichtet werden kann. Wie gut schaffen es die Menschen tatsächlich, sich mit der digitalen Welt 4.0 zu verbinden, und welche Kompetenzen werden dabei von uns allen gefordert und entwickelt werden?

Denken wir einmal weiter: Wenn wir Unternehmen führen wie eine demokratische Einheit, dann verschieben sich Anforderungen, Notwendigkeiten und Kommunikationserfordernisse. In der demokratischen Selbstorganisation werden mehr situative Kompetenzen gefordert werden. Es geht um Entscheidungsfindung und um das Feststellen und Entwickeln relevanter Kompetenzen. Das heisst, man könnte die Tätigkeiten innerhalb einer Organisation in zwei Felder teilen: die Arbeit am System (Wie tun wir was und zu welchem Zweck?) und die Arbeiten im System (Was tun wir mit welchen Mitteln und in welcher Zeit?). Darüber stehen Ziele und eine Mission und/oder Vision. Alle Mitarbeiter werden in diesem System je nach ihren Kompetenzen eingesetzt, und die operativen Tätigkeiten werden über Prozesse abgebildet, die sich auf maximal eine Handvoll relevanter Hauptprozesse und zwei Handvoll Unterstützungsprozesse beschränken.

Das mögliche Abbild einer Organisationsform in der Business Transformation könnte folgendermassen gestaltet sein:



Es gibt bereits jetzt Organisationen, die eine Business Transformation entlang dieses Modells erfolgreich durchgeführt haben – mit den Mitarbeitern und ihren Kompetenzen im Mittelpunkt. Nur wer die Menschen in dieses Modell integriert, sie mit ihren Kompetenzen erfasst, abholt und entwickelt, hat eine Chance auf eine neue Organisations- und Prozesskultur. Deshalb habe ich mich für einen neuen Fokus im Beratungsbereich entschieden, um Unternehmen auf den Weg zu New Work zu begleiten: die Umsetzung von Kompetenzmodellen in Organisationen. Wir setzen das Kompetenzmodell als wertvolles und extrem verbindendes Instrument als Ergänzung zu der Umsetzung von Strukturen und Prozessen ein. Damit erkennen wir Grenzen, aber vor allem auch Möglichkeiten, die die digitale Transformation zu einer echten Business Transformation machen können. Dazu gehören Mut, Initiative und proaktives Handeln, das aus der Komfortzone hinausführt. Denn Digitalisierung ist nicht nur eine Haltung oder reine Kopfsache. Digitalisierung ist in unserer Welt präsent, jeden Tag, vielleicht auch jeden Tag neu. Also gilt: weniger planen und reden, sondern umsetzen. Ganz im Sinne von John Lennon: Life is what happens while you are busy making other plans ...

GLAUBENS- SÄTZE

Von Hans-Uwe L. Köhler

Für jedes noch so schwierige Problem gibt es immer eine Lösung – sauber, einfach, elegant und falsch.

Es gibt ja keine Managementliteratur, kein Führungseminar und kein Verkäufer-Kick-off, in denen nicht über kurz oder lang auf das Thema «Glaubenssätze» hingewiesen wird – verbunden mit der mahnenden Klage, wie gefährlich Glaubenssätze doch seien.

Das ist falsch und unsinnig, weil zu schnell und zu einfach gedacht! Zunächst einmal sind Glaubenssätze ausgesprochen praktisch, weil sie es uns ermöglichen, mit einer gewissen Routine aus Selbstverständlichkeiten unseren Alltag zu meistern. Ohne Glaubenssätze müssten wir täglich die Welt neu erfinden – und das kann doch sehr anstrengend sein.

Glauben, also das Vertrauen auf die Wahrheit von Glaubenssätzen, kann Menschen ausgesprochen reich machen. Menschen, die in einem starken Glauben ruhen, haben häufig eine unglaubliche Ausstrahlung von Selbstsicherheit und Ruhe – eben weil sie angefüllt mit Glaubenssätzen sind, die für sie tatsächliche Lebensgewissheiten sind.

Glauben zu können, kann höchsten Seelenfrieden schaffen und als pures Glück empfunden werden. Doch was ist, wenn aus dem «glauben dürfen oder können» ein «glauben müssen» wird?

Glaubenssätze sind immer kulturell eingebettet. Etwas glauben zu müssen, beginnt mit der Einflussnahme der Eltern. Alle kleinen Kinder lieben ihre Eltern. Warum sollten sie ihnen misstrauen? Dann folgen Priester und Lehrer, die Glauben einfordern. Die einen reden im Namen des Herrn und die anderen kennen die Wahrheit aus dem Lösungsheft. Wenn das Umfeld keine Reflexion zulässt, dann warten eben das Fegefeuer oder 72 Jungfrauen auf uns. Da ist kein Unterschied.

Glaubenssätze sind als religiöse Vereinfacher die ideale Grundlage für Drohkulissen oder Heilsversprechen. Selbstverständlich wirken sie auch in allen anderen Lebenslagen und -bereichen. Natürlich kann man auch glauben, dass das Universum schon liefern wird, wenn man nur den Wunsch als Bild klar vor Augen hat.

Wenn Glaubenssätze von Vorgesetzten, Chefs, CEOs oder Politikern vertreten werden, wird es ganz schnell ganz gefährlich. Zwischen «Wir schaffen das» und «Amerika first» besteht ebenfalls kein Unterschied.

Glaubenssätze scheinen uns tatsächlich das Leben einfacher zu machen. Doch der Preis ist hoch: Glaubenssätze machen unfrei. Sie machen dann unfrei, wenn sie nicht hinterfragt werden können oder dürfen. Jede Diktatur baut ihre Existenz auf der Errichtung von Glaubenssätzen auf, die niemals hinterfragt werden dürfen. Mit Diktatur ist keineswegs nur ein Staat gemeint. Alle Formen von Beziehungen tragen in sich den Keim des missbräuchlichen Glaubenssatzes.

Ich befürchte, dass die Zahl der Menschen, die nicht wissen, dass sie Gefangene sind, in die Milliarden geht.

Bauernregeln sind auch Glaubenssätze – doch schlau wie Bauern nun einmal sind, tragen einige dann doch die Erklärung ihrer Unsinnigkeit in sich: «Wenn der Hahn kräht auf dem Mist, ändert sich das Wetter oder es bleibt wie es ist!» Während die alten Bauernregeln bis hin zum Hundertjährigen Kalender, der das Wetter voraussagen konnte, auf der gemachten Erfahrung von Generationen aufbauten, sind moderne Bauernregeln gerne auch als Managementkenntnisse verkleidet.

Gehört es nicht zum Selbstverständnis von Unternehmensführern und -beratern, Gewissheiten zu verbreiten? Diese helfen, Positionen und Ausrichtungen zu erläutern.



Hans-Uwe L. Köhler / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 1984

Aus dieser alten Welt kommen wir, erkennbar an den damit verbundenen Glaubenssätzen:

- Alles ist beherrschbar, ein festes Gefüge von Ursache und Wirkung.
- Die Zukunft ist planbar. Wozu bräuchte man sonst Kalender?
- Es gibt eine Wahrheit – sogar ohne Gott.
- Das Leben ist eine Linie – nur schade, dass es am Ende einen Punkt gibt.
- Die Welt ist eine Kugel – und damit gross genug.

Das ist doch eine schöne und sehr beruhigende Sichtweise! Bei kluger Anwendung schenken diese Glaubenssätze Zuversicht und Seelenfrieden. Bis urplötzlich eine neue Ansammlung an Glaubenssätzen sich in den Vordergrund drängt, verpackt als untrügliche Wahrheit aus der Zukunft.

Im Zeichen von Disruption, VUCA und Digitalisierung zeigt sich eine andere Welt:

- Alles bleibt anders – wir wissen nicht mehr, was wir glauben sollen.
- Zukunft ist gestaltbar – doch durch wen?
- Jeder hat recht – das wurde aber auch Zeit!
- Das Leben ist eine Kurve – und jeder hat Angst, da rauszufliegen!
- Die Welt hängt in Netzen – doch wo ist oben oder vorne?

Die Sehnsucht nach Orientierung wird das bestimmende Thema der Zukunft. Sie ist das Fundament, auf dem Populisten ihre Grösse aufrichten und Fake News ihre neue Wahrheit verbreiten.

Doch wie sollte man mit Glaubenssätzen nun umgehen?

Es gibt die Empfehlung, seine eigenen Glaubenssätze in zwei Gruppen einzuteilen: hilfreiche – die dann bleiben dürfen – und weniger hilfreiche – die dann gelöscht oder ausgewechselt werden müssen. Tatsächlich habe ich das so in meinem Fall gemacht. Das kann auch wirklich klappen. Alle meine Glaubenssätze beginnen daher mit dem einschränkenden Satz: «In Köhlers Welt ist das so ...» Ob dieser Glaubenssatz auch einem anderen Menschen hilft, bleibt offen.

Um nicht ständig in die Falle der Glaubenssätze zu tappen, die darin besteht, dass man noch einen weiteren Glaubenssatz errichtet, bleibt nur eine einzige Kontrollfrage: «Woher weisst du das?»



Machen Sie ein kleines Experiment: Wann immer Sie wieder einmal etwas erzählen, egal in welcher Rolle oder Funktion, konfrontieren Sie sich genau mit diesem Satz: «Woher weisst du das?», und dann achten Sie bitte auf die Antwort: «Das weiss man doch ... habe ich mal gehört, gelesen ... hat jemand gesagt ... also ich meine, glaube, denke ...» Sie müssen jetzt nicht weiterfragen.

Gehen Sie an die Quelle Ihres «Wissens». Finden Sie nur Wüste vor, dann war's das wohl mit Ihrem Glaubenssatz. Vieles, was im Laufe der Geschichte zunächst als unumstösslicher Glaubenssatz galt, löste sich durch Wissensgewinn auf und verlor dadurch oft genug seinen Schrecken und seine Begrenzung. Solange wir uns nicht auf die Reise zu den Quellen unseres Wissens machen, diese immer wieder überprüfen, sind wir nicht wirklich frei. Doch auch der Wert der Freiheit ist ein Glaubenssatz.

www.hans-uwe-koehler.de

DER ALTE MANN & DAS «MEHR»

www.heiland-marketing.de

Von Dr. Carlheinrich Heiland. Im Jahr 2030 werden 35 Prozent der Deutschen älter als 60 sein und 6,2 Millionen sogar älter als 80. Meist endet im Alter zwischen 62 und 67 Jahren das Arbeitsverhältnis. Manche jobben allerdings munter weiter – aus Leidenschaft oder weil die Rente nicht reicht. Aber wie sieht es mit den alternden Beratern und Trainern aus, die noch ihren Beruf ausüben möchten?

Als Schüler las ich die Novelle «Der alte Mann und das Meer» von dem Literaturnobelpreisträger Ernest Hemingway. Die Geschichte des alten kubanischen Profifischer namens Santiago, der glücklos 84 Tage lang angelt, obwohl seine Kollegen mit reichem Fang heimkehren. Warum fährt der alte Fischer trotz der vielen Enttäuschungen immer wieder hinaus aufs Meer? Es ist seine Leidenschaft. Endlich hat er einen Marlin an der Angel – viel zu riesig für den alten Fischer. Vom verbissenen, ungleichen Kampf mit dem Marlin, trägt der Fischer viele Verletzungen davon. Schliesslich gelingt es ihm, den Marlin zu töten und an der Bordseite seines Bootes zu befestigen. Doch dann fallen Haie über den Marlin her. Für den alten Mann bleibt nur noch das Fischgerippe übrig. Er ist am Ende seiner Karriere als Fischer angelangt.

Zufällig entdeckte ich dieses Meisterwerk der Weltliteratur wieder und bemerkte, dass sich meine Sichtweise seit meiner Schülerzeit völlig verändert hatte. Statt des grössenwahnsinnigen Alten von damals hatte ich nun das Bild eines lebenswürdigen, gleichaltrigen Kollegen vor Augen, der glücklos Aufträgen hinterherrennt. Dann knabbert schliesslich doch noch ein grosser Kunde am Köder. Die sicher geglaubte «Beute» wird schliesslich von den Wettbewerbern zerfleddert.

Ich entdeckte weitere Parallelen zu einem alten Berater oder Trainer. Letzterer fährt zwar nicht auf das Meer hinaus, aber er strebt aber nach einem «Mehr» an Umsatz, Kostenersparnis und Rendite für seine Kunden. Und er strebt zusätzlich nach einem «Mehr» für sich selbst, denn aus dem Arbeiten mit Menschen ziehen Trainer und Berater die Energie für ihr Ego.

Oft lernen Jüngere durch Vormachen der Älteren. Bevor die Schrift erfunden wurde, waren es die Märchen- und Geschichtenerzähler, die das Wissen an die junge Generation weitergaben. Wir kennen den listenreiche Odysseus, B. Nathan den Weisen und Gandalf in «Der Herr der Ringe». Weise ältere Frauen und Männer wirken im Hintergrund und beeinflussen das Geschehen. Ist es nicht der Traum eines jeden Trainers, wie ein Häuptling am Lagerfeuer vor staunenden jungen Menschen von seinen Erfahrungen zu berichten?

Storytelling

Aber Vorsicht! Hier gibt es bei den in die Jahre gekommenen Beratern und Trainern eine Kluft zwischen Traum und Wirklichkeit. Besitzen die Älteren denn noch die Empathie, um sich in junge Menschen hineinzufühlen? Hören die alten Berater oder Trainer, wie die Jungen untereinander flüstern: «Das hat der alte Knacker bestimmt schon vor 40 Jahren erzählt»? Reicht es aus, wenn dieser dann in Gedanken kontert: «Die jungen Hüpfer von heute haben doch keine Ahnung»? Sehen sie ihn eher auf dem Weg zum komischen Alten? Auch dieser Typus ist in den klassischen Komödien reichlich vertreten.

Vom statischen zum dynamischen Selbstbild

Künstler beherzigen meist die Regel, dass sie auf dem Höhepunkt ihrer Schaffenskraft abtreten und weitere öffentliche Auftritte vermeiden sollten. Dieser lobenswerte Grundsatz widerspricht aber der menschlichen Natur, die eher durch Homöostase geregelt ist: Man versucht, den bestehenden Zustand zu stabilisieren und jeden Verlust zu vermeiden. Auch der innere Monolog des Fischers Santiago lautete: «Gewinnen, gewinnen, du musst unbedingt gewinnen! Beweise dich! Ein Sieg ist das Einzige, was zählt!»

Viele Menschen sind der Auffassung, die Welt müsse sich verändern, nicht sie selbst. Die US-amerikanische Psychologin Carol Dweck stellt dem ein dynamisches Selbstbild gegenüber, das sich selbst immer wieder auf den Prüfstand stellt, das ein Missgeschick als Chance begreift, sich zu verbessern, und das dazu motiviert, sich auf Neues einzulassen. Menschen mit einem statischen Selbstbild laufen dagegen vor ihren Problemen davon. Statt ihre Defizite bewusst anzugehen, schaffen sie sich eine Traumwelt, in der keine Defizite vorkommen.

Die Weisheit des Alters sollte gerade darin bestehen, sich darüber im Klaren zu sein, dass man nicht mehr alles können muss und stattdessen bewusst verzichtet, um das Verbleibende aus vollem Herzen zu geniessen. Aber die Fähigkeit dazu ist abhängig von der Persönlichkeitsstruktur. Insbesondere Narzissten neigen zu einem sehr statischen Selbstbild. Selbstverliebt sonnen sie sich in den Erfolgen von gestern.



Sie sind süchtig nach Beifall, nach der Anerkennung und Zuwendung, die sie als Berater und Trainer gewöhnt sind. Bleiben diese aus, dann spüren sie eine innere Leere. Nicht mehr als Berater oder Trainer tätig sein zu können, führt zu Entzugserscheinungen, die schmerzen. Aber wer die Gabe hat,

- neugierig und offen für Neues zu bleiben,
- positiv und emotional ausgeglichen seinen Alterungsprozess zu reflektieren und
- die Illusion zu überwinden, alles im Leben kontrollieren zu können, der hat es einfacher, diese Entzugserscheinungen in den Griff zu bekommen. Denn wer sich nicht entscheiden kann, wofür er leben will, kann sich nur verirren.

Der Wandel

Von 1965 bis etwa 1990 gab es eine «goldene Zeit» für Berater und Trainer, die durch langjährige Bindungen, Vertrauen, wenn nicht gar Freundschaften zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer geprägt waren. Im Trainings- und Beratungsbereich herrschte eine Kultur der gegenseitigen Grosszügigkeit. Bei der Auftragsvergabe waren Einkaufsabteilungen und Controlling noch nicht eingebunden, und ein Feilschen um Honorare galt eher als würdelos. Diese Zeiten, die ältere Berater und Trainer geprägt haben, sind längst vorbei. Die grosszügige Haltung von damals wurde von verschärftem Renditedenken und kurzfristigen Zielvereinbarungen mit detaillierter Erfolgskontrolle abgelöst.

Bringen die Älteren noch die Energie und den Schöpfungswillen für Innovationen auf, wenn der digitale Fortschritt im Kontext der Globalisierung alle Lebensbereiche gleichzeitig verändert? Hinzu kommen eine noch nie dagewesene Geschwindigkeit und eine generelle Unvorhersehbarkeit, in der traditionelle Branchen sich verändern, aussterben oder neue Betriebsformen entstehen.

Wenn künftig Algorithmen darüber entscheiden, welcher Berater oder Trainer im Unternehmen zum Zuge kommt, wie verändert sich dann das Geschäft? Der persönliche Auftritt, Vertrauen, gewachsene Freundschaften zählen nicht mehr. Der Algorithmus, ist so komplex, dass sich sein Ergebnis nicht mehr zurückverfolgen lässt. Diese «digitale Alchemie» liefert ein vermeintliches Psychogramm eines Beraters oder



bestimmt wird. Ergebnis: Dieser bekommst den Job und jener nicht! Welche Chance hat dann noch der alte, erfahrene Berater oder Trainer?

Das Resümee

Wahrscheinlich befinden wir uns mitten in einem der grössten Umbrüche der Arbeitswelt. Menschen werden durch Computer und Roboter aus dem Arbeitsprozess verdrängt. Wenn bei unternehmerischen Zukunftsentscheidungen sprunghafte, disruptive Entwicklungen dominieren, was zählen dann noch die Erfahrungen von gestern?

Die Ökonomen Carl Benedikt Frey und Michael Osborne zeichnen in ihrer Oxford-Studie ein düsteres Bild von der Zukunft der Arbeit. Sie sagen voraus, dass in den kommenden zwei Jahrzehnten jeder zweite Job in den USA ersetzbar sein wird. Warum nicht gleich den Berater durch einen Algorithmus ersetzen?

Der alte Fischer Santiago, erschöpft, verletzt, aber mit ungebrochenem Stolz auf die Haie starrend, spuckt in den Ozean und ruft: «Fressst das, galanos. Und bildet euch ein, dass ihr einen Mann getötet habt.» Er weiss, er ist jetzt endgültig besiegt. Und während er nachts die vielen Meilen heimwärts segelt, denkt er: «Es macht nichts, wenn man besiegt ist. Ich habe nie gewusst, wie wenig das macht.» Dann fragt er sich weiter: «Und was hat dich besiegt?» «Nichts», sagt er laut. «Ich bin zu weit hinausgefahren.» Aber Hemingway wäre nicht Hemingway, wenn er seinem Roman nicht einen Hoffnungsschimmer hinzufügen würde. Der Fischerjunge, der seinen alten Meister liebt, verehrt und bemitleidet, möchte mit ihm wieder hinausfahren. Er könne noch so viel von ihm lernen. «Nein. Ich habe kein Glück mehr», meint der Alte. «Zum Teufel mit dem Glück», sagt der Junge. «Dann bringe ich Glück mit.»

Christensen, Clayton M. u. a.: The Innovator's Dilemma. München 2013.
Damasio, Antonio: Im Anfang war das Gefühl – Der biologische Ursprung menschlicher Kultur. München 2017.
Dweck, Carol: Selbstbild – Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt. Frankfurt a. M. 2007.
Glück, Judith: Weisheit – Die 5 Prinzipien des gelingenden Lebens. München 2016.
Hemingway, Ernest: Der alte Mann und das Meer. Hamburg 1952.
Wilson, E. O.: Die soziale Eroberung der Erde. München 2013.

BYE-BYE BULLSHIT

Zugehörigkeitscodes und die Bedeutung von Alltagskommunikation in der Führung

Von **Stefan Häseli**, Experte für Alltagskommunikation. Es gibt sie überall, die sprachlichen «Zugehörigkeitscodes» – auch Fachsprache genannt. Man nutzt sie, um sich unter seinesgleichen zu verständigen. So weit, so gut. Wir alle wissen aber auch, dass es sinnvoll ist, sie zu hinterfragen, wenn wir mit Aussenstehenden reden.

Brücken bauen

Allen Informatikern ist zu raten, Sätze wie «Der Speichercontroller sitzt nicht mehr auf dem Mainboard in der CPU, rebooten Sie das System doch noch mal» im Dialog mit Normalsterblichen zu vermeiden. Doch reden wir nicht von Informatikern und anderen Fachexperten, die wir ja alle auf die eine oder andere Art sind. Ich möchte mich auf die Sprache von Führungspersonen fokussieren. Diese hat das Ziel, Brücken zu bauen – was eigentlich für jede Kommunikation gilt, hier aber ganz besonders wichtig ist. Ob anordnen, ernst nehmen, Ziele setzen, Verständnis zeigen, coachen, fördern oder fordern – immer, wenn Sie als Führungskraft mit Mitarbeitern in den Dialog treten, ist das Gespräch auf ein Ziel ausgerichtet. Dabei sollte es das Minimum sein, dass Sie anstreben, dass Ihr Gegenüber Sie überhaupt versteht.

Das Minimalziel steht ganz vorne, beim Einfachen. Und das Einfache ist oft das, was unbewusst geschieht. Unbewusstes fliesst in die Kommunikation oft dadurch ein, dass man eine Rolle einnimmt. Sobald ich als Vater vor meinen Kindern stehe, lade ich einen anderen Wortschatz auf, als wenn ich mit meiner Frau in einem gepflegten Restaurant den 20. Hochzeitstag feiere. Das geschieht von allein, darüber muss ich nicht viel nachdenken ... Allerdings wäre es trotzdem gut, wir würden es wieder einmal tun.

Nicht abheben

Gerade Führungskräfte laufen oft Gefahr, auch sprachlich abzuheben. Da beginnen Menschen ein Early-Morning-Board und tun im Grunde nichts anderes, als den Tag zu besprechen. Weiter geht's mit Meetings, Quick-and-Quality-Time-outs, an denen getalkt, gebrieft und getrackt wird. Klar, man kann auch sagen: Wir besprechen uns kurz, um eine Entscheidung zu treffen. Aber branchenüblich ist das natürlich nicht überall. Beim Face-to-Face mit dem Direct-and-End-Consumer könnte man auch von einem Kundengespräch reden, aber ein Key-Account-Manager ist ja kein Verkäufer, und er verkauft auch nicht, sondern er committet sich im Sales-Business. «Mal was suchen oder abklären» war gestern, heute googeln wir, oder wir geniessen den Casual Friday ohne Krawatte, klären das aber vorher noch in einem Conference-Call ab.

Es geht nicht nur ums Englische, es gibt auch manche neuen deutschen Wörter, die so den Einzug ins Leben und schlussendlich eines Tages in den Duden finden. Projekte werden oft nicht mehr durch-, sondern nur noch angedacht. Ist ja auch viel effizienter und bevor man etwas aufgleist, sollten wir uns noch rückkoppeln. Eine Taskforce forciert, ist sich zwar nicht immer bewusst, was die Exit-Strategie ist, aber Hauptsache, wir gehen das proaktiv an (weil «aktiv» wohl zu wenig aktiv ist). Anyway ...

«Finale Details sind zu klären», bevor der «Rollout» maximal «am Fliegen» ist. Ansonsten ... Fast alles ist «im Fluss», der «Wandel ist die einzige stetige Grösse» und dass wir für alles «Geld in die Hand nehmen», ist ebenfalls ein «Must-have» oder zumindest ein «Nice-to-have».

Vom Human-Factor zum normalen Menschen

Wenn Sie schlussendlich noch an einem Prio-1-Setting übers Image teilnehmen, kann in Sachen Corporate Identity kaum mehr etwas schiefgehen, ausser ein Outsider meldet sich im Blind Blog noch über den USP des Added Value im Halo-Effekt. Spätestens aber beim Business-Lunch wird jeder Human-Factor wieder zum normalen Menschen, der nichts anderes als ein ziemlich natürliches Hungerbedürfnis hat ...

Nun, unter Umständen kann der andere das alles in der modernen Zeit sogar übersetzen. Was von aussen jedoch viel schmerzhafter wahrgenommen wird, ist die erneute Zunahme der Phrasendrescherei in der Führung. Es ist wieder in, Plakate zu drucken mit «Zielbild «Kunde» – wir stehen alle von morgens bis abends im Dienste des Kunden». Auf dem Weg zur Kantine, auf dem Startbildschirm, ketzerisch gesagt: fast wie damals in der DDR. In unaufdringlicher Penetranz strahlen sie – die schlussendlich nichtssagenden Sprüche.



Austauschbare Begriffe

Eine Studie in einer Wirtschaftszeitung (Daniel Seiler in «Alpha») bei den 100 grössten Schweizer Unternehmen zeigt, wie austauschbar die häufigsten Begriffe in Leitbildern und Leitwerten sind:

Rang	Werte	Anteil
1	Innovation, Kundenfokus	35 %
2	Verantwortung	25 %
3	Qualität	23 %
4	Engagement	19 %
5	Zuverlässigkeit	14 %
6	Integrität, Partnerschaft	13 %
7	Nachhaltigkeit	12 %
8	Kommunikation, Transparenz	10 %
9	Fairness, Sicherheit, Vertrauen	9 %
10	Service, Offenheit	7 %

Wenn nun, wie die Recherche zeigt, jedes dritte Unternehmen sich Innovation und Kundenfokus als Leitwert auf die Fahne schreibt, dann müsste es uns als Kunde ja eigentlich gut gehen. Selbstverständlich gibt es auch Beispiele von Unternehmen, die das tatsächlich spürbar umsetzen. Es geht dabei aber nicht einfach um den führungsmethodischen Ansatz, dass Leitbilder gelebt werden sollen, damit ihre Inhalte auch umgesetzt werden. Es beginnt bereits bei der Kommunikation dieser Werte, Aussagen, Leitbilder.

Das Kind beim Namen nennen

Solche Aussagen füllen schliesslich auch PowerPoint-Slides von Führungskräften und bespicken Meetings. Darum sind sie zu hinterfragen und zu konkretisieren. Was ist innovativ? Was ist kundenfokussiert? Nennen Sie das Kind beim Namen. In der mündlichen Kommunikation ist das ein *Muss*. Wenn Sie es auch in der schriftlichen und der Plakatkommunikation machen, schaffen Sie greifbare Aussagen.

Anstatt «Innovation ist wesentlicher Treiber unseres Erfolgs» vielleicht einmal das, was ich in einer Privatschule gelesen habe: «Wir führen unsere Schüler und Schülerinnen dahin, den Herausforderungen ihres künftigen Lebens gewachsen zu sein.» Ob das nun ein Wert oder ein Ziel ist, kann eine akademisch-philosophische Diskussion unter Leitbild-Puristen auslösen. Klar ist aber, dass *das* Mitarbeiter zumindest verstehen, dass auf diese Weise ein Wert vorstellbar wird. Und genau darum geht es im Grunde in der Alltagskommunikation.

www.stefanhaeseli.ch



LOST IN TRANSFORMATION

Von Ralf R. Strupat. Über die Arbeitswelt von morgen wird viel geschrieben und prophezeit. Dabei wird vergessen, dass das Arbeiten sich genauso individuell entwickelt wie jedes Unternehmen und jede Branche. Transformation ist notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, und trotzdem ist der Weg zu New Work auch ein Risiko für Ihr Unternehmen, und zwar dann, wenn der Blick fürs Ganze verloren geht. Es stimmt natürlich, die Zukunft der Arbeitswelt verändert sich und damit auch die Mitarbeiterführung, die beruflichen Fähigkeiten, Prozesse und vieles mehr. Nichtsdestotrotz, wir sind überzeugt, jeder Chef muss sich fragen: Was bedeutet die neue Arbeitswelt für uns? Wie wollen wir in den nächsten Jahren zusammenarbeiten? Fangen wir vorne an:



Status quo

Fakt ist, die Frage nach New Work ist eine strategische Frage. Sie muss in Einklang mit vielen Themen im Unternehmen gebracht werden, etwa mit der notwendigen Unternehmensstrategie, die der Markt vorgibt, dem Geschäftsmodell der Zukunft (viele Geschäftsmodelle ändern sich radikal – Ihres auch?), der Positionierung im Markt, der Wettbewerbssituation, regionalen Gegebenheiten, der Organisation innerhalb des Unternehmens etc. Hinzu kommt die operative Ist-Situation: Wie ist die Umsatz-, Ertrags- Kosten- und konkrete Investitionssituation heute und in den nächsten drei Jahren? Wie ist die Unternehmenskultur, wie ist die Mitarbeitersituation heute? Was sagt die Altersstrukturanalyse? Welche Engpässe und Kittelbrennfaktoren gibt es zurzeit im Unternehmen und welche haben die Kunden heute und in den nächsten drei Jahren? Beginnen Sie mit einer Umsetzungsstrategie erst, wenn Sie eine glasklare Analyse des Status quo durchgeführt haben! Sparen Sie sich rein kosmetische Korrekturen. Diese reichen in keinem Fall aus und sind meist sogar kontraproduktiv.

Ticktack – Engpass Zeit

Eine aktuelle Umfrage unserer Agentur gibt Aufschluss über den aktuell grössten Engpass unserer Kunden: Zeit. Zeit für alle anstehenden Aufgaben und Projekte, Zeit für alle strategischen Aufgaben, Zeit für Auszeiten. Und jetzt die schlechte Nachricht: Die Transformation benötigt Zeit! Sie benötigen Zeit für die Umsetzung und müssen selbst ausreichende Zeitressourcen dafür investieren. Das mag an dieser Stelle banal klingen – ist es aber nicht! Die Transformationsarbeit parallel zum Tagesgeschäft und die regelmässige, notwendige strategische Arbeit ist in vielen Unternehmen nicht in der Weise zu leisten, die erforderlich ist. Schon das Tagesgeschäft und die täglichen Herausforderungen für die Erreichung der Unternehmensziele benötigen grosse Zeitbudgets.

Die Lösung?

Es gibt keine Standardlösungen. Es geht um das, was Arbeit prägt. Obwohl einer der Auslöser für New Work die digitale Transformation ist, stehen auch Einstellungen und Verhaltensweisen besonders im Zentrum. Digitale Eliten haben andere Vorstellungen von der Arbeit. Genau hier schwappt die Bewegung, begünstigt durch den demografischen Wandel und den damit verbundenen Fachkräftemangel, auch auf eher traditionelle Unternehmen über. Der Kampf um Mitarbeiter, der seit Jahren beschworene «War of Talents» ist da und damit auch die firmeninterne Dauer-Diskussion zur Frage «Wie können wir als Arbeitgeber attraktiver werden?», vor allem in Branchen, die wahrlich nicht mehr sexy sind: Bäcker, Fleischer, Transportgewerbe, Einzelhandel oder Handwerk. Jetzt vermischen sich Ursache und Lösungsansätze. Die grundsätzliche Erkenntnis und Schlussfolgerung: Wir müssen als Arbeitgeber attraktiver werden. Wir müssen unseren Bewerbern und unseren Mitarbeitern etwas bieten: Obst und freie Getränke, Massage am Arbeitsplatz, Fortbildungsmassnahmen, bessere Schreibtische, Zuschüsse zu Sportangeboten – das sind nur kosmetische Touchpoints, New Work bedeutet mehr. Durch flexible Arbeitszeitmodelle, offene Büroräume, gemeinsam gestaltete Lern- und Zielvorgaben und die erhöhte Mobilität bekommt der Mitarbeiter mehr Freiräume und gleichzeitig auch mehr Macht. Aber was genau bedeutet diese Entwicklung für Chefs, Führungskräfte und deren



Führungsstil? Wie geht man mit den wachsenden Begehrlichkeiten und sogar Forderungen (z. B. nach mehr Gehalt) der Mitarbeiter um? Ach ja, und haben die Mitarbeiter überhaupt noch den Kunden im Blick? Wachsende Umsätze stehen schliesslich mit sinkenden Erträgen in Konfrontation, weil Mitarbeiterkosten, Rohstoffpreise und Energiekosten steigen.

Customer First

Wer ist noch bereit, für Spitzenleistungen und Exzellenz ohne Leistungsanreiz ans Limit zu gehen? Wer ist von sich aus bereit, für den Kunden die Extrameile zu gehen und ihn dadurch zu begeistern? Alles Tun, Entwickeln, Verändern, Transformieren muss sich zukünftig mehr denn je auf den Kunden ausrichten. Diese Kundenorientierung gilt genauso für die neue Gestaltung von Prozessen im Rahmen der Digitalisierung – diese richten sich nach den Bedürfnissen der Kunden, um einen echten Mehrwert gegenüber dem Wettbewerb zu bieten und ein Alleinstellungsmerkmal zu erreichen.

Intrinsische Motivation fördern

Fragen Sie bitte einmal den Mitarbeiter im Mitarbeitergespräch, was er ausserhalb des Jobs für die Erhaltung seiner Leistungsfähigkeit aus eigenem Interesse unternommen hat. Welche Zeitschriften oder welche Bücher wurden gelesen? Welche Veranstaltung oder Kurse (analog oder digital) wurden besucht? Oder wie oft wurde mit Kollegen zur Verbesserung der einen oder anderen Fähigkeit zusätzlich «geübt»? Ich prognostiziere: Sie werden oft enttäuscht sein.

Meine Empfehlung zu den Herausforderungen von New Work Erarbeiten Sie sich sehr klare Werte und eine klare Führungskultur, die Sie auch in schwierigen Situationen nicht aufweichen! Manche Themen drehen Sie nie mehr zurück. Gehen Sie Schritt für Schritt vor. Behalten Sie immer, zu jeder Zeit den Kunden im Blick – vor allem in (vermeintlich) guten Zeiten. Genau hier werden die grössten Fehler gemacht! Die Bedeutung von New Work wird in Zukunft immer stärker zunehmen, viele Unternehmen befinden sich bereits auf den Weg nach New Work – meist ist ihnen nur die grobe Richtung klar, und viele Hindernisse warten auf diesem Weg, die es zu überwinden gilt. Das betrifft vor allem das Thema Arbeitskultur und Wertegestaltung. Dennoch, fürchten Sie sich nicht, besinnen Sie sich auf die Erreichung der Unternehmensziele und denken Sie daran: Digitalisierung und Globalisierung hin oder her, Menschen machen den Unterschied! Nur beGEISTerte Mitarbeiter beGEISTern Kunden, beGEISTerte Kunden beGEISTern das Unternehmen!

«Man kann sich die Mühe sparen, Menschen in neuen Denkweisen zu unterrichten. Man sollte ihnen lieber Werkzeuge an die Hand geben, deren Benutzung selbst zu neuen Denkweisen führt.»

(R. Buckminster Fuller)

7 Tipps für Ihre Transformation

1. Analyse: Wo stehen wir wirklich? Und wo wollen wir hin (klare Ziele definieren)?
2. Mehr – viel mehr – Kommunikation! Werden Sie ein echter Kommunikationsprofi. Suchen Sie sich dafür einen Profi-Coach.
3. Verabschieden Sie sich von dem grossen Transformationsprojekt in Ihrem Unternehmen. Gehen Sie Schritt für Schritt vor – bleiben Sie nicht stehen!
4. Prüfen Sie Vision, Mission und die Werte des Unternehmens: Sind diese aktuell, verständlich, sichtbar, spürbar? Falls ja, sind Sie auf dem richtigen Weg. Falls nein, dann arbeiten Sie daran.
5. Beginnen Sie top-down: Starten Sie einen klaren Führungskräfte-Entwicklungsprozess, eine Beratung und ein Training aller Führungskräfte.
6. Im Rahmen Ihrer Jahreszielplanung planen Sie sich zusätzlich vier Denktage zur Transformationsbegleitung im Jahr verbindlich ein.
7. Bleiben Sie authentisch und charismatisch und denken Sie visionär!

New Work

New Work beschreibt den Wandel der Arbeitswelt, ausgelöst durch Globalisierung und Digitalisierung. Die daraus resultierenden Herausforderungen für die Arbeitswelt und insbesondere für Führungskräfte gilt es, individuell zu bestimmen und zu meistern. Es geht um gesellschaftliche Veränderungen, die den Rahmen für das gemeinsame Miteinander beeinflussen, und um neue Formen, sich als Unternehmen zu organisieren. Merkmale wie Veränderungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Agilität, Resilienz und Mobilität prägen diesen Begriff der «Neuen Arbeit».

www.begeisterung.de

JEDER IST EIN KIND SEINER ZEIT/JEDE IST EIN KIND IHRER ZEIT

Von Anna-Maria Schmidt. Die wichtigste Managementaufgabe ist die Einschätzung der Zukunft. Die zweitwichtigste Managementaufgabe ist, die Mitarbeiter für diese Zukunft fit zu machen. Die dritt wichtigste Managementaufgabe ist, den Mitarbeitern die Angst zu nehmen, ihnen für ihre zukünftigen Aufgaben Wertschätzung zu vermitteln und ihnen keine Steine in den Weg zu legen. Jeder ist ein Kind seiner Zeit. Man ist immer vorne, hintendrin oder mittendrin. Je nach Berufszweig kann es sich hier um 10-Jahres-Schritte (bei der Architektur) oder auch nur um 10-Monats-Schritte (bei der Mode) handeln.

«Ein jegliches hat seine Zeit.» So grandios, so toll, so zukunftsweisend jede Idee einmal gewesen sein mag, übermorgen ist morgen schon gestern. Was war, was ist, was wird? Wo geht die Reise hin? Was gilt es zu bewahren, was hilft und wo sind die Bedrohungen?



«Nichts ist stärker als eine Idee, deren Zeit gekommen ist.» Niemand wird heute auf die Idee kommen, sich ein neues Faxgerät zu kaufen, und nur wenige können sich noch erinnern, welche Begeisterung das allererste Kopiergerät ausgelöst hat. Und nichts ist schlimmer, als festzustellen, dass die Zeit einer Idee vorbei ist. Ähnlich wie wenn die Weihnachtsbeleuchtung noch zu Ostern hängt. Die grössten Revolutionen haben sich in der Vergangenheit immer dann ereignet, wenn es neue Techniken des Transportes gegeben hat. Das Pferd wurde durch den Traktor oder durch die Eisenbahn abgelöst. Was wird in Zukunft alles durch die Drohne abgelöst werden? Mit welchen Auswirkungen?

Leben ist und bleibt analog. Digital ist das Vehikel für das analoge Leben. Was ist und bleibt analog? Lachen, lieben, weinen, denken, Geburt und Sterben, Emotionen geniessen – Gott sei Dank, und niemand kann daran rühren! Was ist und bringt digital? Alles. Fast alles. Wir müssen uns daran gewöhnen, dass wichtige Teile unseres Lebens schon digitalisiert sind und noch mehr digitalisiert werden. De facto ist unsere Arbeitswelt schon heute durchdigitalisiert. Die Berufsbilder werden sich dramatisch ändern, viele Berufe verschwinden ganz. Schon in den nächsten Jahren wird es ein Fünftel der bisherigen Berufe nicht mehr geben. Es gibt Studien, die sagen, dass knapp 50 Prozent der Arbeitsplätze gefährdet sind.



Die vier wichtigsten Bereiche unseres Lebens, die neu gedacht werden müssen:

1 Transport und Verkehr: An das tägliche Leben mit den Drohnen werden wir uns noch gewöhnen müssen, und nicht alles wird zu unserer Freude sein. Schon bald wird sich niemand mehr vorstellen können, dass man früher einmal noch selbst mit dem Auto gefahren ist.

2 Kommunikation und Information: Medien, Social Media, jegliche Weitergabe von Informationen sind hier betroffen. Datenspeicherung ohne Ende und oft ohne Sinn. Künstliche Intelligenz. Bitcoins und manipulierte Informationen. Auswertung aller Daten, vom Aufenthaltsort bis hin zu den Leber- und Zuckerwerten – ist das die Zukunft?

3 Arbeitswelt: Wie wirkt sich das alles auf die neue Arbeitswelt aus? Das wird die nächste grosse Frage sein. Wie sieht ein Arbeitsplatz in den nächsten drei Jahren, in den nächsten zehn Jahren aus? Der Bleistift bleibt. Kaum ein anderes Gerät ist so perfekt und hat sich praktisch durch die Jahrhunderte nicht verändert. Den analogen Bleistift wird es also immer geben. Schön! Wir können weiter unsere Strichmännchen zeichnen, wenn wir nachdenken. Alles andere wird sich radikal verändern. Kein Stein bleibt auf dem anderen. Unternehmen und hier vor allem deren Mitarbeiter werden am erfolgreichsten sein, je schneller und effizienter sie sich den neuen Gegebenheiten anpassen. Lernen, Bildung, Weiterbildung – die wichtigsten Schlagworte der neuen Welt. Politiker und Mitarbeitervertreter täten gut daran, möglichst schnell diese neue Zeit zu begreifen. Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, keine fixen Arbeitsplätze und Einzelbüros mehr, keine fixen Anstellungen, Arbeitsbeziehungen über grosse Entfernungen und Kommunikation über digitale Medien. Und wo ist die neue Führungskraft? Die flexiblen Strukturen brauchen klare Ankerpunkte und einen bewussten Führungsstil. Analoges Schulterklopfen und ein Vieraugengespräch werden wichtige Kontrapunkte sein.

4 Gesundheitssystem: Wenn nun alles erfasst und gemessen ist, dann wird das auch das gesamte Gesundheitssystem revolutionieren. Daraus resultiert ein vollkommener Wandel der Leistungen und Kosten. Das Ende von Sozialversicherungsträgern und Apotheken? Wie lange wird es dauern, bis wir alle durchgehend gechipt sind und die Daten so übertragen werden? Die Gretchenfrage lautet heute: Wie hältst du's mit der Genmanipulation? Gibt es einen Ersatzmenschen? Gibt es genmanipulierte Menschen? Wie um alles in der Welt sieht ein Mischwesen zwischen einem Schwein und einem Menschen aus? Und was haben die Wissenschaftler damit vor? Was ist ethisch und moralisch vertretbar? Darf alles, was machbar ist, auch losgelassen werden? Wer bestimmt die Grenzen? Was passiert mit denen, die sich nicht an die ethischen Grundsätze halten? Oft hinken rechtliche Schritte den Fakten hinterher.

«Die Kraft des Faktischen»

Was tun, wenn die Kuh aus dem Stall ist? Was tun, um Wildwuchs wieder einzudämmen? Wird nicht immer alles gemacht, was möglich ist? Ein Beispiel: Wie sehen die rechtlichen Rahmenbedingungen bei den selbstfahrenden Autos aus? Alles ist immer ein Abwägen von Vor- und Nachteilen. Was überwiegt, was ist es wert, was ist es mir wert? Gebe Daten gegen Kommunikation. Gebe Daten gegen Information. Gebe Daten gegen Freiheit? Oder gebe Daten gegen Abhängigkeit und Unfreiheit? Gebe Daten gegen Gesundheit. Gebe Daten gegen Leben?

Lachen, lieben, weinen, geniessen und ein bisschen digital sein. Jeder ist ein Kind seiner Zeit. Umarmt die Zeit. Es ist eure Zeit. Sie kommt nie wieder.

ams@amsams.at 

DER KOPF IST DER GRÖSSTE MUSKEL DES MENSCHEN. WANN STARTEN SIE IHR LEGALES DOPING?



Von Markus Weber. Mit Ausdauer, Motivation und Geduld zu einem bestimmten Zeitpunkt optimale Leistungen erbringen – das sind Anforderungen, die bei einem sportlichen Wettkampf genauso gelten wie im Arbeitsalltag. Damit das gelingt, braucht es konsequentes Training. Was viele oft vergessen: Der Kopf trainiert und kämpft, spielt und siegt mit. Auf der Aschenbahn und dem Fussballplatz genauso wie in den Büros und Chefetagen. Mit Mentaltraining können Sie daher das Beste aus sich herausholen.

Seit Felix Neureuther, Richard Freitag und andere Spitzensportler bekannt gemacht haben, dass für sie Mentaltraining zur erfolgreichen Karriere gehört, wollen immer mehr Menschen genau diese Methoden für sich im Alltag nutzen. Auch im Management gilt Mentaltraining inzwischen als salonfähig.

Dabei kommt es auf das Mindset an. Unser Verstand arbeitet grösstenteils mit dem Unterbewusstsein. Am besten verarbeitet unser Kopf visualisierte Informationen (Bilder). Das Gehirn ist eine Erfolgserfüllungsmaschine, die alles daran setzt, konkrete Vorstellungen zu realisieren. Wie genau lautet der Auftrag, den Sie ihr geben?

Nehmen Sie sich einmal ein Massband oder ein Lineal zur Hand. Messen Sie 15 Zentimeter ab. Diese Masseinheit steht für Ihren Verstand, der mit ca. 50 Bits pro Sekunde arbeitet. Nun stellen Sie sich eine Strecke von 11 Kilometern vor, die sich daran anschliesst. Das symbolisiert Ihr Unterbewusstsein. Es verarbeitet ca. 50 Millionen Bits pro Sekunde. Diese Erkenntnis verdanken wir dem deutschen Neurobiologen Gerald Hüther. Es existiert also ein riesiges Potenzial in Ihrem Kopf, das Sie für sich nutzen können. Und wie? Mit ganz legalem Doping!

Es ist genau wie beim Sport: Erst wenn ich im Kopf aufgebe, hören meine Beine auf zu laufen. Positive Gedanken hingegen bringen mich in einen wahren Flow – und zur Höchstleistung. Sie sollten schon am Anfang das Ende im Sinn haben. Denn genau die Erwartung, die Sie an Ihr Leben haben, schlägt sich in Ihrer Realität nieder. Es kommt also auf Ihre Einstellung und Haltung an.



Meine konkreten Empfehlungen für Ihr legales Doping:

- Üben Sie neu erlernte positive Programme mindestens zwölf Wochen lang täglich. Wenn Sie das durchhalten, haben Sie die bestmögliche Erfolgsaussicht.
- Denken Sie vor dem Einschlafen an etwas Schönes oder an ein motivierendes Ziel. Nehmen Sie dieses anstelle von Problemen mit in den Schlaf.
- Die 5-4-3-2-1-Übung, eine Selbsthypnosetechnik von Betty Erickson, ist eine Trance-Induktion und kann auch beim Einschlafen helfen. Zählen Sie zunächst fünf sinnlich konkret wahrnehmbare Tatsachen nacheinander auf und benennen Sie dann einen inneren, gewollten Zustand.
- Verwandeln Sie Miesmacher-Gedanken in Mutmacher-Gedanken. Legen Sie dazu eine Tabelle an, die Sie wie eine Bilanz führen. Auf der Minus-Seite steht zum Beispiel: «Ich kann das nicht.» Und auf der Plus-Seite: «Ich gehe das an!»
- Trainieren Sie wöchentlich die Fähigkeit, Ihre Aufmerksamkeit im entscheidenden Moment auf das Wesentliche zu fokussieren.
- Erstellen Sie sich ein Drehbuch, das Ihren Kopf steuert, um in Stress- oder Notfallsituationen gelassen darauf zurückgreifen zu können.
- Suchen Sie sich eine Aufgabe in Ihrem Leben, an der Sie mit viel Liebe arbeiten können. Und halten Sie es wie der libanesischer Philosoph Khalil Gibran: «Arbeit ist sichtbar gemachte Liebe. Und wenn ihr nicht mit Liebe, sondern nur mit Unlust arbeiten könnt, dann ist es besser, eure Arbeit zu verlassen und euch ans Tor des Tempels zu setzen, um Almosen zu erbitten von denen, die mit Freude arbeiten.»

«Der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk und der rationale Verstand ein treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat.» Dieses Zitat stammt von Albert Einstein. In unserer verstandesbezogenen, rationalen Gesellschaft kommt der bewusste Einsatz der Kraft des Unterbewusstseins oft zu kurz. Dabei lassen sich in unserem Gehirn neue Bahnen anlegen und negative Programme mit positiven überschreiben.

Doch dafür braucht es Übung. Ich kenne das von Skirennern: Zur Startvorbereitung fahre ich die Strecke mental Stück für Stück ab. In meiner Vorstellung habe ich beim Start bereits jeden Streckenabschnitt konzentriert geübt. Bei meinen heutigen Aufgaben mache ich es genauso: Vor einem Vortrag gehe ich, zum Beispiel bei einem Spaziergang in der Natur, die Inhalte, die Struktur und die Dramaturgie durch. Auch ich bin nicht gefeit davor, dass sich mal störende Gedanken einschleichen, die um einen möglichen Misserfolg kreisen. Dann trainiere ich meinen Kopf auf das Wesentliche. Denn von Henry Ford weiss ich: «Ob du denkst, du kannst es, oder du kannst es nicht: Du wirst auf jeden Fall recht behalten.»

Mentales Training wird in vielen Berufsfeldern angewendet. Auch höchst unerwünschte Situationen, die sich real kaum simulieren lassen, kann man dabei trainieren. Piloten beispielsweise machen das beim «Couch Flying» – in Gedanken absolvieren sie eine Notlandung ohne Fahrwerk und legen sich dabei geistig Handlungsoptionen parat, um immer einen kühlen Kopf zu bewahren.

DURCHSCHNITTSFALLE MEIDEN – DEN KULTURELLEN WANDEL MANAGEN

Von Dr. Andreas Wieland. Die Wettbewerbssituation verschärft sich in zahlreichen Branchen, zeitweise sprunghaft, radikal, existenziell. Das Potenzial der Digitalisierung ist atemberaubend, täglich entstehen neue Kundenlösungen. Langjährig abgesteckte Märkte werden durch agile Start-ups torpediert, aufgebrochen und sogar ad absurdum geführt. Die «Old Economy» kommt gewaltig unter Druck. Die Geschäftsmodelle werden zu langsam angepasst und schon gar nicht grundsätzlich infrage gestellt. Zu sehr ist man den alten Erfolgsmustern verhaftet. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess läuft zwar auf Hochtouren. Einsparungen werden konsequent gehoben. Die operationale Excellence ist wichtig, jedoch nicht hinreichend genug, um langfristig erfolgreich zu sein.

Es geht darum, sich immer wieder selbst konstruktiv zu hinterfragen und Geschäftsinnovationen mit Mehrwert für den Kunden zu platzieren. Gut ist nicht gut genug – der Ruf nach «Extraordinary Leaders», nach High-Performance-Teams und High-Performance-Culture wird lauter. Studien von Zenger und Folkman belegen: Es gibt sie, die «Extraordinary Leaders», überragende Führungspersönlichkeiten, die mit ihren herausragenden Stärken ein neues Leistungsniveau erreichen. Sie schaffen es, dass die Mehrheit der Mitarbeiter bereit ist, die Extrameile zu gehen.

Aber wie können Führungskräfte diesen Top-Level erreichen? Die Leadership-Forschung bietet hierfür systematische Ansätze. Es geht nicht darum, perfekt zu sein, sondern in erfolgsrelevanten Kompetenzen herausragend zu sein. Organisatorische Relevanz und Passion spielen bei der Auswahl von Stärken eine zentrale Rolle. Nur wenn beides hoch ist, kann man eine Stärke zu einer herausragenden Stärke entwickeln. Zenger und Folkman beweisen, dass Leader bereits mit drei herausragenden Stärken die Performance-Indikatoren «Mitarbeiterengagement, Kundenzufriedenheit, Umsatz- und Ertragsentwicklung» massgeblich positiv beeinflussen.



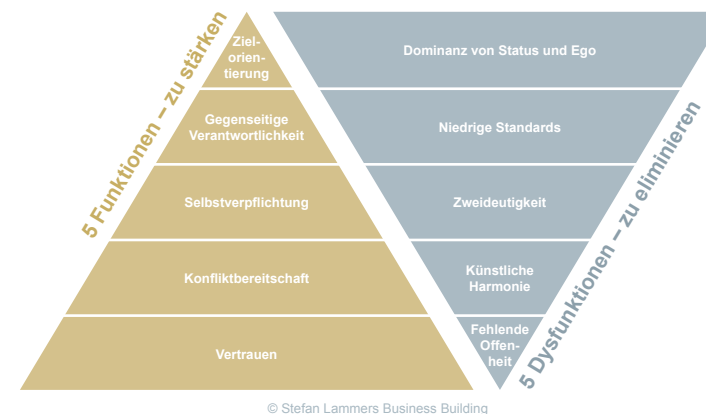
Bei der Entwicklung einer Stärke zu einer aussergewöhnlichen Stärke kann man im Spitzensport Anleitung nehmen. Begleitende Massnahmen wie Mentaltraining, Koordinierungsübungen, Entspannungstechniken usw. verschaffen Sportlern erst den Durchbruch an die Weltspitze. Einer ähnlichen Logik folgend bietet die Leadership-Forschung von Zenger und Folkman zahlreiche Kompetenzbegleiter für alle relevanten Führungskompetenzen an. (Quelle: Zenger/Folkman, Kompetenzbegleiter.) Es lohnt sich, davon Gebrauch zu machen, es spart Zeit und macht darüber hinaus auch Spass. Nutzen Sie die Hebelwirkung der Kompetenzbegleiter zur Stärkung Ihrer Führungsperformance.

Doch greift der Blick auf einzelne Personen nicht zu kurz? Ist die Dynamik und Komplexität von Einzelpersonen überhaupt noch handhabbar? Die Konzepte von High-Performance-Teams und High-Performance-Culture gewinnen an organisatorischer Umsetzungsrelevanz. Rasch fällt dabei jedoch auch auf, dass diese Konzepte existenzielle Lernprozesse erfordern. Lernbarrieren auf individueller, kollektiver und organisationaler Ebene sind mächtig genug, um wohlgemeinte Vorhaben in Richtung High-Performance-Culture zu kippen. Die Kulturveränderung startet am wirkungsvollsten auf der Teamebene. Dabei sind die von Patrick Lencioni beschriebenen Dysfunktionalitäten von Teams zu überwinden und die positiven Kulturelemente im täglichen Miteinander zu verankern.

In diesem Kontext bedeutet Vertrauen die Gewissheit, dass die Kollegen keine bösen Absichten verfolgen. Vorsicht und Zurückhaltung sind daher beim Besprechen von neuen Ideen, beim Feedbackgeben nicht erforderlich. Diese Haltung bildet die Basis für die wertschätzende Konfrontation, für den Dissens als wesentlichsten Treiber von Verbesserungen, Innovationen und High Performance. Als Leader muss ich den erforderlichen Rahmen hierfür schaffen, damit sich nicht künstliche Harmonie als «süßes Gift» breitmacht. Klarheit im Teamalltag verstärkt die Selbstverpflichtung und führt zu gegenseitiger Verantwortlichkeit. Kollegen fordern auf einer wertschätzenden Basis die Erfüllungen von Vereinbarungen ein und motivieren sich gegenseitig zu High Performance. Der Fokus auf die Gesamtziele und das Zurückdrängen von Einzelinteressen garantieren langfristige Spitzenleistungen.

Auch wenn Kultur schwerer zu greifen ist als Strategie und Struktur, so gelten doch die gleichen Grundprinzipien des Change-Managements: Es gilt, einen grösstmöglichen Spannungsbogen zwischen der erlebten Ist-Kultur und der gewünschten Soll-Kultur aufzubauen. Unterstützend wirkt dabei die vergemeinschaftete Einsicht, dass man mit der bestehenden Kultur die strategischen Herausforderungen nicht ausreichend meistern kann. Die Schaffung eines motivierten Zukunftsbildes des Miteinanders sorgt für die erforderliche Sog-Wirkung. Mit diesem Spannungsbogen sind Veränderungsinitiativen rascher und nachhaltiger zu implementieren. Schlussendlich festigen periodische Evaluierungen die neue Kultur und bieten einen Anlass, die Fortschritte zu feiern. Dies setzt weitere Energie und Mut für die nächsten Schritte frei.

www.andreaswieland.at



Quelle: Lencioni Teamperformance Pyramide

Heidbrink, M./Jenewein, W.: High-Performance-Teams. Die Erfolgsprinzipien für Führung und Zusammenarbeit. Stuttgart 2008.
Lencioni, P.: Die 5 Dysfunktionen eines Teams. Weinheim 2014.
Zenger, J./Folkman, J.: The Extraordinary Leader. Turning Good Managers into Great Leaders. New York 2009.

SO MOTIVIEREN SIE IHRE MITARBEITER ZUR HÖCHSTLEISTUNG!



René E. Huber / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 1974



Von René E. Huber. 70 Prozent der Mitarbeitermotivation hängen laut einer Studie des Institute for Employee Studies von der Führungskraft ab. Hoch motivierte Mitarbeiter sind doppelt so produktiv. Entsprechende Erhebungen in Deutschland ergaben: 52 Prozent der Mitarbeiter sagen über sich selbst, sie könnten ihre Leistung deutlich steigern, und 79 Prozent bezeichnen die Motivation und Anerkennung durch ihren Chef als entscheidenden Hebel für eine Leistungssteigerung. Eine Umfrage der auf Personalmanagement spezialisierten Beratungsfirma Towers Perrin bei 15'000 Mitarbeitern in Europa zeigte, dass hoch motivierte Mitarbeiter deutlich seltener die Absicht haben, das Unternehmen zu verlassen, als solche, die eher Dienst nach Vorschrift leisten.

Mitarbeiter verlassen nicht das Unternehmen – sondern ihre Vorgesetzten!

Wann bleiben Mitarbeiter ihrem Unternehmen treu? Weiterentwicklungsmöglichkeiten, eine faire Leistungsbeurteilung, eine angemessene Vergütung und Chefs mit Vorbildfunktion sind die wichtigsten Gründe für die Treue zu einem Unternehmen. Aus der «Towers Watson Global Workforce Study 2014» geht hervor, dass in der Schweiz rund drei Viertel der Mitarbeiter motiviert und fast jeder Dritte sogar hoch motiviert ist. Dies bestätigt auch eine Umfrage vom Marktforschungsinstitut IHA-GfK in Hergiswil: Demnach sind 70 Prozent der Angestellten in der Schweiz zufrieden mit ihrem Chef. Nur gerade einmal 12 Prozent würden ihrem Chef am liebsten davonlaufen.

In Deutschland sieht das Ganze schon etwas anders aus. Hier kommt eine ähnliche Umfrage zu ganz anderen Ergebnissen: Jeder Fünfte in Deutschland hasst sogar seinen Chef, 60 Prozent finden ihn schwierig. Nur 20 Prozent der deutschen Angestellten engagieren sich mit vollem Einsatz, der Rest schiebt Dienst nach Vorschrift. Schätzungen gehen davon aus, dass den Unternehmen dadurch jedes Jahr rund 180 Millionen Euro entgehen.

Unzufriedene Deutsche, zufriedene Schweizer – warum diese Unterschiede?

- **Flachere Hierarchien:** Fred Henneberger, Direktor am Forschungsinstitut für Arbeit an der Universität St. Gallen, meint: In Deutschland sind Chefs häufig autoritärer. Sie üben ihre Macht bewusst aus. In der Schweiz stehen die Arbeitnehmer öfter in direktem Kontakt mit ihrem Vorgesetzten und erhalten mehr Eigenverantwortung.
- **Kooperation statt Konflikt:** Differenzen werden in der Schweiz oft bilateral geregelt, Personalkommissionen haben kein Mitbestimmungsrecht. In Deutschland hingegen, wo viele Betriebsräte gleichzeitig Gewerkschaftsmitglieder sind, gelangen die Forderungen im Kollektiv an die Unternehmensleitung. Ein Arbeitskampf ist oft die Folge.
- **Strukturen:** Die Schweiz ist ein KMU-Land. Mehr als 80 Prozent arbeiten für ein kleineres oder mittleres Unternehmen. In einem solchen Umfeld sind die Chefs zugänglicher, das Arbeitsklima ist häufig familiär. (Quelle: Prof. Norbert Thom, Uni Bern.)
- **Arbeitszeit:** Die Schweizer arbeiten länger und haben darum auch mal Zeit für einen Schwatz zwischendurch. In Deutschland hat die massiv verkürzte Arbeitszeit dazu geführt, dass sich kaum noch jemand eine Kaffeepause gönnt.



© Andrey Yuriov/Shutterstock.com

Wofür gehen Mitarbeiter die Extrameile?

Führungskräfte sind der Dreh- und Angelpunkt, um ein Unternehmen erfolgreich zu machen. Gerade mittlere Führungskräfte sind jedoch häufig mit Aufgaben überladen. Sie leben quasi in einer «Sandwich-Rolle» zwischen ihrem eigenen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern. Das Administrative nimmt viel Raum ein und es gilt, übervolle To-do-Listen abzuarbeiten. Dadurch bleibt für die eigentliche Personalführung wenig Zeit, was die Chefs und die Mitarbeiter gleichermaßen frustriert.

Eine unmittelbare und zielbezogene Beeinflussung der unterstellten Mitarbeiter macht deshalb oft weniger als 20 Prozent der Tagesarbeit aus. Die Führungskräfte haben ja auch vielfältige andere Aufgaben. Sie müssen als Spezialisten, als Einzelkämpfer agieren, mit Kunden, Behörden oder Kollegen kommunizieren oder das Unternehmen nach aussen vertreten.

Was macht den erfolgreichen Vorgesetzten aus?

Menschen sind verschieden – Mitarbeiter auch! Mitarbeiter lassen sich eben nicht nach Gebrauchsanweisung führen. Stattdessen gilt: Unterschiedliche Mitarbeiter müssen unterschiedlich geführt werden. Die Kenntnis des eigenen Persönlichkeitstyps, das Kennen seiner Stärken und Schwächen sowie seiner Wirkung auf andere kann das Verhalten gegenüber Mitarbeitern oft schon entscheidend verbessern. Dann kann der Vorgesetzte auch seine authentische und zu ihm passende Art der Mitarbeiterführung umsetzen. Gemäss einer Studie der ETH Zürich ist der falsche Führungsstil einer der wichtigsten Gründe, warum Arbeitnehmer unter Stress leiden. Die Übereinstimmung zwischen der Persönlichkeitsstruktur des Vorgesetzten und seinem Verhalten ist die zentrale Voraussetzung für den Erfolg. Kein Führen nach Schema!

Je besser der Chef seine Mitarbeiter kennt, desto besser weiss er, welche Art von Belohnung oder Anerkennung ein bestimmter Mitarbeiter braucht, um Höchstleistungen zu erbringen. Motivation als Schlüssel zu persönlicher Spitzenleistung heisst auch, sich an seinem Arbeitsplatz wohlfühlen. Wenn einem

die Arbeit Spass macht, der Arbeitsplatz schön ist, man seine Kollegen mag und ein gutes Verhältnis zum Chef hat, kann man eigentlich nur Bestleistungen bringen. Das eigene Selbstwertgefühl wird gestärkt – ein weiterer wichtiger Faktor für Engagement am Arbeitsplatz.

Die Mitarbeiter sind die Schiedsrichter!

Vor meiner selbstständigen Tätigkeit als Führungs- und Verkaufstrainer war ich bei IBM unter anderem je vier Jahre Verkaufsleiter der Niederlassungen Luzern und Zürich und anschliessend drei Jahre lang verantwortlich für die Mitarbeiterentwicklung. Alle zwei Jahre mussten die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten beurteilen, also auch mich, und ich wiederum meinen Vorgesetzten. In anschliessenden Teamsitzungen wurden diese Antworten, die anonym abgegeben wurden, besprochen.

Die Mitarbeiter folgen uns aufgrund unserer kommunikativen und sozialkompetenten Fähigkeiten. Das ist entscheidender als alles andere. Die Fähigkeit, das eigene Beziehungsmanagement zu analysieren, ist das, was den Amateur vom professionellen Kommunikator unterscheidet. Unter anderem geschieht das auch durch regelmässiges Feedback der direkt unterstellten Mitarbeiter. In den Büchern «Der Kunde ist unser Schiedsrichter» und «Führen im Vertrieb» habe ich ein auf diesen Praxiserfahrungen basierendes Modell beschrieben, das helfen soll, das eigene Kommunikationsverhalten zu analysieren und zu verbessern:

Die «HUBER-Kommunikations-Formel»

H – H inhören
U – U ntersuchen
B – B efragen
E – E inverständnis einholen
R – R ückkoppelung

www.renehuber.ch

DIE HELDENREISE DES NEUEN MANAGERS

Von Tom Klein



Licht und Dunkelheit

Die Welt ist kaum noch zu verstehen. Eine Krise löst die andere ab, und eine Annahme nach der anderen darüber, welche Haltungen und Handlungen «normal» sind, erweist sich als haltlos. Heute werden Meinungsverschiedenheiten nicht mehr auf der Grundlage allgemein gültiger Normen ausgetragen. Für einige Akteure sind die Normen an sich zu eng geworden, sodass sie versuchen, ihre Meinungen durchzusetzen, indem sie die Normen selbst attackieren, die unsere Gesellschaft friedlich und erfolgreich haben werden lassen.

Die Auseinandersetzungen unserer Zeit verlaufen nicht mehr in den bekannten Mustern von links und rechts, sondern sind ein Tauziehen zwischen Ordnung und Unordnung. Die einen verschaffen sich Raum, indem sie das Udenkbare zu denken wagen und das Bestehende zu zerstören versuchen. Die anderen verteidigen eine immer kraftlosere alte Ordnung, an deren Fortbestand sie gleichzeitig zweifeln.

Die Entscheidung

In den Sagen unserer Mythologie bringt eine solche Zeit den Helden hervor, der eine neue Ordnung aus der Dunkelheit der Unordnung herstellt. An Helden glauben wir zwar nicht mehr, aber dafür schauen wir zu den Medienpersönlichkeiten und Wirtschaftslenkern auf, die heute in die Rolle der Helden geschlüpft sind, um an ihrer Macht und ihrem Einfluss teilzuhaben.

Wir fragen uns, nach welchen Werten unsere modernen Helden die Ordnung herstellen und verteidigen werden.

Zunehmend stehen wir vor der Wahl, ob wir uns autoritär oder evolutionär neu erfinden. Die erste der beiden Optionen ist zwar verlockend, besonders für diejenigen, die an einfache Lösungen glauben. Aber unsere Welt ist so komplex geworden, dass einfache Lösungen keine Zukunft haben, denn sie können uns nur von einem Chaos in das nächste stürzen.

Die zweite Option bietet uns bessere Erfolgsaussichten. Allerdings muss sich die offene Gesellschaft aus alten Mustern herausbewegen und zu einem neuen Selbstverständnis finden. Unsere Welt ist VUCA – volatil, ungewiss, komplex und mehrdeutig – und der Umgang damit verlangt von uns eine Strategie, die dieser Welt gewachsen ist.



Club 55

Der Weg

Wo der überkommene Führer versucht, mit Macht über die Köpfe seiner Mitmenschen hinweg zu bestimmen, hört der Meister der Komplexität den Menschen zu. Er öffnet sich dem Neuen, gerade dann, wenn er nicht versteht, was es bedeutet. Denn im Zuhören zeigen sich ihm die Aufmerksamkeits- und Verhaltensmuster seiner Mitmenschen, die es ihm ermöglichen, sie zu verstehen.

In einer Welt, die so gross und komplex geworden ist wie die unsere, reicht es aber nicht mehr, nur persönlich zuzuhören. Auch deshalb kann es den klassischen Helden nicht mehr geben. Wir müssen das Zuhören skalieren, um die Geschichten von Tausenden Menschen sammeln zu können und um übergreifende Muster in ihren Erfahrungen und Bedeutungs-umgebungen zu erkennen.

Der moderne Held ist weniger Krieger als Augur. Er schaut in die Datensätze der Geschichten, die er sammelt, und leitet von ihnen die Einsichten ab, die ihn handlungsfähig machen. Er masst sich auch nicht die Rolle des Strategen an, denn er weiss, dass er nichts von der Welt, in der er lebt, vorhersagen kann. Stattdessen betätigt er sich als Entdecker, der das Neue neugierig erforscht und bereit ist, überrascht zu werden.

Die Prüfung

Nicht jeder ist in der Lage, dem Zusammenbruch alter Gewissheiten mit Neugier zu begegnen. Angst und Unsicherheit entfalten eine zerstörerische Wirkung. Wer nicht weiss, wohin die Reise geht, kann an dem Sinn der Reise zweifeln und wird für die falschen Versprechen der Rattenfänger anfällig.

Ob wir uns in den Medien betätigen oder als Berater dienen oder selbst Unternehmer sind, wir alle sind aufgefordert, die Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit des Geschehens auszuhalten und uns nicht selbst ins Chaos zu stürzen oder gar zum Chaos beizutragen.

Zeiten des Wandels sind auch Zeiten, in denen sich grosse Chancen bieten, die wir aber nur dann als solche erkennen und nützen können, wenn wir selbst stabil sind. Wer es schafft, bei sich zu bleiben, während um ihn herum die Welt verrückt zu spielen scheint, wird zum Vorbild, das durch die Art seines In-der-Welt-seins seine Wirkung entfaltet.

Der Erfolg

Das Handwerkszeug des modernen Erfolgs steht dem neuen Manager schon zur Verfügung. Wenn er es aushält, kann er dem populistischen Chaos den Rücken kehren und sich der Entdeckung und der Gestaltung der neuen Welt widmen.

Agile Arbeitsmethoden und die Ausrichtung der Wertschöpfungsarbeit einer Firma an der Kundenerfahrung geben fast jedem Unternehmen eine Daseinsberechtigung, denn sie tragen zur Verbesserung des Lebens bei, statt es auszubeuten und zu zerstören.

Vorbildliche Medienpersönlichkeiten können durch eine sinnstiftende Wirkung den Medienkonsumenten eine Orientierung bieten, die ihnen hilft, das Drama unserer Medienwelt hinter sich zu lassen, statt es mit aufmerksamkeitsheischenden Thesen zu befeuern.

Berater und Coaches haben die Aufgabe, in einer unsicheren Welt Halt zu geben und die persönlichen und intellektuellen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, die ihre Klienten in die Lage versetzen, ihre Herausforderungen zu meistern, statt ihnen etwas zu verkaufen, was sie in der alten Welt zurückbleiben lässt.

Die Erkenntnis

Auf die Werte hinter unserem Handeln kommt es an. In einer Zeit, in der in der breiten Gesellschaft entgegen der uralten Erkenntnisse darüber gehandelt wird, was uns Menschen erfolgreich und glücklich macht, braucht es keine neuen Werte. Vielmehr geht es darum, den Wert der alten Werte in dem heutigen Kontext neu zu entdecken. Die Erkenntnis, dass Liebe, Vertrauen, Gemeinschaft und Wertschätzung und ein Glaube an den Menschen in seiner Verletzlichkeit und Entwicklungsfähigkeit uns besser dienen als Hass, Gier, Narzissmus und Überheblichkeit bedarf keiner Erleuchtung. Es bedarf nur der Intelligenz und des Mutes, diese Erkenntnis über unser Tun umzusetzen.

www.tomklein.de

KÖNIGSDISZIPLIN IN DER FÜHRUNG: SOUVERÄNITÄT

«Verdammt – ich hätte anders reagieren sollen!» Kennen Sie das? Sie reflektieren eine Situation, reflektieren Ihr Verhalten – und im Nachhinein betrachtet wäre eine andere Reaktion besser gewesen. Die Tatsache, dass Sie in einem entspannten Moment zu diesem Schluss kommen, bedeutet: Sie haben eine bessere Lösung in sich, waren jedoch nicht in der Lage, diese im entscheidenden Moment abzurufen. Souveränität gibt uns die Möglichkeit, das, was in uns steckt, auch im passenden Moment zur Verfügung zu haben.



Von Walter Zimmermann

Warum ist Souveränität erstrebenswert?

Weil es ein extrem zufriedenstellender Zustand von Sicherheit in Verbindung mit Gelassenheit ist. Allein schon, wenn man sich dieses Gefühl geistig vorstellt, fühlt es sich auf eine ganz besondere Weise angenehm an.

Was ist Souveränität?

Die Literatur beschreibt es mit «den Überblick haben» und «Überlegenheit». Wichtig: Überlegenheit ist hier nicht zu verwechseln mit Überheblichkeit. Denn wer sich wirklich überlegen fühlt, der muss auch nichts beweisen, vor allem muss er dem anderen nicht beweisen, dass er toller, schöner, besser ist. Genau das Gegenteil ist der Fall. Wenn ich mich wirklich überlegen fühle, muss ich nicht kampfbereit sein, benötige keine Anspannung. Stattdessen habe ich dieses unglaublich gute Gefühl von Sicherheit in Verbindung mit Gelassenheit, das wir Souveränität nennen. Den nur in Verbindung mit Gelassenheit fühlt sich Sicherheit auch souverän an. Vielleicht kennen Sie Menschen, die Sicherheit ausstrahlen, aber keine Souveränität.

Die Feinde der Souveränität: Ablenkung und situative Unsicherheit

Ablenkung und Unsicherheiten sind die Gegenspieler der Souveränität. Denn wenn ich zu viel Ablenkung habe, dann besitze ich nicht den Überblick. Wenn ich in meinen Gedanken zu viele Bälle gleichzeitig in der Luft habe, muss ich mich eben auf diese Bälle konzentrieren, habe dadurch aber in anderen Bereichen nicht mehr genug geistige Ressourcen frei, um den Überblick zu wahren. Situative Unsicherheiten wiederum sind eine sehr diffizile Angelegenheit. Auch viele Menschen mit hoher Selbstsicherheit erleben situative Unsicherheiten. Dies lässt sich am besten anhand eines Beispiels darstellen: Jemand, der im Dressurreiten schon zwei Goldmedaillen gewonnen hat, wird auf dem Dressurplatz, im Pferdestall usw. eine sehr hohe Selbstsicherheit haben und in dieser Umgebung auch ausstrahlen. Ist es für Sie vorstellbar, dass die gleiche Person, wenn sie am Abend in einem Club unterwegs ist und Menschen kennenlernen will, möglicherweise sehr unsicher ist? Das ist situative Unsicherheit – und das ist der Unterschied zwischen Selbstsicherheit und wirklicher Souveränität.

Wahre Souveränität basiert auf Klarheit und Vertrauen

Klarheit ist Macht! Ein Motto, das mich persönlich seit vielen Jahren trägt. Doch was verbirgt sich hinter Klarheit? Genau genommen geht es um Entscheidungsklarheit. Denn wir werden mittlerweile 24 Stunden täglich mit «Ablenkungen» konfrontiert (schon hier entscheidet jeder selbst, wie lange und wie häufig er dies zulässt), können parallel auf jedes Wissen dieser Welt zugreifen und werden von Medien bis hin zu Facebook mit den unterschiedlichsten Meinungen bombardiert. Wer hier nicht lernt, bewusst zu entscheiden, befindet sich bereits im Dilemma. Es geht darum, für sich Folgendes zu klären: Was ist mir wirklich wichtig? Welchen Weg gehe ich? Welchen Werten bleibe ich treu? Welche Ziele verfolge ich? Welche Linie halte ich ein? Was hat in meinem Leben welche Priorität? Wer sich hier keine Klarheit verschafft, sondern stets hin- und herschwankt, der bindet unbewusst eine Unmenge geistiger Ressourcen. Diese stehen dann nicht mehr zur Verfügung, um den «Überblick» zu behalten. Dinge, die klar entschieden sind, kann man innerlich ablegen, weil man haargenau weiss, was der eigene Weg ist. Entscheidungsklarheit ist trainierbar.



Club 55

Selbstverständlich darf man Entscheidungen aus wichtigen Gründen wieder verändern. Entscheidend ist aber, nicht ständig hin- und herzuschwanken.

Vertrauen ist gleich Zukunft. Das bedeutet: Der Begriff Vertrauen bezieht sich immer auf die Zukunft. Denn vertrauen muss man dort, wo noch keine Fakten oder Ergebnisse vorhanden sind. Durch welches Vertrauen entsteht nun Souveränität? Es geht um das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Verhaltensweisen: Kann ich mir da trauen? Habe ich das Vertrauen, dass meine Fähigkeiten ausreichen, um alles hinzubekommen, was ich benötige – bzw. habe ich das Vertrauen, dass ich mir bei Bedarf neue Fähigkeiten aneignen kann? Vertrauen ist ja zunächst das Gegenteil von Unsicherheit. Unsicherheit ist die Angst, in eine Situation zu kommen, die ich nicht meinen Ansprüchen entsprechend bewerkstelligen kann. Diese Formulierung ist wichtig, um zu verstehen, warum zum Beispiel Perfektionismus der Souveränität immer im Weg steht. Man kann mit Perfektionismus erfolgreich sein, aber nicht souverän. Michael Jackson war sehr erfolgreich, aber nicht souverän.

Wie entsteht tiefes Vertrauen in sich selbst?

Unser Vertrauen in uns basiert stets auf der Reflexion unserer bisherigen Verhaltensweisen. Wenn sich jemand seit fünf Jahren vornimmt, dreimal die Woche Sport zu machen, und er hat es bis heute nicht einmal realisiert, dann beeinträchtigt das sein Vertrauen in sich selbst. Ganz einfach. Deshalb verschaffen Sie sich ein realistisches Selbstbild: Wo stehen Sie heute? Setzen Sie sich realistische Ziele und entwickeln Sie sich auf dieser Basis weiter. Wenn es jemand in zwei Jahren nicht einmal geschafft hat, Sport zu machen, dann kann es ein realistisches Ziel sein, dies nur einmal im Monat zu tun – das aber absolut sicher. Wenn derjenige dann einmal im Monat Sport getrieben hat, fühlt es sich gut an und er lernt: Ich kann mir doch vertrauen. Und wenn er dann im nächsten Monat das Ziel verdoppelt und zweimal Sport getrieben hat, geht es aufwärts mit ihm.

Ist jemand sehr fleissig und konsequent und hat trotzdem kein Vertrauen in sich, dann kann das am Perfektionismus liegen. Perfektionismus kann umprogrammiert werden in «das Beste geben». Das «Beste» kann man erreichen – Perfektion nicht! Wenn ich mein Bestes gebe, mit dem Wissen und den Fähigkeiten, die mir heute zur Verfügung stehen, dann habe ich alles gegeben, und das reicht für heute! Wenn ich morgen etwas dazulerne bzw. trainiere, dann ist mein Bestes morgen vielleicht schon etwas mehr. So funktioniert Entwicklung – man macht sich dabei nicht verrückt und es entsteht Schritt für Schritt Gelassenheit.

www.walterzimmermann.de

Walter Zimmermann / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2009

HURRICANE MANAGEMENT – FÜHREN IN STÜRMISCHEN ZEITEN



Peter Brandl / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2014



Von Peter Brandl

Schönwetterkapitäne gibt es genug!

«Ganz ehrlich, Herr Brandl, so richtig schwer ist das nicht, oder?» Mit diesen Worten hat mich ein Veranstalter vor einigen Monaten anmoderiert. Es ging um eine Veranstaltung mit etwa 300 Führungskräften und er begann mit den üblichen einführenden Worten, Begrüßungen und Lobpreisungen bestimmter Gäste, um dann mit einer Geschichte zu mir überzuleiten. Er erzählte, seine Frau habe ihm vor einiger Zeit einen Flug in einem Flugsimulator geschenkt, bei dem er selbst live einen Airbus A320 fliegen durfte. Er berichtete, nicht wirklich vor Begeisterung sprühend, von diesem Erlebnis und endete mit dem schon eingangs zitierten Satz «So richtig schwer ist das nicht». Und, ganz ehrlich, da hat er recht. Es ist nicht besonders schwer, einen Airbus zu fliegen. Jeder Mensch kann das – unter Idealbedingungen. In unseren Workshops haben wir schon Hunderte Menschen in Flugsimulatoren gesetzt und fast jeder hat es geschafft, das Flugzeug zu landen. Aber eben unter Idealbedingungen.

Wenn alles passt, dann ist Fliegen keine Kunst. Und hier liegt schon die erste Parallele zum Business: Jeder Mensch kann ein Team führen oder ein Unternehmen leiten – unter Idealbedingungen. Wenn alles passt, wo ist die Kunst? Wenn die Kunden Sie überrennen, weil Sie der Einzige sind, der ein heiss begehrtes Produkt liefern kann? Wenn potenzielle Mitarbeiter bei Ihnen Schlange stehen, alle perfekt ausgebildet und hoch motiviert – wo ist die Kunst? Unter Idealbedingungen erfolgreich zu sein, darauf müssen wir uns nichts einbilden. Schönwetterkapitäne gibt es genug. Spannend wird das Ganze, wenn die Bedingungen nicht ideal sind. Wenn die Umstände alles andere als positiv sind und die Zeiten stürmisch werden. Dann trennt sich die Spreu vom Weizen, dann zeigt sich, wer nur blendet und wer wirklich etwas zu leisten vermag.

So wie es ist, wird es nicht bleiben – und Totstellen ist keine Lösung

Doch sind die Zeiten stürmisch? Wir haben nahezu Vollbeschäftigung, der DAX schwingt sich zu immer neuen Rekorden auf – eigentlich ist doch alles perfekt, oder? Tatsächlich gibt es auch heute wahnsinnig viele Menschen, die über die Umstände jammern, die davon reden, dass alles immer schlimmer würde, und die sich die gute alte Zeit wieder herbeisehnen. Ganz ehrlich: Denen ist wahrscheinlich eh nicht mehr zu helfen, denn im Moment zeichnet sich noch etwas ganz anders ab, die folgenreichste Veränderung seit Erfindung der Dampfmaschine: die Digitalisierung! Ich höre viele jetzt schon stöhnen, und wenn das ginge, würde ich wahrscheinlich auch hören, wie sie mit den Augen rollen: Digitalisierung, das Schlagwort, das momentan jeder gebraucht und das wie ein Gespenst durch die Medien geistert.

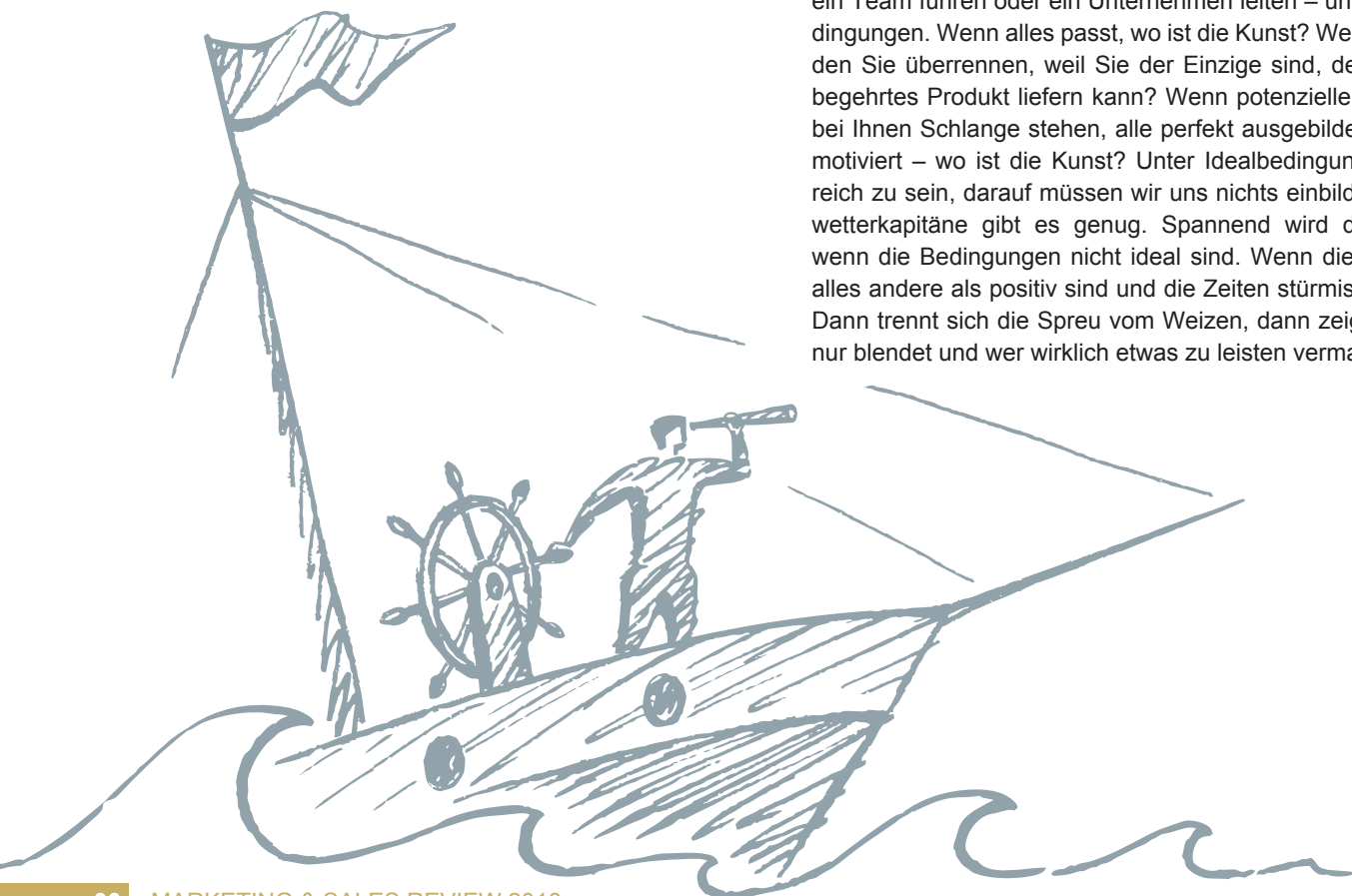
Inzwischen gibt es mindestens so viele Artikel, die beschreiben, dass die Auswirkungen der Digitalisierung gar nicht so dramatisch sind, dass Menschen immer gebraucht werden usw., wie solche, die das Gegenteil prophezeien. Gefühlt beschreibt die eine Hälfte der Artikel, dass alles gar nicht so schlimm kommt, während die andere Hälfte den Untergang der Menschheit herannahen sieht. Aber egal, ob Sie das, was da kommt, als Bedrohung oder als Chance wahrnehmen – eins ist sicher: Es bleibt nicht, wie es war. Es wird Veränderungen geben, und diese Veränderungen werden Auswirkungen auf unser Leben und auf unsere Welt haben. Und es wird Gewinner und Verlierer dieser Veränderungen geben. Also was tun? Aussitzen? Über Jahrmillionen war Totstellen eine hervorragende Taktik, um mit Bedrohungen umzugehen. Wenn man sich absolut nicht bewegte, hatte man eine gute Chance, nicht vom Säbelzahn tiger bemerkt zu werden. Und von genau diesen Urmustern wird unser Verhalten heute noch gesteuert. Es gibt zwar nur noch sehr wenige Säbelzahn tiger in deutschen Unternehmen, dafür gibt es aber umso mehr Führungskräfte, die mittels Totstellen Probleme lösen wollen.

Eine schlechte Entscheidung ist besser als keine Entscheidung

Wie aber soll man sich entscheiden in solch unsicheren Zeiten? Das, was da kommt, ist unsicher, die Auswirkungen sind unsicher – ist es dann nicht sicherer, erst einmal gar nichts zu tun und abzuwarten? Nein, denn: Keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung, und eine falsche Entscheidung ist besser als keine Entscheidung. Dieser Satz klingt erst mal paradox. Warum soll eine falsche Entscheidung die bessere Wahl sein? Sie ist ja falsch. Ganz einfach: Falsche Entscheidungen haben falsche Auswirkungen. Und die bekommen Sie mit! Wenn ich zum Beispiel vor einem Vortrag drei Stücke Buttercremetorte esse – was wird passieren? Vermutlich wird es mich auf der Bühne schier zerreißen. Und das hat dann nichts mit kosmischen Strahlen zu tun. Es passiert etwas, das mir nicht gefällt. Im besten Fall kann ich dann meine Entscheidung rückgängig machen (bei der Buttercremetorte geht das leider nicht), oder ich kann Schadensbegrenzung betreiben. Zumindest kann ich aus meinen Fehlern lernen. Keine Entscheidungen (die natürlich auch Entscheidungen sind) haben auch Auswirkungen. Aber wir kommen gar nicht auf den Gedanken, dass diese Auswirkungen etwas mit unserer unterlassenen Entscheidung zu tun haben – wir haben schliesslich nichts gemacht. Und schon fühlen wir uns als Opfer der Umstände.

Es braucht mehr Mut zu «überlebenden» Fehlern. Wir werden die Zukunft nicht mit den Rezepten der Vergangenheit meistern können. Es gibt schon genug Schönwetterkapitäne, die Ressourcen verschwenden und damit die Zukunft Ihrer Unternehmen und Ihrer Teams verspielen. Da die Zukunft aber unsicher ist, braucht es Mut, um Entscheidungen zu treffen. Mut, weil zwangsläufig nicht jede Entscheidung richtig sein wird. Aber dieser Mut sorgt dafür, dass wir den Veränderungen aktiv begegnen und damit unsere Zukunft selbst in die Hand nehmen.

www.peterbrandl.com



EINE KÜHNE VISION: DANKESREDE DES VORSTANDSVORSITZENDEN ZUM 200-JÄHRIGEN JUBILÄUM DER KUNDENBANK AG



Von René Michael Weber

Sehr verehrte Kollegen Vorstände, sehr geehrte Führungskräfte, sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ...

Könnt ihr euch noch erinnern? So formell haben wir vor sieben Jahren eine Veranstaltung wie diese eröffnet und heute sind wir alle per Du. Wir sassen in einem grossen dunklen Saal und trugen noch Krawatten. Viele von uns nahmen an einem solchen Event nur teil, weil sie mussten. Damals waren die Digitalisierung, Agile Leadership und die sogenannte VUCA-Welt Themen, mit denen wir uns beschäftigten. Um uns herum war die Hölle los. Bank war ein Synonym für Betrug. Wir hatten es nach der Finanzkrise – zu Recht – mit sehr motivierten Regulatoren zu tun. Das extrem niedrige Zinsniveau verhalf uns die Erträge. Unsere Cost-Income-Ratio war bei 78. Wir waren eine aufgeblähte Organisation mit Filialen, in die niemand mehr kam. Es gab eine unkoordinierte interne Informationsflut, und wir haben geglaubt, es sei zielführend, unsere Vertriebsmitarbeiter mit kleinteiligen Führungsinstrumenten zu messen und zu steuern.

Unser Vertrieb wurde vor allem von den internen Abteilungen beschäftigt – statt von unseren Kunden! Die hatten wir weitestgehend vergessen. Den vielen Fintech-Start-ups wurde eine rosarote Zukunft vorausgesagt. Banking war eigentlich erledigt. Wir alle hatten das Gefühl, überlastet zu sein. Wir kämpften an unzähligen Fronten und haben versucht, viele Dinge richtig zu machen, ohne zu überlegen, ob wir die richtigen Dinge machen. Wir beschäftigten uns mit uns selbst und suchten, wenn etwas nicht funktionierte, nach Schuldigen statt nach Lösungen. Viele waren gestresst, genervt und dünnhäutig, hatten kein Ohr für die Kollegen – kritikunfähig und dauernd im Verteidigungsmodus. Offen gesagt wussten wir nicht, was wir taten, und noch weniger, was wir tun sollten.

Und dann kam die Analyse unserer Unternehmenskultur: eine «verwaahlte» Bank ohne Orientierung! Es herrschte Führungschaos, tief verankertes Silodenken und eine ausgeprägte Absicherungsmentalität bei den Mitarbeitern. Eine Art hektischer Stillstand. Ich erinnere mich noch sehr genau daran, wie damals die Fetzen flogen, als wir die Ergebnisse präsentiert bekamen und wie wir den Dialog mit euch wiederaufgenommen haben. Zuerst die Ursachen analysierten und dann Tausende Ideen zur Verbesserung sammelten. Wie ihr wisst, sind wir Vorstände gleich in Klausur gegangen. Das war dringend notwendig, denn es war offensichtlich, dass wir unseren Job nicht gut machten.



Wir hatten unsere wichtigste Aufgabe aus den Augen verloren: die Zukunftsfähigkeit der Bank zu verbessern und die richtigen Leute in die richtigen Funktionen zu bringen. Bitte entschuldigt: Wir waren auf dem Holzweg.

Heute sage ich: «Danke!»

Danke denen, die sofort mit uns vorausgegangen sind und sich für unsere strategische Unternehmenskulturentwicklung begeistern konnten. Danke denen, die eine Vision für unsere Bank entwickelten und unsere Mission, unsere Daseinsberechtigung so einzigartig auf den Punkt brachten. Die sich mit den Werten, die unsere Zusammenarbeit seither bestimmen, mit Führungs- und Mitarbeitergrundsätzen beschäftigt haben und diese bis heute immer wieder einfordern.

Danke denen, die unsere strategischen Ziele Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie eine gesunde Cost-Income-Ratio wieder in den Fokus rückten und ein stringentes Messsystem einführten. Danke denen, die mutig ihre Bereiche und Abteilungen neu ausrichteten und von Beginn an unsere Überzeugung teilten, dass Kulturentwicklung ergebniswirksam ist. Die konstruktiv blieben, offen waren für Veränderungen und bereit, sich zu entwickeln.

Danke denen, die sich hierarchie- und bereichsübergreifend in den Kulturbotschafterteams engagierten und sich zu Beginn viele Ohrfeigen einfingen. Danke denen, die begonnen haben, Feedback zu geben und sich nicht von Rückschritten frustrieren liessen. Danke denen, die ehrlich zu sich waren und ihre Führungsverantwortung abgaben, weil sie erkannten, dass sie zu selten das taten, was sie am besten können. Danke denen, die kritisch waren und vorsichtig, die konstruktiv unsere Ideen hinterfragten und uns damit halfen, noch klarer und sicherer zu argumentieren.

Danke denen, die uns verlassen haben, weil ihnen bewusst wurde, dass sie sich seit Jahren beklagten, anstatt einfach anzupacken, und die erkannt haben, dass wir besser getrennte Wege gehen. Danke euch Führungskräften für eure Energie in diesem unglaublichen Veränderungsprozess, euer vorbildliches Verhalten, euer positives Menschenbild, eure Offenheit und Ehrlichkeit, euren Mut, eure Ausdauer und eure Bereitschaft, immer wieder Verantwortung zu übernehmen. Danke euch Personalern: Ihr seid echte strategische Partner geworden und macht in der Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung einen grossartigen Job.

Danke euch im Marketing: Ihr seid perfekte Kommunikatoren und kreative Markenprofis, extern wie intern. Danke euch Organisatoren: Ihr seid unsere interne Unternehmensberatung und genießt ein hohes Ansehen. Danke euch im Backoffice: Ihr lebt effiziente Kundenorientierung. Ohne euch würden wir nicht funktionieren. Danke euch allen im Vertrieb: Ihr seid heute in der Mehrheit, begeistert unsere Kunden auf allen Kanälen und macht sie jeden Tag erfolgreicher.

Lasst mich noch ein Wort an euch alle als Aktionäre richten: Seit wir damals unser Bonussystem abgeschafft haben, habt ihr von unseren Dividenden profitiert. Dieses Jahr haben wir wieder ausgezeichnete Ergebnisse bei der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit erzielt und können die höchste Dividende in unserer Firmengeschichte auszahlen. Wir alle können sehr stolz sein auf das, was wir erreicht haben. Unsere Anstrengungen haben sich gelohnt. Und ihr wisst: Jetzt fangen wir erst richtig an. Ich freue mich darauf.

Vielen Dank.

CEO, Kundenbank AG, Juli 2025

www.rmwconsult.ch

ENTSCHEIDUNG AUS DEM BAUCH HERAUS – EINE ÜBERLEBENSWICHTIGE FÄHIGKEIT

Von Norman Alexander

An einem Sonntagmorgen ist der 17-jährige Sam Lethbridge mit dem Auto nördlich von Sydney unterwegs. Er will zu seiner Freundin. Kurz zuvor hatte er noch Kontakt mit ihr, sie verabredeten sich zum Mittagessen. Doch dort kommt Sam nicht an. Da er am Sonntagabend immer noch nicht aufgetaucht ist und weder auf Nachrichten noch auf Anrufe reagiert, startet seine Schwester auf Facebook einen Aufruf: Wer den Bruder gesehen habe, solle sich bitte bei ihr melden. Sams Eltern sind ebenso besorgt über das Verschwinden ihres Sohnes und gehen noch am Sonntagabend zur Polizei. Dort denkt man zunächst daran, dass Sam weggelaufen sein könnte. Doch Sams Vater Tony glaubt nicht daran. Er ist der Ansicht, dass dieses Verhalten gar nicht zu seinem Sohn passen würde. Als die Polizei ihn bittet, wieder nach Hause zu gehen und abzuwarten, kann er das so nicht hinnehmen.

Ihn beschleicht das Gefühl, dass sein Sohn eventuell verunglückt ist. Viele Jahre zuvor gab es in der Gegend, in der auch Sam unterwegs gewesen sein muss, einen Unfall, bei dem ein Mann fünf Tage lang im dichten Buschland nicht gefunden wurde und daher starb. Tony folgt dem Gefühl, dass seinem Sohn etwas Ähnliches passiert sein könnte, und mietet einen Hubschrauber. Da er selbst Flugangst hat, setzt sich Sams Onkel dazu. Dem Piloten gibt er 1000 Dollar und bittet ihn, dafür so viel Fläche wie möglich abzusuchen.

Nach nur zehn Minuten entdecken die beiden aus der Luft ein Auto, das von der Strasse abgekommen ist. Es ist Sam. Zu diesem Zeitpunkt ist er schon 28 Stunden im Auto eingeklemmt, dehydriert und hat mehrere Knochenbrüche. Doch das Wichtigste: Er lebt!

Da Tony entgegen aller anderen Meinungen auf seine Intuition gehört und auch danach gehandelt hat, konnte er seinem Sohn das Leben retten.

Diese Geschichte zeigt, wie wichtig es sein kann, die Intuition zur Entscheidungsfindung heranzuziehen. Doch fällt uns das in vielen Bereichen schwer, da wir glauben, erst alle Fakten gründlich sammeln und analysieren zu müssen, um dann logisch entscheiden zu können.

Ich höre immer wieder, Intuition wäre eine ausschließlich «weibliche» Fähigkeit oder ein Gespür, das man hat oder eben nicht hat. Doch das ist ganz klar falsch: Jeder Mensch besitzt die Fähigkeit zur Intuition. Egal ob Mann oder Frau, wir nutzen sie ständig.

Intuition ist zum einen ein unbewusst ablaufender Prozess, zum anderen ist es ein ganz bewusstes Urteil. Im Erfahrungsgedächtnis speichern wir all das ab, was wir bisher erlebt haben. Dieses Wissen vergleichen wir automatisch mit der aktuellen Situation. Das ist ein unbewusster Ablauf. Im Ergebnis treffen wir eine Entscheidung, die wir als Bauchgefühl wahrnehmen oder auch als Intuition bezeichnen. Eine intuitive Entscheidung ist also eine Entscheidung, die auf unseren Erfahrungen beruht.

Wenn uns zum Beispiel jemand einen Ball zuwirft, überlegen wir nicht, wie genau der Ball auf uns zukommt. Wir würden auch gar nicht auf die Idee kommen, eine Flugbahn zu berechnen, sondern wir greifen einfach intuitiv in die Luft und fangen den Ball.

Ähnlich ist es beim Autofahren: In der Fahrschule lernen wir zwar verschiedene Möglichkeiten, um Brems- und Reaktionsweg auszurechnen. Doch wohl kaum einer sitzt am Steuer und fängt an zu rechnen, wenn er sein Auto zum Stehen bringen will. Vielmehr bremst er, wenn er intuitiv spürt, dass eine Gefahr auf ihn zukommt.

So verhält es sich auch in vielen anderen Situationen in unserem Alltag: Unsere Intuition kann uns helfen, gute Entscheidungen zu treffen.

Doch wir trauen uns zu selten, auf unsere Intuition zu hören. Wir lernen im Leben – und das beginnt schon in der Schule – analytisch vorzugehen. Das ist in bestimmten Situationen auch richtig. Wenn es um eine Entscheidung geht, die eine grosse Bedeutung für uns hat, oder wenn wir eine Situation einschätzen müssen, die wir noch nie erlebt haben, ist die Logik der bessere Ratgeber. Denn dann fehlt uns in diesem Moment die Erfahrung, also die Datenbasis, auf die wir zurückgreifen können.



Norman Alexander / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2015

Es gibt jedoch auch viele Situationen, die wir immer wieder erleben und in denen wir schnelle Entscheidungen treffen müssen. Dann kann die Intuition helfen.

Es dauert nur etwa 250 Millisekunden, bis wir eine Entscheidung als Gefühl spüren. Erst nach etwa 500 Millisekunden setzt der Verstand ein. Dann versuchen wir, die Entscheidung rational zu begründen. Auf emotionaler Ebene ist sie jedoch schon längst gefallen, da wir dort unbewusst auf einen gigantischen Pool an Informationen zurückgegriffen haben. Mit der Intuition beziehen wir also in kürzester Zeit viel mehr Faktoren mit ein, als es bei einer bewussten Entscheidung überhaupt möglich wäre.

Trauen Sie sich daher, Ihrer Intuition zu folgen. Denken Sie dabei an das italienische Sprichwort: «Intuition ist Intelligenz mit überhöhter Geschwindigkeit.»

www.norman-alexander.com



DIE MACHT EINER GUTEN GESCHICHTE



Um gleich mit der Tür ins Haus zu fallen:

*«Storytelling ist tot,
lang lebe Storytelling!»*

Die Blicke der mit Talar und Doktorhut gekleideten Studenten richten sich gespannt auf die Bühne. Dort oben steht er, Steve Jobs, Gründer und Gesicht vom Weltkonzern Apple. Sie sind erwartungsvoll, und das dürfen sie auch sein, schliesslich wird Jobs gleich die berühmteste seiner zahlreichen Reden halten. Es handelt sich um die Commencement Address, die Abschlussrede für die Absolventen der Stanford University im Jahr 2005. Der Kern des Vortrags ist die Auseinandersetzung mit dem Kreislauf des Lebens: Leben, Tod, Wiedergeburt. Steve Jobs erzählt eine Geschichte, mit der sich jeder identifizieren kann. Nicht nur die Absolventen der Stanford-Abschlussklasse, sondern alle, die diese Rede hören – und das sind viele Millionen auf der bekannten Videoplattform im Internet.



Club 55

Michael Ehlers / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2009

Gute Geschichten erzählen zu können ist eine Fähigkeit, die massgeblich zu gelungener Kommunikation beiträgt. Die Kunst, die dahinter steckt, gehört zu den wichtigsten Werkzeugen der Rhetorik, nennt sich Storytelling und ist in der modernen Kommunikation nahezu unumgänglich geworden. Wir leben in einer Zeit, in der wir auf unzählbaren Kanälen mit einer Unmenge an Content bespielt werden. Deswegen ist es zur zwingenden Aufgabe eines jeden Unternehmens geworden, sich aus der Masse seiner Konkurrenz abzuheben. Bereits seit einigen Jahren ist Storytelling in Marketing und PR das grosse Trendthema. Und auch wir als Club 55 haben unseren Kongress 2018 mit diesem Motto versehen: «Story. Telling. Selling.» Weil wir in einer schnelllebigen Branche arbeiten, wissen wir aber alle, dass der Tag kommen wird, an dem wir uns von diesem Trend wieder verabschieden müssen. «Stets im Wandel!» ist schliesslich der Leitsatz, den sich die Kommunikationsbranche selbst auferlegt hat. Wer nicht mit der Zeit geht, der geht eben mit der Zeit. Und wer in ein paar Jahren noch ernsthaft Storytelling zum zentralen Inhalt seiner Kommunikationsmassnahmen und PR-Konzepte macht, lebt hinter dem Mond. Das zumindest ist die Meinung derjenigen, die sich dem konsequenten Fortschritt verschrieben haben.

Das Bekenntnis zum stetigen und unumgänglichen Progress birgt aber das Problem, dass wir einen Trend begraben wollen, noch ehe wir seine Potenziale vollumfänglich ausgeschöpft haben. Denn nicht in jeder Packung, auf der Storytelling steht, ist auch eine gute Geschichte enthalten. Das liegt daran, dass zu viele Unternehmen und Organisationen noch immer nicht verstanden haben, dass eine gut durchdachte Kommunikationsstrategie nicht von heute auf morgen entsteht. Ein paar Geschichten erzählen, so schwer kann das doch nicht sein, möchte man denken. Eine emotionale Story nach Vorlage von Campbells Heldenreise, transmedial gestreut in sozialen Netzwerken, vielleicht noch der Gründungsmythos auf der Homepage ... und, zack, fertig ist die Storytelling-Kampagne! Ein Trugschluss; und zugleich der Punkt, an dem wir Potenziale verschenken. Storytelling – wie eingangs provokativ verkündet – ist noch lange nicht tot. Ganz im Gegenteil. Wie aber sollte Storytelling bestmöglich umgesetzt werden?

Viele Unternehmen begehen noch immer den Fehler, dass sie nicht den Kunden oder zielgruppenrelevante Teilöffentlichkeiten in den Mittelpunkt ihrer Kampagne stellen, sondern sich selbst. Das mag kreative Situationen schaffen, setzt auf lange

Sicht aber den falschen Fokus. Vor allem jedoch unterschätzen wir Storytelling, indem wir es auf eine blosser Werbemassnahme reduzieren. Denn nicht nur in der externen, sondern auch in der internen Unternehmenskommunikation lässt sich Storytelling strategisch einsetzen. Beispielsweise dann, wenn wir Entwicklungsprozesse einleiten, Veränderungen moderieren oder Projekte evaluieren. Ein Storytelling-Verfahren lässt sich hervorragend im Change-Management, in Leadership oder interner PR umsetzen. Was nach aussen wirkt, funktioniert auch nach innen. In Geschichten eingebettete Sachverhalte können hervorragend vermittelt werden, was wiederum einen positiven Effekt auf das Vertrauen und das Identitätsgefühl der Mitarbeiter hat. Eine gute Geschichte muss zudem keine Erfolgsstory sein. Ein Konflikt und eine Dramaturgie haben noch keiner Geschichte geschadet.

Storytelling ist ein hervorragendes Kommunikationsinstrument, um beim Rezipienten in Erinnerung zu bleiben. Denn die emotionale Bindung an ein Unternehmen ist in heutigen Zeiten zu einer der wichtigsten Aufgaben im Marketing geworden. Dies gilt vor allem für den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, die nur sekundär ökonomische Ziele anstrebt. Das moderne und attraktive Unternehmen von heute vermittelt Werte, Meinungen, nimmt Stellung, positioniert sich; und das alles, um ein positives Image und Bekanntheit aufzubauen. Diese Ziele – und dabei wiederhole ich mich gerne – sind ausschlaggebend für die professionelle Kommunikation, die nötig ist, um auch in Zukunft am Puls der Zeit zu sein.

Eine Story auf der nahezu explodierenden Fotoplattform Instagram ist noch lange nicht das Ende der kreativen Storytelling-Fahnenstange. Und wechselnde Trends sind noch lange kein Grund, Potenziale zu verschenken. Die grosse Bandbreite an Kommunikationskanälen und neue technische Errungenschaften wie Augmented Reality und Virtual Reality eröffnen uns heute eine Vielzahl an Möglichkeiten, unsere Erzählungen nach aussen zu tragen. Storytelling ist kein Trend. Storytelling ist eine Praxis, die seit Jahrtausenden bewährt ist. Dabei erinnere ich gerne an die Worte des Unternehmensberaters Simon Sinek, der einst bei einer TED-Konferenz formulierte: «People don't buy what you do. They buy why you do it.» Daran sollten wir immer denken, wenn wir Geschichten erzählen.

www.michael-ehlers.de

Digitalisierung: EINE REVOLUTIONÄRE EVOLUTIONS-STORY?

Von Jean-Pierre Zosso



Jean-Pierre Zosso / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 1988



«Geschäftsmodelle, die heute noch gute Erträge bringen, können morgen oder übermorgen bereits nicht mehr funktionieren. Marketing wird an Bedeutung verlieren und durch die Digitalisierung verdrängt werden. Weil es bisher praktisch nur wenig Erfahrungswerte gibt und auch Forschung und Lehre noch keine schlüssigen Rezepte anbieten, ist die Aufgabe, die Auswirkungen der Digitalisierung auf die eigene Unternehmung richtig einzuschätzen, eine sehr grosse Herausforderung. Dann noch die richtigen Schritte und Massnahmen zu definieren, ist nicht weniger anspruchsvoll.»



«Die schweizerische Bauwirtschaft ist erst daran, aus dem digitalen Dornröschenschlaf zu erwachen. Bei grösseren Unternehmungen hat die Digitalisierung der Planungs-, Ausführungs- und Kontrollprozesse jedoch schon begonnen. Ich sehe die Digitalisierung nicht als Paradigmenwechsel, sondern als eine wichtige Weiterentwicklung des Bewährten!»

Das waren Meinungen von verschiedenen Teilnehmern einer Tagung mit Workshops zum Thema Digitalisierung. Die Erkenntnisse aus den Workshops lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Digitalisierung ist Chefsache.

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung müssen sich zwingend über die technologischen Entwicklungen rund um die Digitalisierung informieren und diese Aufgabe nicht nur an die IT-Verantwortlichen delegieren.

2. Digitalisierung ist nicht gleich Informationstechnologie.

Sie ist vielmehr ein Verschmelzen der digitalen mit der realen Welt und somit mehr eine philosophische und gesellschaftliche Frage oder Herausforderung als eine technologische.

3. Die heutigen IT-Organisationen und -Strukturen zählen zu den am stärksten von der Digitalisierung betroffenen Bereichen. Immer wieder neue Informationstechnologien und IT-Systeme werden die heutigen Systeme und Prozesse ablösen und verändern, und dies auch in immer kürzeren Abständen. Daher stehen die klassischen IT-Organisationen vor sehr grossen technischen und mentalen Veränderungen. Sie sind daher nur eine geringe Hilfe bei der Suche nach neuen Wegen und Lösungen.

4. Massnahmen benötigen ein klar definiertes Ziel.

Was wollen wir mit ihnen erreichen? Wer tut was, zu welcher Zeit und zu welchem Zweck? Eine gemeinsame Sprachregelung und ein Verständnis für den Gesamtprozess sowie die unterschiedlichen Sichtweisen der Projektbeteiligten sind für eine gute Zusammenarbeit unabdingbar. Es gilt, eine Strategie zu entwickeln, bevor man diese operativ umsetzt. Am Anfang der Einführung einer digitalen Neuerung steht die Vision, nicht der Software-Kauf! Die Realisierung erfolgt dann in kleinen und überschaubaren Schritten, die bei Misserfolg auch schnell wieder abgebrochen werden können. Die klassische Methode eines bis in die letzten Details ausgefeilten Anforderungskonzepts funktioniert in der digitalen Welt nicht mehr.

5. Digitalisierungsprojekte können nicht in den starren Strukturen einer Unternehmung realisiert werden. Unabhängige Projektteams, im Sinne von Projekt-Start-ups, sind viel beweglicher. Sie benötigen eine gewisse Autonomie und Entscheidungskompetenz. Sie berichten direkt an die Geschäftsleitung. Digitalisierungsprojekte sind kein Ersatz für Fachkompetenz. Sie ersetzen die Routinearbeit. Es lohnt sich, erfahrene Fachleute aus der Praxis miteinzubeziehen und nicht nur Technologieexperten.

6. Hierarchisches Denken und Machtspiele, sowohl innerhalb des Projektes als auch in der Firmenstruktur, sind Gift. Die Führung durch die Geschäftsleitung und den Kader wird anspruchsvoller.

7. Das Anpacken von Digitalisierungsprojekten braucht auch den Mut zum Scheitern. Wer nur das anpackt, was sicher erfolgreich sein wird, kommt immer zu spät oder zum falschen Zeitpunkt!

8. Digitalisierung kann zum Beispiel in der Baubranche bedeuten, alle wichtigen Gebäudeinformationen auf einfache Art digital zu vernetzen. Diese Informationen sind dann jederzeit und überall für alle Beteiligten zugänglich.

9. Es gibt noch nicht genug Ausbildungen auf höherer Ebene für an der Digitalisierung Interessierte. Das bedeutet, dass die Unternehmen das Personal selbst oder mit den Technologiepartnern zusammen ausbilden müssen. Vergessen Sie jedoch vor lauter Digitalisierung nicht die persönlichen, menschlichen Kontakte mit Ihren Kunden, den Mitarbeitern und den Lieferanten!

10. Die Geschwindigkeit, in der sich digitale Tools entwickeln, ist enorm. Die Zukunft hat schon vor einiger Zeit begonnen. Digitalisierung findet heute statt und nicht erst morgen! Also beginnen Sie einfach damit. Packen Sie es an!

jpzosso@zossotrainig.ch

Quelle:
Baublatt Nr.2 vom 13.01.2017, Digitalisierung im Bau
H+I Auslese Nr. 482 vom 26.5.2016, SOB

WIR LIEBEN MEETINGS HALTEN UNS VOM ARBEITEN AB!



Hans Peter Frei / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 1999



Von Hans Peter Frei. Kommen Geschäftsmenschen zusammen, haben sie keine Begegnung oder ein Treffen, sondern ein Meeting – und sie führen auch keine Gespräche, sondern sie haben eine Besprechung. «Herr Müller ist in einem Meeting», vertröstet der Assistent den Anrufer, der mit Herrn Müller einen Termin abstimmen wollte. Das ist Alltag.

Komplexer sind jene Termine, die erst angebahnt werden müssen. Da scheuen wir keinen Aufwand. Über viele Kanäle suchen wir Zugang zu Leuten, die bestens zugänglich wären. Bei Bekannten fragen wir nach der Telefonnummer, die im Internet oder im elektronischen Telefonbuch zu finden ist. In Tat und Wahrheit hoffen wir auf jemanden zu stossen, der uns bei der Zielperson empfiehlt, um mit einem Vertrauensbonus im Gepäck empfangen zu werden.

Wer einen Termin unbedingt braucht, sucht wie ein Pfadfinder nach dem kürzesten und deshalb schwierigsten Weg über alle Hindernisse hinweg, die da sind: die Assistenz, der volle Terminkalender, die Überheblichkeit gefragter Termingeber und der Umstand, dass sie nur zusagen, wenn sie sich vom Kontakt Vorteile versprechen. Sobald Geld im Spiel ist oder persönliche Beziehungen winken, ist Freundlichkeit angesagt, und im Nu steht der Termin. Andernfalls lässt es sich leider in den nächsten paar Monaten nicht einrichten.

Die Strategie der Termingeber ist gerade deshalb so undurchsichtig und abweisend, weil Bitten eine hoch emotionale Sache ist. Statt höflich abzusagen, schweigen viele Angefragte. Den Bittsteller lassen sie schmoren, leiden, ins Leere laufen. Das ist die geschäftsmässige Art, Nein zu sagen. Will aber ein langjähriger Kunde besucht werden, ist die Terminfrage gar keine Frage – als wären lauter weisse Seiten in der Agenda. Morgen? Übermorgen? Gerne! Um wie viel Uhr würde es Ihnen passen, Frau Meier?

Schon an der Stimme der Assistenz lassen sich wichtige und lästige Termine unterscheiden. Sie schützt den Chef, indem sie seinen prallen Terminkalender wie einen Riegel vorschiebt. Auch das ist Alltag.

Ob das Treffen zustande kommt, hängt weniger vom Pensum als von den Prioritäten ab. Eine gut geführte Agenda ist nichts anderes als eine Prioritätenordnung. Der 2005 verstorbene Management-Vordenker Peter Drucker meinte dazu sinngemäss: Je zahlreicher die Meetings, desto schlechter sind sie. Bei manchen ersetzen sie das Denken: Meeting-Sucht als Denkflucht. Es siegt der Hintern über den Geist. Der Chef ist zwar beschäftigt, aber er arbeitet nicht – wegen der Termine.

Die Mystiker vieler Religionen, die Zen-Buddhisten, die islamischen Sufis, die Rabbis des Talmud, beschäftigten sich mit folgender Frage: Gibt es ein Geräusch im Wald, wenn ein Baum umfällt, ohne dass jemand zugegen ist, der es hören könnte? Mittlerweile wissen wir, dass die richtige Antwort Nein lautet. Beim Sturz des Baumes entstehen Schallwellen. Doch solange niemand diese Wellen wahrnimmt, gibt es kein Geräusch. Jedes Geräusch wird durch Wahrnehmung erzeugt. Das Geräusch ist Kommunikation.

Gibt es ein Geräusch im Sitzungszimmer, wenn jemand etwas sagt, ohne dass einer zuhört? Mittlerweile wissen wir, dass die richtige Antwort Ja lautet. Beim Sprechen entstehen Schallwellen. Was die Zuhörer jedoch wahrnehmen, ist blosser Lippenlärm. Auch dieses Geräusch wird durch Wahrnehmung erzeugt. Doch es bleibt Lippenlärm und hat mit Kommunikation, die ein Ziel verfolgt, rein gar nichts zu tun.

Weil der Homo sapiens sowohl das Denken als auch das Arbeiten hasst, macht er noch mehr Termine. So mag Herr Müller täglich ein Dutzend Meetings abspulen, doch daraus werden gewiss keine Besprechungen, die diesen Namen verdienen. Bei jedem neuen Besucher ist der Chef in seinen Gedanken noch beim vorangegangenen oder bereits beim nächstfolgenden Meeting – und täuscht Aufmerksamkeit und Interesse vor. Meetings dauern so lange, bis die nachgegeben haben, die es besser wüssten.

Jeder kennt derlei Gespräche, die des guten Gewissens wegen stattfinden. Bei diesen sogenannten Pflichtterminen trifft der Geschäftsmensch andere Geschäftsmenschen, die er nicht treffen will, um über Dinge zu reden, über die er nicht reden möchte. Diese Art von Terminen macht selbst vor der Mittagspause nicht halt. Business-Lunch heisst unter Geschäftsmenschen der Trick, zwecks Zeitersparnis die Mittagspause so zu nutzen, dass auch der Nachmittag verloren ist.

Viele Manager sind an einer Überdosis Pflichtterminen zugrunde gegangen. In frühen Zeiten war es das Vorrecht des Adelsstandes gewesen, nichts zu tun. Heute aber ist es das wichtigste Statussymbol, zu viel zu tun. Wessen Agenda leer ist, der hat nicht etwa Glück, sondern rabenschwarzes Pech. Im schlimmsten Fall gesteht er verschämt, er habe noch ein paar Termine frei. Damit gibt er sich als Unterhund zu erkennen.

Erfolgreich ist, wer keine Zeit für sich hat. Angesehen sind diejenigen, die von Meeting zu Meeting und auf den Flughäfen von Terminal zu Terminal hetzen. Seit der westliche Mensch nicht länger von Gewaltherrschern unterdrückt wird, setzt er sich selbst unter Zwang: Den Terror des Termindrucks liebt er, auch wenn er dabei untergeht.

www.hanspeterfrei.com

PFLANZENPRODUKTION IN DER SCHWEIZ: DIESE STORY PASST!



Von Roger Zosso

Trotz hoher Bodenpreise, hohen Lohnniveaus und gesetzlicher Auflagen setzt eine Grossgärtnerei in der Zentralschweiz auf einen hohen Anteil an Eigenproduktion.

Produktion auf Schweizer Boden ist teuer – sehr teuer

Die Schweiz gilt als Produktionsland als sehr unattraktiv. Wir sind ein Binnenland, in den Bergen gelegen, verkehrstechnisch ein Alptraum. Politisch neutral, von Ländern der EU umgeben, fallen viele Zölle und Abgaben an, welche ebenfalls gegen eine Produktion in der Schweiz sprechen. Attraktive Steuergesetze lassen die Bodenpreise steigen, was eine bodenabhängige Produktion weiter verteuert. Die Lebenshaltung (Wohnungsmieten, Krankenkassen, Versicherungen, Lebensmittel etc.) ist in der Schweiz um einiges teurer als im umliegenden Ausland, das Lohnniveau entsprechend hoch. Raumplanungsvorgaben regeln die Nutzung des Bodens in der Schweiz und erschweren die bodenabhängige Produktion noch mehr.

Trotz dieser negativen Voraussetzungen setzt eine inhabergeführte Schweizer Grossgärtnerei auf Eigenproduktion. Ein Grossteil des Sortimentes, das in einem grossen Pflanzencenter Privatkunden und in der Engros-Abteilung Landschaftsgärtnern angeboten wird, stammt aus der eigenen Produktion auf rund 30 Hektar Freiland, Produktionsflächen und Treibhäusern.

Privatkunden und Gartenbaubetriebe verlangen fachkompetente Beratung

Vor etwas mehr als zehn Jahren errichtete die Grossgärtnerei ein ansprechendes und professionelles grosses Pflanzencenter in unmittelbarer Nähe zu einer Autobahnausfahrt, denn die Erreichbarkeit für ein weites Einzugsgebiet von potenziellen Privatkunden und vielen Gartenbaubetrieben ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Gärtnerei setzt bewusst auf beide Zielgruppen. Auf der einen Seite soll dem Privatkunden vom Bodendecker bis zum Alleebaum eine riesige Pflanzenauswahl geboten werden. Auf der anderen Seite haben Gartenbaubetriebe die Möglichkeit, mit ihren eigenen Kunden die gewünschten Pflanzen für eine geplante Gartenanlage vor Ort auszusuchen und auch gleich zu bestellen. Für beide Kundengruppen ist eine sehr kompetente Beratung von grösster Wichtigkeit. Der Privatkunde will beim Kauf sicher sein können, sich für die richtige Pflanze für seinen Garten oder seine Terrasse



Club 55

Roger Zosso / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2006

um von ihm geplante Gärten durch spezielle, exklusive und schöne Pflanzen zu vervollständigen. Weil die Beratung so entscheidend ist, haben alle Verkaufsmitarbeiter eine Ausbildung im Gartenbereich absolviert und ein weit überdurchschnittlich breites und tiefes Fachwissen über die Pflanzenwelt erlangt.

Pflanzen werden hauptsächlich in den rund drei Monaten zwischen den ersten Frühlingstagen mit wärmeren Temperaturen und den Sommerferien gekauft. Danach gehen die Umsätze zurück. Das heisst, die Grossgärtnerei hat praktisch nur drei Monate Zeit, um den notwendigen Umsatz für den ganzen Betrieb mit den heute rund 70 Angestellten zu erzielen. Um die hohe Beratungskompetenz aufrechtzuerhalten, ist es zudem wichtig, die Mitarbeiter während des ganzen Jahres im Anstellungsverhältnis zu halten. «Um das Fachpersonal über das ganze Jahr beschäftigen zu können, braucht es eine eigene Produktion», erklärt der Inhaber diese zentrale unternehmerische Entscheidung. Aus diesem Grund werden die Pflanzen nicht auf dem Pflanzenmarkt eingekauft und dann in der Hauptsaison wieder verkauft, wie dies viele der anderen Grossgärtnereien tun. Denn: Ohne eigene Produktion wäre keine ganzjährige Anstellung der Mitarbeiter notwendig. Und ohne diese ganzjährige Anstellung könnte die hohe Fachkompetenz nicht aufrechterhalten werden.

Konsequente fachliche und persönlichkeitsbildende Weiterbildung aller Mitarbeiter

Die Gärtnerei ist auch ein Ausbildungsbetrieb. Jedes Jahr werden neue Lernende (Azubis) zu «Baumschulisten» und «Staudengärtner» ausgebildet. So sichert sich das Unternehmen den Nachwuchs für die Aufgaben in Produktion, Pflege und Beratung. Einige der heutigen Abteilungsleiter haben bereits die Grundausbildung in der Firma absolviert und sich dann stetig weiterentwickelt. Die umsatzschwachen Monate werden gezielt für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter genutzt. Dafür werden u. a. Gärtnereien im Ausland besucht, um sich mit speziellen Fachthemen auseinanderzusetzen. Beispielsweise hatten schon zwei dieser Ausbildungsreisen Japan zum Ziel, um direkt vor Ort die Technik der Bonsai-Pflege kennenzulernen. Auf diese Weise baut sich der Betrieb wertvolles Expertenwissen auf, durch das sich das Unternehmen nicht nur in der Beratung der Privat- und Engros-Kunden von der Konkurrenz abheben kann, sondern auch in der Produktion. So wurde zum Beispiel ein einmaliges Sortiment an Bonsai-Bäumen und Formgehölzen in der Gärtnerei aufgebaut. Neben den fachlichen Ausbildungen sind die persönlichkeitsbildenden Seminare und Trainings ein wichtiger Bestandteil im Jahresprogramm der Gärtnerei. Dafür besuchen die Mitarbeiter regelmässig Beratungs- und Verkaufstrainings und Workshops, um anspruchsvolle Situationen in der Kommunikation mit den Kunden meistern zu können, und die Abteilungsleiter absolvieren verschiedene Führungstrainings.

Es sind also drei Faktoren, die entscheidend zum grossen Erfolg des Unternehmens beitragen:

1. Halten der Mitarbeiter durch attraktive Ganzjahresstellen
2. Fokus auf Eigenproduktion
3. Sehr hohe fachliche Beratungs- und zwischenmenschliche Kommunikationskompetenz

www.zossotraining.ch



VON HAIEN UND KOKOSNÜSSEN



Wolf Hirschmann

Strategische Inszenierung als Basis für erfolgreiches Zukunftsmanagement

So sind wir, wir Menschen: Wir halten uns für rational, aber häufig lassen wir uns lieber von Gefühlen als vom Verstand leiten. Dies gilt fatalerweise auch in der Unternehmensführung, und dort erst recht im existenziellen Bereich des Zukunftsmanagements. Auch hier ziehen wir gerne das Bekannte und Vertraute dem Unbekannten und Neuem vor. Generell messen wir dabei den leicht verfügbaren Informationen zu viel Bedeutung bei und unterschätzen die Relevanz von Fakten und Informationen, die weniger leicht zugänglich sind ...

Wie, das bezweifeln Sie? Dann betrachten Sie doch einfach einmal folgende Beispiele: Viele Menschen fürchten sich vor Haien und schwimmen deshalb ungern im Meer. Dabei ist die Wahrscheinlichkeit, durch einen Haiangriff ums Leben zu kommen, äusserst gering. Im Schnitt passiert das nur zehn bis fünfzehn Menschen weltweit pro Jahr. Das ist tragisch! Wesentlich gefährlicher ist es aber, wenn man sich unterhalb von Kokospalmen aufhält. Denn durch herunterfallende Kokosnüsse gibt es bis zu 150 Todesfälle jährlich. Weil sich aber eine Hai-Attacke in allen Medien plakativ präsentieren lässt, wird darüber in ausführlichen Geschichten berichtet. Die «tödlichen Kokosnüsse» hingegen sind nicht spektakulär und schaffen es deshalb kaum in die Schlagzeilen – sie werden somit stark unterschätzt.

Vorsicht vor der Verfügbarkeitsillusion

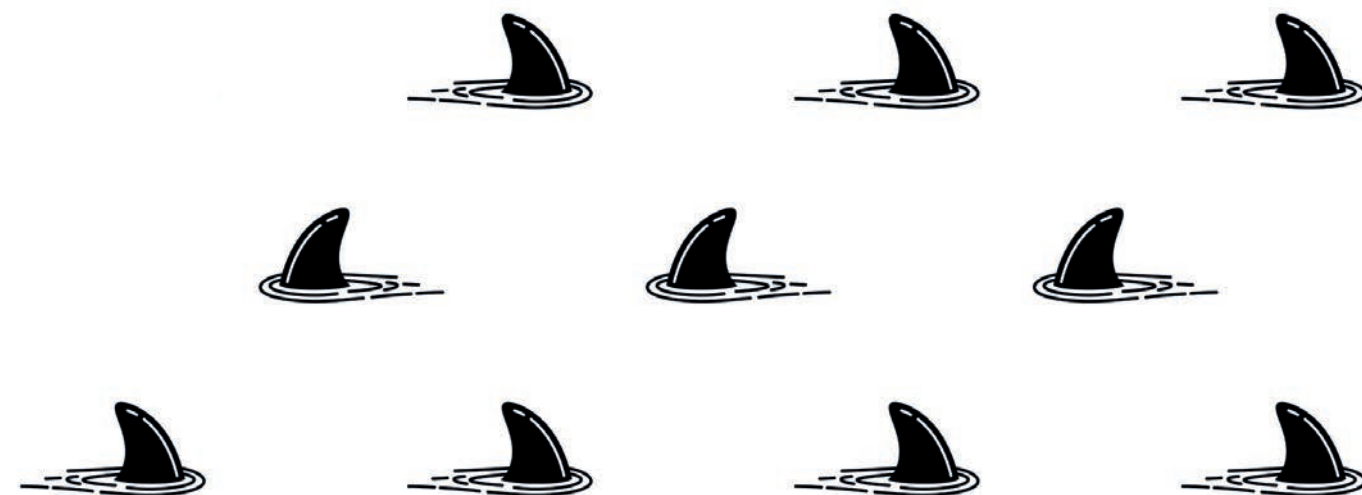
Was bedeutet das für die Führung eines Unternehmens? Auch hier schätzen Entscheider gerne die grossen Sprüche, bekannten Wege, vertrauten Prozesse und gewohnten Produkte immer noch als wichtiger und chancenreicher ein als neue Ideen und Bedürfnisse, über die sie weniger wissen. Diese Verfügbarkeitsillusion kann zu Fehlentscheidungen führen.

Das ist deshalb riskant, weil immer mehr Unternehmen erkennen müssen, dass sich wesentliche Parameter ihrer Märkte und Geschäftsmodelle ändern werden. Diese Veränderungen werden dabei oft nicht von den bekannten Wettbewerbern getrieben, sondern vermehrt von branchenfremden und häufig jungen Unternehmen, die dabei auch auf digitale Geschäftsmodelle setzen. Es gilt daher, zeitnah eine adäquate Antwort auf die Veränderungsprozesse zu finden. Ganz direkt gefragt: Wie sieht das Zukunftsbild aus, an dem sich die entsprechenden Planungen und Change-Prozesse orientieren sollen, können oder müssen? Wenn es um die Zukunft des Unternehmens geht, dann geht es nicht nur um naheliegende Gefühle oder ein träumerisches Wunschdenken. Neben kreativen Ansätzen braucht es den Einsatz von Methoden und eine gründliche Recherche, um eine plausible Verbindung zwischen der angestrebten Zukunft und der Gegenwart herzustellen. Zugegeben, das ist keine einfache Aufgabe. Auch erfahrene Berater stehen dabei vor Herausforderungen, wird man doch mit – teilweise auch widersprüchlichen – Erwartungen konfrontiert, die sich aus der Komplexität der Organisation und deren Herausforderungen durch einen dynamischen Markt ergeben. Kurz gesagt, man trifft auf ein Planungsparadox: Einerseits bedeutet Zukunftsmanagement, sich auf die Unvorhersehbarkeiten eines komplexen Geschehens bewusst einzulassen, andererseits soll die Veränderung aber bitte verlässlich und robust im Hinblick auf Überraschungen konzipiert werden.

Das Big Picture – das Zukunftsbild des Unternehmens

Für ein gelingendes Zukunftsmanagement ist es wichtig, sich beim Projektstart eine bewusste Auszeit zu nehmen – für ein gemeinsames Erlebnis, zum Beispiel beim «Marktplatz der Möglichkeiten» oder dem «Future Walk». Bei beiden Methoden wird von der Zukunft her gedacht. Um eine solide Basis für die Zukunftsszenarien zu schaffen, müssen diverse Themenfelder wie Gesetzgebung, Technologie, Umwelt etc. gründlich analysiert und mit Annahmen hinsichtlich ihrer zukünftigen Entwicklung beschrieben werden. Es geht also weniger um «Hai-Stories», sondern vielmehr um die bedeutenderen Fakten, wie bei den Kokosnüssen ... Wichtig ist es, dass die Ergebnisse strategisch inszeniert werden. Dafür sollte die Wirkung visueller und erzählerischer Darstellungen von Hypothesen genutzt werden, die auf analysierten Trendentwicklungen, neuen Lebensmustern und Kundenbefragungen basieren. Es geht darum, mit Reizen zu arbeiten, die neue Perspektiven öffnen, sowie Methoden anzuwenden, die das bestehende Ordnungsmuster vorübergehend ausser Kraft setzen – um, mit allen Sinnen, Potenziale zu entfalten. Für eine erfolgreiche Zukunft.

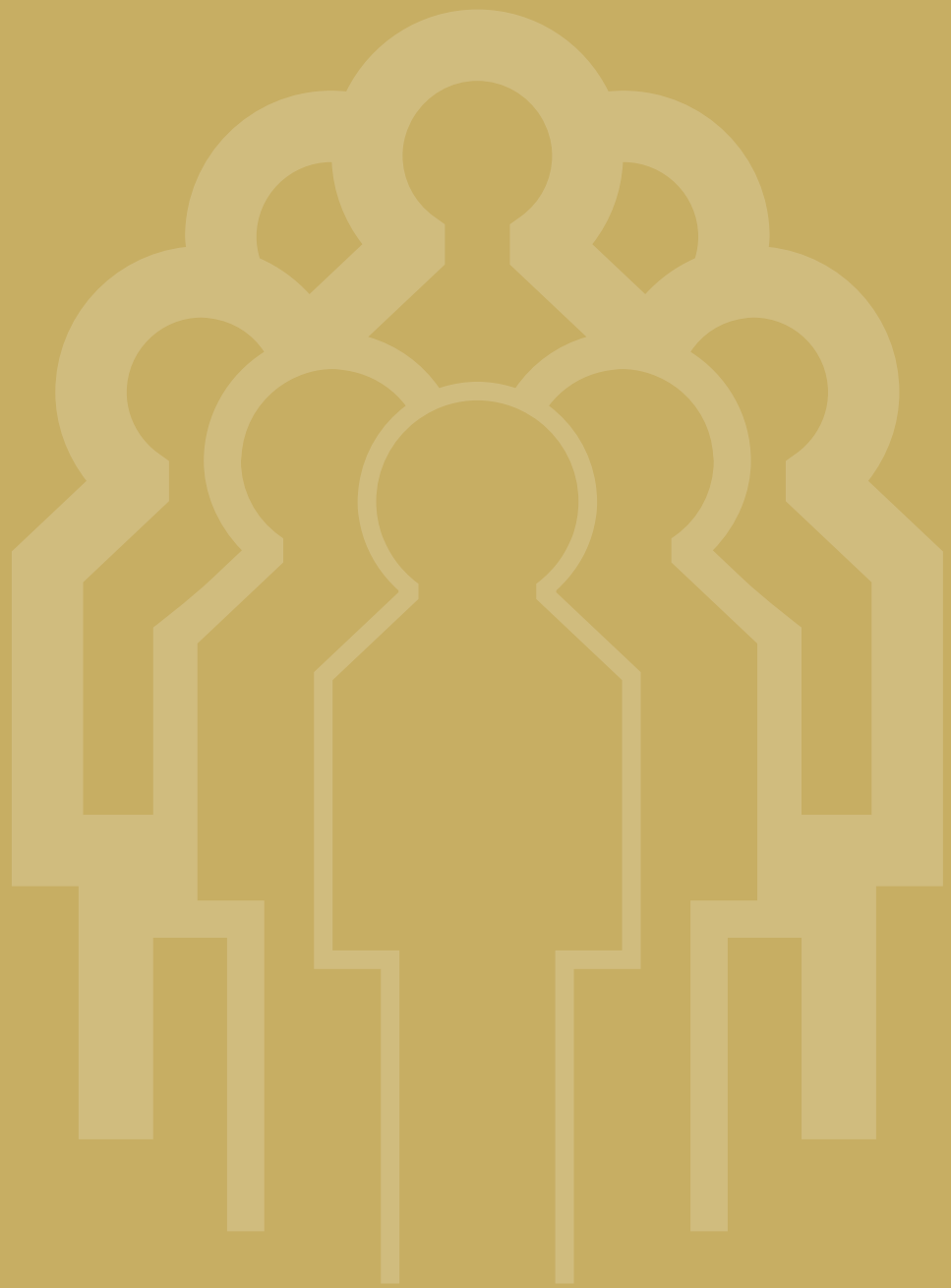
www.slogan.de



IMPRESSIONEN KITZBÜHEL 2018



MARKETING



IT'S A BRAVE NEW WORLD.

Von Alexander Hartmann



«It's a brave new World.»

Albert Einstein soll seinen Studenten einmal zwei Jahre hintereinander die gleiche Klausur gegeben haben. Sein Assistent machte ihn darauf aufmerksam: «Sir, these are the same questions as last year!» Einstein schmunzelte: «Yes, but the answers have changed.» Die Antworten haben sich geändert. Marketer in allen Bereichen sind verwirrt: Dinge funktionieren nicht mehr so, wie sie einst funktioniert haben. Eine Menge Geld wird in Marketingstrategien und -kanäle gesteckt, «weil man es schon immer so gemacht hat». Aber die Profitabilität der klassischen Plattformen wie Print, Radio, Fernsehen und Aussenwerbung hat sich massiv verschoben.

Und dann noch dieses «Internetz»! Für die einen Neuland, für die anderen eine viel zu grosse Blumenwiese der Möglichkeiten – auf der man gar nicht mehr weiss, wo man anfangen soll.

«Marketers ruin everything.» (Gary Vaynerchuk)

Jede noch so schicke neue Kommunikationsmethode hat eine Halbwertszeit – denn Marketer schaffen es regelmässig, sie überzustrapazieren und dadurch zu «verderben».

Briefsendungen haben einmal wunderbar funktioniert. Bis wir zu viele Werbebriefe im Briefkasten hatten und sie heute gar nicht mehr öffnen, geschweige denn lesen. E-Mail-Marketing – gleiches Phänomen, nur weniger Papiermüll.

Social-Media-Marketing: same Story.

Und die Geschwindigkeit nimmt zu. Nichts ist so alt wie der Social-Media-Marketing-Leitfaden von gestern Abend. Alles, was ich jetzt sage, kann, bis dieses Magazin in den Druck geht, schon wieder falsch sein. Und das ist der Punkt.

Aber es gibt nicht nur Dunkelheit – es gibt auch Licht!

Was kann der Kompass sein, mit dem wir in diesen schnelllebigen Zeiten auf die stürmische See des Marketing-Ozeans ziehen? Im ersten Schritt müssen wir anfangen, bessere Fragen zu stellen. Nicht «Worum geht es eigentlich im Marketing heutzutage?», sondern «Worum geht es eigentlich den Menschen heutzutage?». Nicht «Wie können wir den Kunden unterbrechen?», sondern «Wie können wir dem Kunden bereits im Marketing *dienen*?» und «Wie können wir eine nachhaltige Beziehung zu ihm aufbauen?».

Was meine ich damit? Heute dreht sich alles um *Zeit* und *Beziehungen*. Letztendlich lässt sich das Leben in unserer Gesellschaft aus Marketingsicht auf diese zwei besonders relevanten Faktoren herunterbrechen.

Beginnen wir mit Faktor 1 – Zeit:

Es geht darum, dass Menschen ihre Zeit so gut wie möglich nutzen möchten. Keiner möchte Zeit «verschwenden». Deshalb ist Werbung tot. Werbetreibende verschwenden die Zeit ihrer Zielgruppe und wundern sich dann über das Ausbleiben eines positiven Effekts. Denn klassische Werbung versucht, den Kunden zu *unterbrechen*. Wir wollen einen Film schauen und – zack – kommt Werbung für Merci, Perwoll und Maoam. Verbinden wir als direkte Folge gute Gefühle und Begeisterung mit diesen Firmen? Nein, wir lassen uns notgedrungen bei dem unterbrechen, was wir *eigentlich* wollen. Werbung raubt uns Zeit in der Hoffnung, wenn man uns in dieser Zeit nur oft und unmissverständlich genug die jeweilige Markenbotschaft aufdrängt, würden wir kaufen.

Gutes Marketing unterbricht den Kunden nicht. Gutes Marketing bietet dem Kunden so viel Mehrwert, dass er das, was er zuvor getan hat, freiwillig unterbricht, um die Inhalte des Marketings zu konsumieren. Gutes Marketing wird dadurch selbst zu dem, wobei der Kunde nicht unterbrochen werden möchte.



Kommen wir zu Faktor 2 – Beziehungen:

Die Gesellschaft befindet sich gerade in einem Wandel. Wenn man auf den Zug aufspringen will, muss man die Zeichen früh genug erkennen. Vorausschauend denken. Trends beobachten.

Die heutige Gesellschaft entwickelt sich zur Beziehungsgesellschaft. Alles im Leben der Menschen dreht sich um Beziehung. Betrachtet man die Zunahme der Nutzungszahlen von Social-Media-Kanälen, erkennt man eine signifikante Steigerung gegenüber den letzten Jahren. Beobachtet man die Art der Nutzung, sieht man eine massive Entwicklung hin zum möglichst persönlichen Kontakt und dem Knüpfen enger Netzwerke.

Um was geht es bei Social Media? Es geht um Inhalte. Vor allem geht es um Unterhaltung und Beziehungen. Statt meine Zeit herkömmlichen Informationen zu widmen, interessiert es mich viel mehr, was mein Grundschulkollege in seinem Urlaub in Frankreich unternimmt oder welche Rezensionen Kunden auf Amazon hinterlassen haben, die ein Produkt gut fanden und deren Urteil ich vertraue.

In einer Zeit des «Information Overload» ist es für Firmen wichtig, die eigenen Inhalte so zu selektieren, dass sie dem Nutzer in der ganzen Informationsvielfalt noch einen Mehrwert geben und unterhaltsam sind. Dabei geht es auch um Transparenz. Der Nutzer möchte immer mehr das Unternehmen an sich kennenlernen, den bzw. die Menschen hinter dem Unternehmen. Es muss greifbar werden. Es muss persönlich werden. The *Place to be* ist daher der, an dem der Nutzer am liebsten seine Freizeit verbringt (bei den meisten Zielgruppen sind das die sozialen Medien), um ihm dort Mehrwert zu bieten und eine Beziehung zu ihm aufzubauen. Als greifbarer Mensch *hinter* der Maske des Firmennamens, der Marke oder des Logos.

Religion und Strategie

Was kann nun die Lösung sein? Das, was ich den Kompass oder augenzwinkernd auch manchmal die «Marketing-Religion» nenne. Gemeint sind übergeordnete Prinzipien, die weit über den konkreten Marketing-Tools und Strategien schweben. Strategien sind kurzfristig. Und sie funktionieren. Ohne Strategie gibt es gar keinen Marketing-Erfolg. Aber wer nur Strategien folgt, ohne Klarheit darüber zu haben, an welcher Marketing-Religion, welchem Marketing-Kompass er sich orientiert, der wird im Marketing-Dschungel von morgen gefressen werden.

Follow-Bots auf Instagram sind eine Strategie. Quadratische Bilder mit schlaun Sprüchen sind eine Strategie. Quadratische Videos mit Untertiteln, weil niemand mehr den Ton einschaltet, sind eine Strategie. Cookie-Pixel-Follow-Facebook-Retargeting ist eine Strategie.

Dem Kunden mit jeder Aktion so viel Mehrwert bieten zu wollen wie möglich – das ist Religion. Herauszufinden was der Kunde wirklich will – und es ihm zu geben – ist Religion. Erfahrungen zu schaffen und dadurch eine tiefe, nachhaltige und positive Beziehung aufzubauen, ist Religion.

Es geht um Meta-Architektur und Makro-Flexibilität. Die Meta-Architektur braucht Zeit. Die Makro-Ebene verändert sich täglich. Deshalb brauchen wir Geduld auf der Meta-Ebene. Und Geschwindigkeit auf der Makro-Ebene.

Fazit:

Gutes Marketing, das heute noch vom Gehirn des Kunden angenommen (statt knallhart ausgefiltert) wird, ist Marketing, das den Kunden nicht unterbricht, sondern sich in die Konversation, die schon in seinem Kopf stattfindet, einklinkt und ihm dient. Ihm Mehrwert bietet. So viel Mehrwert, dass er es gern konsumiert. Bis es zu dem wird, wobei er nicht mehr unterbrochen werden möchte. So bauen wir langsam, aber sicher eine tiefe Beziehung zu unseren Kunden auf.

Das Prinzip ist einfach: Finden Sie heraus, wo die Aufmerksamkeit Ihrer Zielgruppe ist. Seien Sie dort. Seien Sie Mensch. Generieren Sie wirklichen Mehrwert. Und bauen Sie eine Beziehung auf.

Denn die Qualität einer Beziehung ist immer die Summe der Erfahrungen, die wir mit einem Menschen (oder einer Firma) machen.

www.alexanderhartmann.de

DER PANORAMABLICK INS VERBORGENE



Von Jürgen R. Schmid

Gute Schuhmacher, die wertvolle Schuhe so reparieren, dass sie anschliessend noch lange getragen werden und sich auch sehen lassen können, finden Sie heute nur noch wenige. Die Reparatur eines massgeschneiderten Schuhs ist eine anspruchsvolle Dienstleistung und hat aufgrund der Wegwerfhaltung der heutigen Zeit kaum mehr Bestand.

Ruck, zuck, das ist schnell gemacht

Immer, wenn ich meine Schuhe von einem solchen aussergewöhnlichen Handwerker abgeholt habe, wunderte ich mich über die hohe Rechnung. Entweder, dachte ich bei mir, ist der Stundensatz des Schuhmachers exorbitant hoch oder er arbeitet tatsächlich sehr lange an dem Meisterstück. Ich hatte eine ganz spezielle Vorstellung davon, was gemacht werden muss, damit die Reparatur erfolgreich ist: die alte Sohle ablösen, dann den Untergrund aufräumen, von Kleberesten befreien und eine neue Sohle aufkleben, zum Schluss ein bisschen verschleifen und fertig ist die Arbeit. Ich schätzte, bei einem Paar Schuhe würde das etwa eine halbe Stunde dauern. Das rechtfertigt doch keine Rechnung von 180 Euro! Oder doch?

Wie kann man davon überhaupt leben?

Kürzlich fragte ich deshalb meinen Schuhmacher, wie die Reparaturkosten zustande kommen. In leidenschaftlichen 30 Minuten führte er mich durch seine Werkstatt und erläuterte mir dabei fachkundig die Qualität der Materialien, die er verwendet,

und den aufwendigen Arbeitsablauf. Bis ins kleinste Detail. Mir ist jetzt auch klar, warum der superteure Spezialkleber nicht nur elastisch sein, sondern auch jeder Feuchtigkeit und Temperatur standhalten muss. Gedanklich bin ich auf diese Weise in seiner Welt angekommen, sodass ich jetzt denke, dass die Besohlung für 180 Euro doch sehr günstig ist. Ich frage mich nun, wie dieser Mann überhaupt davon leben kann.

Ab jetzt ist die Bahn pünktlich

Dieses Phänomen der krassen Fehleinschätzung habe ich daraufhin untersucht und nach weiteren Beispielen geforscht. Dabei bin ich auf jede Menge Fälle gestossen, die uns nach demselben Prinzip täuschen. Die Verspätungen der Bahn beispielsweise: Ich wäre nicht wirklich scharf darauf, dafür verantwortlich zu sein, die Bahn auf Pünktlichkeit zu trimmen, denn ich erwarte eine extrem hohe Komplexität und jede Menge Imponderabilien, die es nahezu unmöglich machen, jemals einen jederzeit pünktlichen Bahnverkehr zu schaffen. Und trotzdem fühlt sich jeder Bahnkunde als Spezialist und hält die Unpünktlichkeit für eine Schlamperie des Giganten und für ein Zeichen des Desinteresses am Kunden. Von der Komplexität, die sich dahinter verbirgt, machen wir uns der Einfachheit halber kein wirklichkeitsnahes Bild.

Die Faustregel schlägt zu

Versetzen wir uns einmal in die Lage des Verkäufers einer Maschine oder noch besser einer kompletten Produktionsanlage, deren Investitionsvolumen gut und gerne im zweistelligen Millionenbereich liegt. Die meisten Einkäufer arbeiten mit folgender Faustformel: Eine Tonne Maschinen kostet X Euro. Die Einkäufer machen sich das Leben leicht, genauso wie ich zuvor beim Schuhmacher. Ihre stark vereinfachten Vorstellungen sind für den Verkäufer der Maschine mächtig frustrierend, sodass er in eine argumentative Schockstarre fällt und schnell den Preis reduziert, um sich aus diesem Engpass zu befreien. Er hat keine Ahnung, warum der Einkäufer den fairen Preis nicht zahlen will. Denn er selbst weiss ganz genau, wie anspruchsvoll der Prozess in seinem Unternehmen sein muss, damit ein Ergebnis entstehen kann, das den Kunden begeistert. Er kennt jeden einzelnen Schritt. Jedes Problem, das es zu lösen gilt, ist für ihn schon eine Selbstverständlichkeit, die nicht erwähnt werden muss. Ganz zu schweigen von der hochwertigen und komplexen Software, die nicht einmal etwas wiegt und daher bei der Einkäufer-Faustformel überhaupt nicht ins Gewicht fällt.



Der Spitzenverkäufer

Ein Spitzenverkäufer hebt sich hier vom Durchschnitt ab. Die Spreu trennt sich vom Weizen, wenn es darum geht, den tatsächlichen Wert des Produktes darzustellen. Nicht der Aufwand, den Sie haben, ist von Bedeutung, sondern der Wert, der beim Kunden ankommt. Wenn die Maschine tatsächlich etwas ganz Besonderes ist, dann muss Ihr Kunde das bis in die letzte Faser von Geist und Körper spüren und wissen – das ist der Job des Verkäufers. Wenn es allerdings keine besondere Maschine ist, dann ist Ihre Zeit zu kostbar und Sie wenden sich besser wichtigeren Aufgaben zu.

Ich sehe was, was du nicht siehst

Diese Beispiele folgen alle ein und demselben Prinzip: Der Experte hat den Gesamtüberblick und eine klare, äusserst detaillierte Vorstellung davon, was bei der Entwicklung, der Produktion und der Logistik nötig ist, um den Kunden eine wahrhaft treffende Lösung zu liefern. Sie sind dieser Experte. Ihr Kunde ist in einem vollkommen anderen Fachgebiet bewandert und schaut mit einem stark vereinfachten Blick auf Ihren Prozess und die Qualität Ihrer Lösung, von der er in den meisten Fällen keine Ahnung hat. So wie der Bahnkunde von den organisatorischen Abläufen des Bahnbetriebs. Nehmen wir mal an, Ihr Kunde hat einen Blickwinkel von 30 Grad, während Sie das Ganze sehen, die vollen 360 Grad. Dann begreifen Sie, wie gross der Unterschied dieser beiden Blickwinkel wirklich ist.

Kopfarbeit ist unsichtbar

In unserem Bereich, dem Industrial Design, höre ich immer wieder, dass eine Skizze «doch schnell gemacht» ist. Das stimmt grundsätzlich schon – allerdings nur dann, wenn ich mir vorher eine Lösung «zurechtgedacht» und genau überlegt habe, was ich skizzieren will. Die gesamte analytische Vorbereitung und die daraus resultierende Denkarbeit sind für andere unsichtbar und für mich so selbstverständlich, dass ich sie nicht als erwähnenswert erachte. Im Kopf des Betrachters existiert nur das, was er sich vorstellen kann. Deshalb ist es wichtig, dass wir unsere Kunden abholen und hinführen, damit sie verstehen können, dass sie von uns etwas ganz Besonderes, etwas ganz Individuelles bekommen, mit dem sie noch erfolgreicher sind.

Jürgen R. Schmid / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2013

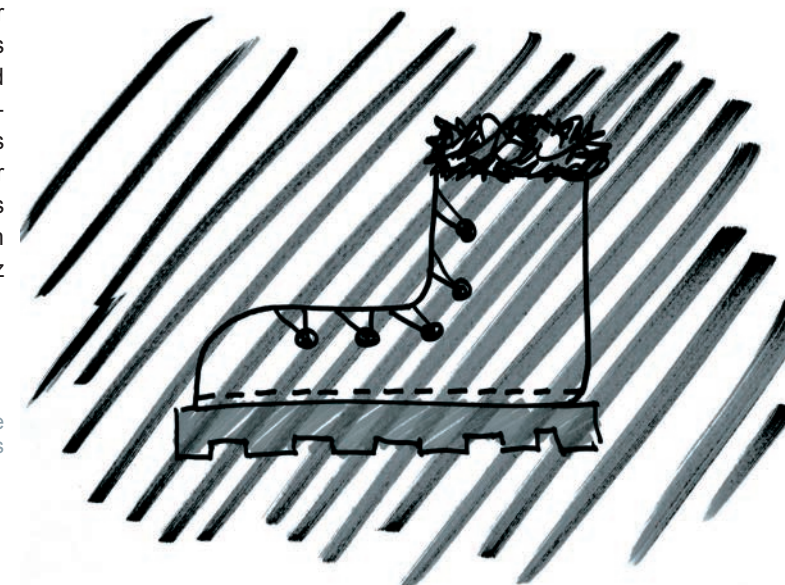
Gute Erfahrungen schaffen Vertrauen

Sobald der Kunde den ersten Erfolg mit den Designergebnissen verzeichnen kann, ist es nicht mehr wichtig, dass er den Hintergrund versteht. So wie ich die Rechnung meines Schuhmachers künftig nicht mehr hinterfrage, nachdem er nun mein Vertrauen in seine Arbeit gewonnen hat. Dieses Prinzip des Blickwinkels gilt in jeder menschlichen Beziehung, in der Vertrauen eine wichtige Rolle spielt. Flüchtlingspolitik, GroKo, die Verspätungen der Bahn oder auch Ehe und Partnerschaft – wir sind schnell dabei, den Medien zu erlauben, dass sie unseren Blickwinkel definieren. Oder wir bilden uns vorschnell eine stark vereinfachte Meinung zu einem Thema, von dem wir nichts verstehen.

Auf Tauchgang im Universum

Doch dann dürfen wir uns nicht wundern, wenn wir auf Grundlage dieser Vereinfachung keinen Zugang zu unserem Gegenüber finden oder mit unserer Meinung komplett falschliegen. Meist vertreten wir diese Meinung trotzdem vehement. Und zwar so lange, bis wir uns die Mühe machen, aus den Sphären unserer eigenen Welt auf- und in das Universum einzutauchen, um mithilfe der Vogelperspektive unseren Blickwinkel zu vergrössern und Vorurteile jeder Art zu transformieren – hin zum Verstehen und Begreifen. Ich gehe immer davon aus, dass wir erfolgreicher sind, wenn wir unseren Blickwinkel mit dem des anderen abgleichen, unserem Gegenüber einen Panoramablick in unsere Welt geben und dafür sorgen, dass auch wir einen Panoramablick in seine Welt erhalten.

www.juergen-schmid.de



Zwischen der Lauf- und der Brandsohle befindet sich die geheime Welt des Schuhmachers

DIE INNENSTADT STIRBT – ODER?

WIE KOMMUNEN AUCH IM DIGITALEN ZEITALTER ÜBERLEBEN KÖNNEN



Von Klaus Stieringer

«Kommt Kinder, wir gehen in die Stadt!» Wenn uns unsere Eltern früher in die Stadt mitnahmen, waren gute Laune, leckeres Eis und so manch freudige Überraschung in den vielen bunten Geschäften garantiert. Überall waren Menschen, an jeder Ecke gab es etwas zu entdecken. Markthändler präsentierten frisches Obst und leckeres Gemüse, beim Fleischer gab es regelmässig eine Scheibe Gelbwurst, die bunten Schaufenster der kleinen Einzelhändler warben mit verführerischen Produkten und einem einzigartigen Angebot. Der Ausflug in die Stadt war für Eltern und Kinder gleichermassen ein Erlebnis.

Längst ist es ruhig geworden in den Zentren. Die früheren inhabergeführten Fachgeschäfte, die unsere Innenstädte so unverwechselbar gemacht haben, sind den immer gleich aussehenden Filialen von Einzelhandelsketten gewichen. Wo sich früher Textil- und Haushaltswarengeschäfte befanden, haben längst 1-Euro-Stores und Fast-Food-Restaurants Einzug gehalten. Die freundlichen Markthändler, die mit ihren bunten und so lecker riechenden Frischwaren Farbe in die Stadt gebracht haben, sind von Jahr zu Jahr weniger geworden. Heute findet man dort nur noch selten einen Obsthändler. Das nette Geschäft an der Ecke, wo es für die Kinder jedes Mal einen Lolli gab, steht schon seit Jahren leer und der damals schier endlose Strom der Menschenmassen ist in den vergangenen Jahren immer mehr versiegt, wie ein Fluss ohne Regen. Wir fahren schon lange nicht mehr «einfach so» in die Stadt,

um uns treiben zu lassen. Unsere Einkäufe tätigen wir entweder im Einkaufszentrum vor den Toren der Stadt, auf der sogenannten grünen Wiese, beim Discounter um die Ecke oder gleich im Internet.

Vieles hat sich verändert. Einkaufen ist beliebig geworden und von jedem Punkt der Welt aus und zu jeder Zeit gleichermassen möglich. Mit unserem Handeln haben wir in den vergangenen Jahren massgeblich dazu beigetragen, dass sich die Einkaufslandschaft zunehmend gewandelt hat. Wir brauchen deshalb, wenn es um den Erhalt unserer Innenstädte geht, auch nicht auf die zugegebenermassen oftmals entscheidungsschwachen, rückwärtsgewandten, verkrusteten und selbstherrlichen Führungsstrukturen in den Kommunen zu schimpfen. Nicht die Politiker, nicht die Verwaltung, sondern wir selbst sind für den Wandel in unseren Innenstädten verantwortlich. Und mit jedem Euro, den wir im Internet ausgeben, den wir online bei Amazon, Zalando und Co. vermeintlich sparen, treiben wir einen weiteren kleinen Nagel in den Sarg unserer Innenstädte. Waren es also zu Beginn die grossen Einkaufsmärkte und modernen Discounter, welche den Stadtzentren zugesetzt haben, drohen nunmehr der wachsende Onlinehandel und die Ignoranz der Verbraucher zu den eigentlichen Totengräbern unserer Innenstädte zu werden.

Wächst der Onlinehandel weiter wie bisher, droht bis 2020 jedem fünften Geschäft die Schliessung. Das sind alleine in Deutschland über 90'000 Läden. Und wenn uns auch Politiker aller Couleur, insbesondere in Wahlkampfzeiten, die Stärkung unserer Innenstädte versprechen, sehen die Realitäten in Deutschland längst ganz anders aus. Die Symptome einer kranken Stadt sind immer dieselben: Die inhabergeführten Fachgeschäfte werden aufgegeben und Ladenleerstände breiten sich wie ein Krebsgeschwür aus. Immer mehr Ketten machen den Stadtspaziergang genauso langweilig wie austauschbar. Das Klagen der Händler ist einer erschreckenden Stille und Resignation gewichen. Die früher engagierte Werbegemeinschaft verliert nicht nur immer mehr Mitglieder, sondern auch zunehmend ihren gesellschaftlichen und politischen Einfluss. Die Rufe nach Überlebensstrategien für unsere Kommunen, nach Hilfe für den Handel und nach Rezepten für eine lebendige Innenstadt werden zwar lauter, verhallen aber nach wie vor ungehört in den Steinschluchten europäischer Innenstädte. Dabei gibt es genug Möglichkeiten, sich dem Abwärtstrend, dem Trading-Down, zu entziehen. Ein paar Beispiele will ich nachfolgend aufzeigen:



«Der Kunde will Einkaufsatmosphäre»

Innenstädte, die überleben wollen, müssen mehr vorhalten als die blossen Einkaufsmöglichkeit. Sie müssen dem digitalen Einkaufen die lebendige Welt mit all ihren Erlebnismöglichkeiten entgegensetzen. Innenstadterlebnis ist dabei die Verbindung aus Kaufen, Essen, Trinken, Wohlfühlen und Austauschen. Wenn der Kunde also nicht mehr in die Innenstadt kommen muss, um seine Bedürfnisse zu befriedigen, müssen wir ihm neue Gründe liefern. Zuvor muss aber der stationäre Händler verstehen, dass die Digitalisierung nicht der Gegner ist, sondern eine Chance für das eigene Geschäft sein kann. In einer Welt, in der insbesondere junge Menschen mehr auf digitalen Autobahnen als auf den Strassen der Innenstadt unterwegs sind, muss der Händler zwar nicht unbedingt einen eigenen Onlineshop anbieten, aber er muss im Internet sichtbar sein. Schon heute hat jede zweite Suchanfrage bei Google einen lokalen Bezug. Wer als Dessauer Schuhfachgeschäft bei «Herrenschuhe Dessau» nicht gefunden wird, hat im digitalen Zeitalter fast schon verloren.

«Der Kunde will Emotionen»

Wer gegenüber der Onlinewelt bestehen will, muss die emotionalen Bedürfnisse seiner Kundschaft bedienen. Die Ware sehen, anfassen, an- und ausprobieren und die Aussicht, sie sofort mitnehmen zu können, sind neben der persönlichen Beratung durch Mitarbeiter, die auch altersmässig zum Kunden passen, die Faktoren, mit denen der klassische Handel gegenüber dem Onlineversand punkten kann. Nach Einschätzung aller bekannten Marktforschungsinstitute steigt die Bedeutung dieser weichen Faktoren von Jahr zu Jahr an und kann dementsprechend dem stationären Handel Stabilität verleihen.



«Der Kunde ist bequem»

Nach wie vor sind die Erreichbarkeit und das Parkplatzangebot für den Erfolg von Innenstädten von herausragender Bedeutung. Stadtplaner und Politiker übersehen bei ihren Planungen regelmässig, dass der Kunde längst Alternativen zum Einkaufen in der Innenstadt hat. Wer also den Verkehr aus dem Zentrum herausnehmen will oder die Anzahl von Parkflächen verkleinert, leistet dem Onlinehandel zumindest fahrlässig Schützenhilfe. Dabei könnten auch hier bestehende digitale Angebote, wie zum Beispiel die mobile Parkplatzsuche oder die Parkgebührenbezahlung per Handy, dazu beitragen, den Besuch in der Innenstadt für den Kunden angenehmer zu machen.

«Der Kunde erwartet Transparenz»

Einer der grossen Vorteile des Onlinehandels gegenüber der Innenstadt ist die relative Marktübersicht in Echtzeit. Angebote können über Preissuchmaschinen innerhalb von Sekunden gefunden, bewertet und erworben werden. Dagegen erscheint das Wettbewerbsverhalten der Städte fast mittelalterlich. Angebote der Innenstadtunternehmen sind zwar reichlich vorhanden, jedoch für den Kunden nahezu unsichtbar. Deshalb liegt auch im Aufbau von Online-Tools, die hier Abhilfe schaffen, einer der grössten Hebel für den stationären Handel. Wer im digitalen Zeitalter bestehen will, benötigt eine transparente Übersicht aller angebotenen Waren, eine effektive Markensuchfunktion, die Möglichkeit, auch online Waren in der Innenstadt zu reservieren, zu bestellen und zu bezahlen, sowie eine mobile Navigation durch das Zentrum.

«Der Kunde sucht Leben»

Seit jeher sind die Zentren unserer Städte mehr gewesen als nur Handelsorte. Obwohl der Einkauf über viele Jahrzehnte hinweg einer der wichtigsten Gründe für den Besuch der Innenstadt war, ist sie auch immer Versammlungsort, Bühne und Schauplatz öffentlicher Ereignisse gewesen. Die Innenstädte sind Raum des unverbindlichen Kontaktes von Menschen untereinander, sie sind Orte der Begegnung und Mittelpunkt des öffentlichen Lebens. Damit unterscheidet sich die gewachsene, allen zugängliche Innenstadt auch von standardisierten Einkaufszentren und dem anonymen Onlinehandel. Einkaufen soll über alle Generationen hinweg Spass machen, und dieser Spass kann insbesondere durch ein professionelles Veranstaltungsmanagement geboten werden.

www.stadtmarketing-bamberg.de

AUTHENTISCH WERBEN MIT INFLUENCER-MARKETING-KOOPERATIONEN

Von Christian Görtz



Wer unter «Influencern» eine Ausprägung der Grippe Influenza versteht, hat einen der attraktivsten Marketing-Wege unserer Zeit verpasst. Doch kein Grund zur Sorge, denn noch ist es nicht zu spät, um diese Kooperationsform für sich zu entdecken und zu nutzen. Wer sich noch nicht mit «Meinungsmacher-Marketing» befasst hat – so eine sinngemässe Übersetzung des Begriffs –, sollte sich jetzt ein paar Minuten Zeit dafür nehmen. Denn es ist eine kleine Revolution. Was früher die prominenten Ambassadors waren, etwa Thomas Gottschalk als Werbegesicht für Haribo, sind heute Leute von nebenan, die mit sozialen Medien Tausende Menschen erreichen. Und sie erreichen nicht nur irgendwelche Menschen, sondern punktgenau eine Zielgruppe, die ihre Meinung schätzt und teilt. Ein Jackpot für jedes Unternehmen, das über einen Influencer die eigene Zielgruppe erreichen kann.

Was sind Influencer überhaupt?

Influencer sind Menschen, die online andere an ihrem Leben und ihrem Wissen teilhaben lassen. Sie können mit der Inspiration, die sie bieten, eine Meinung beeinflussen, daher werden sie «Influencer» genannt. Plattformen dafür sind ein eigener Blog, ein YouTube-Kanal oder ein Instagram-Account. Die Zielgruppe ist dabei klar definiert: der Modeblogger, der mit studentenfreundlichem Budget die neuesten Trends alltags-tauglich umsetzt; der Beautyblogger, der mit Drogerieprodukten die Looks der Stars nachschminkt; der Foodblogger, der eine schnelle Feierabendküche zeigt, die jeder nachkochen kann. Influencer gibt es in jedem Bereich. Und ihre Follower interessieren sich für ihre Ideen und ihre Inhalte, aber auch für ihre Haltung. Das ist der Ansatzpunkt für Marketing-Kooperationen.



Christian Görtz / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2012

Wer mit einem Influencer zusammenarbeitet, nutzt dessen Reichweite und dessen Ansehen. Influencer-Marketing ist eine moderne Form der Mundpropaganda und des Empfehlungs-marketings. Wenn immer mehr Menschen in ihrem Internet-browser einen Adblocker installieren und beim Fernsehen die Werbeunterbrechungen wegzappen, wiegt das Wort eines vertrauten Meinungsmachers umso mehr. Ein Vorteil dabei ist das verhältnismässig geringe Budget: Während ein Text mit Werbeplatzierung in einem Magazin schnell Tausende Euro kostet, können Unternehmen mithilfe eines Influencers schneller, direkter und günstiger ihr Ziel erreichen. Wenn eine Beauty-bloggerin ein Duschgel bewirbt, bringt das dem Unternehmen mitunter 122'000 Euro ein.

Was ist bei einer Zusammenarbeit zu beachten?

Noch mehr als bei einer üblichen Marketing-Kooperation zwischen zwei Unternehmen gilt es bei einer Influencer-Marketing-Kooperation, eng zusammenzuarbeiten. Denn Influencer wissen, was zu ihnen und ihrer Zielgruppe passt. Einige leben von ihrer Arbeit, viele verdienen auch nebenberuflich Geld damit. Kooperationen mit Influencern machen laut der Agentur blogfoster bereits sieben Prozent des Budgets einer durchschnittlichen Kampagne aus – bei einer vierwöchigen Kampagne mit einem Budget von 700'000 Euro sind das 49'000 Euro, wie Blogfoster vorrechnet. Wichtig: Werbung muss auch online gekennzeichnet werden.

Für beide Seiten zählen bei einer Kooperation Glaubwürdigkeit und Authentizität. Wie schief das gehen kann, zeigte 2017 eine Kampagne von Coral. Plötzlich war die Waschmittelflasche in allen erdenklichen Situationen zu sehen: in einem Fahrrad-korb, im Bett mit dem Liebsten oder mit einem schlammver-schmierten Model im Waschsalon. Das Ergebnis war zwar viel Aufmerksamkeit, aber noch mehr Häme und Spott. Es fehlte die Authentizität, denn welcher Influencer trägt im Alltag sein Waschmittel durch die Gegend? Doch es gibt auch positive Beispiele: Der Tourismusverband Sachsen lud einen Berliner Fotografen ein, Sachsen kennenzulernen – und mit ihm seine 450'000 Follower. Die kommentierten teils, dass ihnen die Schönheit Sachsens zuvor unbekannt war und dass sie jetzt unbedingt dorthin reisen möchten.

Die wichtigsten Fragen und Antworten für eine gute Kooperation:

Wer? Influencer finden sich direkt auf den Plattformen selbst. Bei der Auswahl sollte nicht allein die Reichweite zählen. Wer eine Million Follower hat, erreicht nicht automatisch auch eine Million Menschen. Follower lassen sich kaufen, Interaktionen auch. Entscheidend sind auch Kriterien wie die Bindung an die Follower und nicht zuletzt Glaubwürdigkeit: Wenn ein Influencer erst den Kaffee der Firma A bewirbt und wenig später den der Firma B, trägt das nicht zur Markenbildung und -bindung bei. Agenturen können dabei helfen, einen passenden Influencer zu finden. Angebote wie die Internetseite InfluencerDB.net erlauben es, sich einen Überblick über die möglichen Kosten zu verschaffen – dort wird beim Eingeben eines Instagram-Profiles aufgeschlüsselt, was ein Beitrag etwa kostet.

Wie? Es gibt verschiedenste Formen der Zusammenarbeit, vom Rezensionsexemplar bis zur mehrteiligen exklusiven Vorstellung eines Produkts. Das hängt vom Budget, aber auch vom Ziel der Kampagne ab. Meist erstellen Influencer ihre Inhalte selbst, nachdem sie sich mit ihrem Kooperationspartner abgestimmt haben. Möglich sind auch Affiliate-Lösungen oder die Entwicklung gemeinsamer Produkte – viele Verlage arbeiten inzwischen mit Influencern zusammen und nutzen ihre Beliebtheit.

Wann? Von der Recherche bis zum erschienenen Beitrag können Wochen vergehen, denn es braucht Zeit, um ein Konzept zu kreieren, abzustimmen und umzusetzen. Ausserdem empfiehlt es sich, Kampagnen gezielt zu streuen: Je nach Branche gibt es nur eine Handvoll Influencer, die sich ein Publikum teilen. Wenn diese gleichzeitig für ein Produkt werben, wirkt das wie die ungewünschte Werbeeinblendung.

Und danach? Wichtig ist, wie bei jeder Marketing-Kooperation, auch mit Influencern den Erfolg zu skalieren. Und das ist selten so einfach wie online, wo Interaktionen, Klicks und Abschlüsse gut messbar sind. Dabei ist abzuwägen, ob es um einen kurzzeitigen Schub etwa für ein neues Produkt oder um die langfristige Positionierung als Marke geht. Anders als etwa Fernsehwerbung ist Influencer-Marketing nicht innerhalb weniger Sekunden über den Bildschirm geblinzt. Ein Blogartikel oder ein YouTube-Video ist auch nach Wochen und Monaten abrufbar und verbreitet sich nachhaltig.

www.marketingtip.de

MARKETING IST TOT



Stephan Heinrich / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2012

Von Stephan Heinrich. Unsere Informationsgesellschaft, die modernen Medien und die digitale Revolution verändern die Spielregeln im Geschäftsleben. Kunden und Interessenten können sich selbst mit Informationen versorgen. Sie wissen oft mehr über das Produkt oder die Dienstleistung als der Verkäufer. Informationsvorsprung ist kein Erfolgsfaktor mehr. Gleichzeitig machen es die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation den Unternehmen leichter, mit ihrer Zielgruppe zu kommunizieren. Die steigende Anzahl der Botschaften kann von den Empfängern allerdings schon jetzt nicht mehr bewältigt werden. Der Informationsinfarkt steht kurz bevor. Werbebotschaften erreichen die Empfänger nicht mehr wie früher. Die Gewohnheiten bei der Nutzung von Medien verändern sich und Konsumenten wehren sich gegen unerwünschte Werbenachrichten. Deshalb muss sich Marketing von der Giesskanne zur Pipette entwickeln.

Das alte Marketing ist krank

Die Boomphase der Werbung, die in der Fernsehserie «Mad Men» thematisiert wurde, ist vorbei. Jenes klassische Marketing bezeichnet man auch als «Unterbrechungsmarketing», weil die an den Empfänger gerichteten Botschaften darauf ausgelegt sind, den Konsumenten bei einer anderen Tätigkeit zu unterbrechen. Fernseh- und Radiowerbung unterbrechen das Programm, Anzeigen in Magazinen unterbrechen den Lese- und Telefonmarketing stört den Angerufenen bei seiner Tätigkeit.

Der Kerngedanke beim alten Marketing ist, dass man die vorhandene Reichweite nutzt, um die Werbebotschaft mitzusenden. Hohe Reichweite bedeutet hohe Verbreitung. Bisherige Marketingstrategien verfolgen Ziele wie Bekanntheit, Markenattraktivität und ähnliche Kennzahlen innerhalb einer bestimmten Zielgruppe. Im modernen Marketing bestimmt dagegen der Inhalt den Erfolg einer Massnahme. Dabei steht das Prinzip der Reziprozität im Mittelpunkt: erst geben, dann nehmen. Wenn wir etwas geschenkt bekommen, entsteht eine latente Schuld, die wir später wieder ausgleichen wollen. Wenn wir für uns relevante Inhalte kostenlos bekommen, sind wir eher geneigt, diesem Anbieter im Gegenzug Aufmerksamkeit zu schenken. Wenn dieses Wechselspiel zuverlässig und dauerhaft so bleibt, können daraus eine Zuneigung und schliesslich eine Beziehung entstehen.

Warum das alte Marketing sterben wird

Zwei Strömungen deuten darauf hin, dass das alte Marketing aussterben wird. Zum einen haben Kunden ihre Gewohnheiten beim Konsum von Medien verändert: Fernsehwerbung wird ausgeblendet, Adblocker verhindern Bannerwerbung im Internet und die Reichweite gedruckter Medien geht stetig zurück. Das zerstört die Effektivität herkömmlicher Werbung.

Zum anderen beurteilt der Konsument bewusst oder unbewusst die Qualität eines Mediums auch an der Qualität und Passgenauigkeit der darin enthaltenen Werbung. Zu viel oder unpassende Werbung empfindet er als negativ. Diese Unzufriedenheit überträgt sich auf das Medium, die Attraktivität des Mediums sinkt und damit auch dessen Reichweite. Moderne Online-Werbeformen wie Facebook haben längst darauf reagiert. Je mehr irrelevante Werbung ein Mensch ertragen muss, desto unwohler fühlt er sich. Und die nächste Publikation ist nur einen Klick entfernt. Es ist also nur im Sinne der Anbieter von Plattformen aller Art, dass der Nutzer insgesamt ein positives Erlebnis erfährt und demzufolge nur die Informationen angeboten bekommt, die er haben will und begrüsst. Diese Strömung wird den klassischen Anzeigenverkauf, wie wir ihn kennen, revolutionieren. Sie hat bereits erste spürbare Auswirkungen auf den Anzeigenmarkt.

Marketing über relevante Inhalte ist der einzige Weg, um aus der Flut von Informationen genau diejenigen herauszufiltern, die für den potenziellen Kunden wirklich hilfreich sind. Denn dann kann der Kunde selbst bestimmen, was ihn interessiert.

Ehrliches Marketing und erwünschte Werbung

Werbung ist der Ursprung unseres Lebens. Würden Frauen und Männer einander nicht umwerben, wäre der Mensch längst ausgestorben. Der Erfolg der Partnerwerbung ist ein Balanceakt zwischen Zurschaustellung der eigenen Attraktivität und Zurückhaltung.

Seit den 1960er-Jahren lebten wir unter dem Einfluss von Massenmedien, die wie eine Einbahnstrasse funktionierten: Hohe Markteintrittshürden durch hohe Werbekosten liessen nur grosse Spieler an den Tisch, die laut und zum Teil lästig mit ihren Angeboten prahlten. Durch die Digitalisierung der Medien hat sich das Verhalten der Kunden verändert. Das vermeintlich neue Kundenverhalten, das dadurch entsteht, ist somit eine ganz natürliche Weiterentwicklung, denn jetzt hat sich das Verhalten wieder normalisiert: Kunden kommunizieren und lassen sich nicht nur berieseln. Sie sprechen miteinander, tauschen Erfahrungen aus und prüfen, bevor sie sich binden. Sie äussern ihre Erfahrungen mit Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen und beeinflussen somit andere Kunden und Interessenten.

Es lebe das neue Marketing

Anstatt «nur verkaufen» zu wollen, ist das neue Marketing darauf ausgerichtet, eine Beziehung zu den potenziellen oder bestehenden Kunden aufzubauen. Diese Beziehung basiert auf kostenlos zur Verfügung gestellten Inhalten, die für die Zielgruppe einen echten Wert als Nachricht, Unterhaltung oder Information darstellen.

Unternehmen lassen sich auf die Interessen der potenziellen Kunden ein und bespielen Themengebiete nicht nur in Ausschnitten, sondern bedienen umfassend die Bedürfnisse – losgelöst vom eigenen Produktangebot und über die Kaufentscheidung hinaus. Modernes Marketing schafft auf natürliche Weise jene Beziehung, die klassische Werbung sich vergeblich durch Sprüche und schöne Bilder erkaufen wollte. Wer künftig verkaufen will, muss den kompletten Horizont der Zielgruppe bedienen, statt nur immer wieder die gleichen Vorzüge des eigenen Angebotes in die Medienwelt zu hinauszuposaunen. Wertvoll zu sein ist wichtiger, als bekannt zu sein. Bauen Sie echte Beziehungen auf, die Ihnen eine treue Gefolgschaft an Kunden und Interessenten sichern werden.

www.stephanheinrich.com

DIE DRITTE KOMMUNIKATIONS- WELLE UND IHRE GROSSE BEDEUTUNG FÜR UNTERNEHMEN DES 21. JAHRHUNDERTS



Von Matthias Garten

Denken Sie einmal 100'000 Jahre zurück: Wie wurden Wissen und Erfahrung zur damaligen Zeit weitergegeben? Ja, richtig, mit Geschichten. Mündlich von Mensch zu Mensch übertragen, von Angesicht zu Angesicht, unmittelbar. Gut erzählte und beeindruckende Geschichten blieben dabei am besten in Erinnerung, jedoch hatte diese Kommunikationsform immer den Nachteil, dass Inhalte weggelassen, hinzugefügt oder sinnentstellt wurden. Dennoch wurden überlebenswichtige Informationen, aber auch verborgenes Wissen, Legenden und Mythen auf diese Weise weitergetragen. Wir nennen diese Kommunikation im Kontext der letzten 100'000 Jahre die erste Kommunikationswelle.

Erst ca. 4000 Jahre vor Christus änderte sich die Kommunikation. Bei Ausgrabungen fand man unter der sogenannten Uruk-III-Schicht Wirtschaftstexte der Sumerer, die mit Schriftzeichen aufgebaut waren. Das Aufkommen der Schrift war ein Wendepunkt. Sie ermöglichte es den Menschen, auch asynchron, also nicht von Angesicht zu Angesicht, zu kommunizieren. Schrift hat im Gegensatz zur mündlichen Überlieferung den Vorteil, dass Wissen und Erfahrung genauer formuliert und archiviert werden können und Informationen sich schneller und effizienter verbreiten lassen. Der Nachteil hingegen ist der fehlende zwischenmenschliche Kontakt. Emotionen und

Gefühle lassen sich in der synchronen (also mündlichen) Kommunikation schneller erzeugen und deuten, und es kann auch schneller darauf reagiert werden. Schriftliche Kommunikation zeichnet die zweite Kommunikationswelle aus.

Sie fragen sich, was die dritte Kommunikationswelle ist, was in der Post-Schrift-Ära kommt, was noch effizienter und besser sein soll als Schrift? Warum noch eine weitere Kommunikationsform? Die dritte Kommunikationswelle ist eine seit ca. 20 Jahren stattfindende, schleichende Veränderung. Wir bemerken sie kaum, da die neue Kommunikationsform fast unsichtbar in unser alltägliches Leben gedrungen ist. Sie kam zeitgleich mit dem Internet in den 1990er-Jahren und später verstärkt mit den mobilen Endgeräten, wie Smartphones und Tablet-Computern, auf. Die dritte Kommunikationswelle ist die bildliche Kommunikation. Wir übertragen Wissen und Informationen per Grafik und Bild.

Sehen wir uns zum Beispiel die Anleitungen für IKEA-Regale, Drucker oder technische Geräte an, stellen wir fest, dass darauf kaum noch Text zu finden ist. Was wir stattdessen sehen, sind Abbildungen, Grafiken, schematische Darstellungen und Ähnliches. Betrachten wir unsere Umgebung genauer, entdecken wir zahlreiche Symbole und Piktogramme. So lässt sich beispielsweise kaum noch ein Schild finden, auf dem das Wort «Toilette» geschrieben steht. Stattdessen sehen wir zwei figürliche Darstellungen, die eines Mannes und die einer Frau. Wir sind alle auf diese Kommunikationsform konditioniert und hinterfragen diese daher auch nicht mehr. Ein anderes Beispiel ist die computer- und smartphonebasierte Kommunikation. Hier finden sich Symbole (Icons, Piktogramme) für emotionale Bekundungen, wie «Daumen hoch» oder «Smiley», auch bekannt als Emoticons. Auch in PowerPoint-Präsentationen nimmt die Bildsprache immer mehr Raum ein.

Die Vorteile der bildlichen Kommunikation liegen auf der Hand: Sie ist noch effizienter als Schrift, noch schneller in der Erstellung und Deutung. Sie ist platzsparend und für das Auge ca. 2000- bis 3000-mal schneller wahrnehmbar als Textsilben. Diese Kommunikationsform ist einfach und wird international verstanden. Wissen und Informationen können sich so noch schneller als über die Schrift auf der ganzen Welt verbreiten. Bildsprache lässt sich auch sehr gut mit Text oder wörtlicher Rede (Präsentation, PowerPoint) kombinieren, was sie sehr flexibel einsetzbar macht. Der Nachteil: Die Kommunikation

über Bilder kann wieder zu Missverständnissen führen und Unklarheiten hinterlassen. Wer schon mal einen Schrank nach einer Bildanleitung aufgebaut hat, weiss, was ich meine. Viele Anleitungen oder Präsentationen sind schludrig erstellt und enthalten Darstellungen, die nicht eindeutig sind.

Da bildliche Kommunikation effizienter ist als schriftliche Wissensvermittlung, werden wir in den nächsten Jahrzehnten diese neue Kommunikationsform als dritte Kommunikationsart dazulernen. So muss jeder Mitarbeiter in Zukunft neben reden und schreiben auch visualisieren können. Mittlerweile gibt es zahlreiche Menschen, die allein mit visueller Rhetorik Geschichten erzählen, Sachverhalte darlegen und Informationen und Wissen weitergeben. Typische Beispiele sind die vielen Infografiken, die wir aus Zeitschriften oder aus dem Internet kennen, aber auch viele Präsentationen, die nur noch bebildert sind. Es gibt auch die ersten Bücher, die komplett aus Piktogrammen bestehen, zum Beispiel «Ein ganzer Film in 5 Sekunden», auf das man hier einen Blick werfen kann: http://www.beck-shop.de/fachbuch/leseprobe/9783596030361_Excerpt_003.pdf

Ein weiteres Beispiel ist die folgende Infografik:

Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen würde mithilfe der bildlichen Kommunikation noch schneller, besser und effizienter werden. Sie könnten international besser punkten und einfacher kommunizieren. Gerade im Bereich Vertrieb, Marketing und Service werden die ersten Ergebnisse sichtbar sein. Um das zu erreichen, eignen sich etwa Qualifizierungsmassnahmen, in denen es darum geht, wie man Text in Bilder wandelt, Informationen visuell bündelt, komplexe Inhalte vereinfacht darstellt und Wissen bildlich weitergibt. Die Anwendungsgebiete sind breit: Präsentationen, Meetings, Anleitungen usw. Sie können dieses Wissen für PowerPoint-Folien, Flipcharts, Plakate, Infografiken usw. nutzen.

Das verfügbare Wissen und die Menge an Informationen nehmen exponentiell zu und wir müssen sie in immer kürzerer Zeit aufnehmen. Die dritte Kommunikationswelle hat bereits begonnen und wird in den nächsten Jahren zunehmend an Fahrt aufnehmen. Sie wird in Zukunft einen deutlichen Wettbewerbsfaktor darstellen, daher ist genau jetzt der richtige Zeitpunkt, um in die Welt der bildlichen Kommunikation einzutauchen und sich mit ihren Methoden vertraut zu machen.

www.snavicon.de



PODCASTING UND DIE RENAISSANCE AKUSTISCHER BEZIEHUNGEN

Von Alexander Wunschel. Podcasting erlebt einen zweiten Frühling. Bereits 2005 entdeckt, erfreut sich das Medium Podcast seit 2015 wieder einer rasant wachsenden Beliebtheit. Inzwischen nutzen ca. 13 Prozent der Deutschen Audio-Podcasts. Über 250'000 Podcast-Angebote verzeichnet allein iTunes als grösstes Podcast-Portal, ein grosser Teil davon in deutscher Sprache. Für fast jede Lebenslage oder jedes Interesse scheint ein Audioangebot vorhanden zu sein. Auch viele Trainer, Coaches und Berater bieten akustischen «Einblick» in ihr Fachwissen und nutzen damit die grossen Potenziale dieses Mediums.



Audio wirkt – im Kopf!

Der Klang der Stimme, die Modulation und ein unverfälschter Rezeptionskanal – das sind Signale, die direkt im Hirn ankommen. Das ist die Rezeptur für eine aussergewöhnliche und intensive Medienrezeption. Und sie erzeugt eine Intensität, die kein anderes Medium erreicht. Eine ungewöhnliche Intimität in Zeiten medialer Überflutung. Sie ist Grundlage für Authentizität, eine intensive Beziehung, und sie birgt ungeahnte Potenziale für eine Bindung zwischen Podcaster und Zuhörer bzw. Sender und Empfänger. Die eigene Stimme ist ein wertvolles Träger-signal der eigenen Botschaft, der eigenen Person und Persönlichkeit. Sie ist ein ideales Werkzeug für die glaubwürdige Vermittlung authentischer Leidenschaft und Profession.

Podcasting ist auch parasoziale Interaktion

Das Angebot an Podcast-Formaten ist so vielfältig wie die Nutzungsmotive von Podcast-Hörern: reines Informationsbedürfnis, Weiterbildung, kostenloses Wissen, Unterhaltung. Die «einfache» Ebene des Podcastings ist die akustische Zweitverwertung, indem man eigene Fachartikel oder Buchkapitel vorliest. Interessant wird es aber bei der «Kür». Denn der Kanal bietet neben der rein akustisch aufbereiteten Darbietung des eigenen Wissens noch viel mehr: die Möglichkeit der Interaktion mit dem Hörer und der Schaffung einer persönlichen Identifikationsebene zwischen Sender und Empfänger. Daraus entsteht der spannendste Effekt von Podcasting: die parasoziale Interaktion und Beziehung.



Club 55

Alexander Wunschel / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2015

Bei vielen erfolgreichen Podcasts erkennt man Muster dieses Ansatzes. Durch persönliche Ansprache, authentische und narrative Elemente entwickelt sich zwischen Hörer und Podcaster eine scheinbare «Beziehung», welche über das Medium hinaus Bestand hat. Diese Bindung wird im Podcasting durch die Authentizität der Stimme, den Dialogcharakter und die vermeintlich persönliche Ansprache gefördert. Das Abonnement und das regelmässige Hören führen zu Identifikation und teilweise sogar zu engen Bindungen, wie sie aus Coaching-Konzepten bekannt sind. Und das, obwohl der Podcaster eigentlich keinen direkten Kontakt zu seinem Hörer hat.

Die reine Parasozialität dient damit als neues, intensives Bindeglied zwischen Hörer und Sender. Sie erzeugt Effekte, die sich normalerweise erst bei einer realen Begegnung zwischen Hörer und Podcaster richtig entfalten. Der Podcaster erscheint dem Hörer sehr bekannt, schon fast freundschaftlich und intim vertraut. Die parasoziale Interaktion und Bindung ist damit nicht nur Grundlage für eine neuartige Community-Qualität, welche die Massenmedien nur mit hohem Aufwand vermitteln können. Aufgrund ihrer Intimität ist sie auch ein ideales Pre-Sales-Instrument.

© princetoflower/fotolia.com

7

TIPPS FÜR EINEN ERFOLGREICHEN PODCAST

1. Stehen Sie zu Ihren Fehlern: Die wenigsten Talente sind auch «One-Take-Wonder». Nicht immer klappt alles beim ersten Mal. Bei groben Versprechern ist eine Wiederholung anzuraten. Doch wenn Ihnen einmal ein Dialektausdruck oder ein kleinerer Versprecher dazwischenrutscht, kapitalisieren Sie den Fehler, indem Sie ihn nicht löschen! Fehler sind persönlich und sympathisch.

2. Senden Sie regelmässig: Podcasts sind Medien auf Abruf und werden noch lange nach Veröffentlichung genutzt. Ihre Stammhörer erwarten allerdings Frequenz und Termintreue. Diese Verlässlichkeit zahlt sich aus.

3. Legen Sie Wert auf Qualität: Die «Signalstrecke» von Ihren Stimmbändern bis zum Ohr des Hörers ist heilig. Investieren Sie in eine gute Ausstattung und achten Sie auf die Akustik.

4. Nehmen Sie den Dialog auf: Bereiten Sie sich auf die Interaktion mit Ihren Hörern vor. Beobachten Sie alle Plattformen, auf denen Ihr Podcast sichtbar ist, und geben Sie Feedback auf Lob, Anregungen und Kritik.

5. Verzichten Sie auf reines Ablesen: Lesen Sie nicht nur Ihre Fachartikel oder Bücher vor. Extrahieren Sie aus Ihren Kapiteln Leitfragen und beantworten Sie diese Ihrem imaginären oder realen Interviewer frei.

6. Suchen Sie sich einen «Master»: Damit meine ich einen Ton-Meister für die Montage, die Nachbearbeitung der Aufnahmen. Hier sind wahre Wunder möglich durch Schnitt, Klangfarbe, Sound etc. Das garantiert Ihnen ein Top-Produkt und Ihren Hörern ein sauberes, angenehmes und sympathisches Hör-Erlebnis Ihrer Person.

7. Bleiben Sie persönlich: Seien Sie nicht zu ehrgeizig! Ein grosser Fehler bei Podcastern ist es, zu sehr und zu schnell dem grossen Vorbild Radio nachzueifern. Sie sind kein Radio-Journalist, haben wahrscheinlich kein umfangreiches Stimmtraining und keine langjährige Sprecherziehung genossen. Bleiben Sie professionell, bieten Sie Ihre Profession narrativ dar, aber bleiben Sie sich treu.

www.nextperts.net

DARAN SOLLTEN SIE BEIM MANAGEMENT DER KUNDENBEZIEHUNGEN UNBEDINGT DENKEN!

Von Christian Huld. Beim Kundenbeziehungs-Management (CRM) geht es im Grunde um das, was schon immer das Wichtigste im Marketing war: um den Kunden mit allen seinen Facetten und den Umgang mit ihm mit allen Konsequenzen. Doch immer noch tun sich viele Unternehmen schwer mit dem Thema CRM, das heißt, sie schöpfen die enormen Möglichkeiten nur im Ansatz aus. Gefragt ist ein ganzheitliches Vorgehen – unter Berücksichtigung der kritischen Erfolgsfaktoren: Mensch (Akzeptanz von Kunden und Mitarbeitern), Strategie (CRM-Vision und Ziele), Organisation (Prozesse und Strukturen) und Technologie (Daten und IT).

Im Folgenden sollen weitere Aspekte und Trends beleuchtet werden, welche häufig unterschätzt oder ganz vergessen werden:

www.datacrea.ch



Christian Huld / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2016

1 Kundenwert-Management: Vor lauter Fokussierung auf die Kunden vergessen viele Unternehmen, sich zu konzentrieren, und zwar auf diejenigen Kunden und Interessenten, welche dies auch «verdient» haben. Mit anderen Worten: Neben Effizienz in den Prozessen (die Dinge richtig tun) ist vor allem Effektivität (die richtigen Dinge tun) wichtig. Gefragt sind eine Definition dessen, was einen wertvollen Kunden auszeichnet, und klare Regeln, wie solche Kunden, aber auch «weniger gute» zu behandeln sind. Im Kundenwert-Management liegt praktisch in jedem Unternehmen ein enormes Optimierungspotenzial.

2 Neue Kommunikationsmöglichkeiten: Nicht nur im B2C-(Business-to-Consumer-), sondern auch im B2B-(Business-to-Business)-Bereich tauchen immer neue Kommunikationskanäle zur Interaktion und zum Dialog mit Kunden und Interessenten auf. Denn viele, ja die meisten dieser neuen Kommunikationskanäle eignen sich zur Dialogführung und sind damit «CRM-relevant». Im Zentrum stehen dabei: E-Mail- und Newsletter-Marketing, Digitaldruck, vor allem aber Dialogführung via soziale Medien (z. B. Facebook, XING, aber auch Twitter etc.). Herausfordernd für die meisten Unternehmen ist nicht nur die Fülle an Möglichkeiten an sich, sondern auch die Koordination sämtlicher (aktiver und passiver) Medien.

3 Daten, Daten, Daten: Gerade der vorherige Punkt macht deutlich, dass die Bedeutung der Daten stetig zunimmt, oder mit anderen Worten: ohne Daten keine Beziehungen und keine relevante Kommunikation! Nur wenn diese koordiniert und IT-gesteuert abläuft, führt sie zur gewünschten Wirkung. Voraussetzung dafür ist jedoch die Umsetzung des «Closed Loop»-Gedankens. Damit ist gemeint, dass sämtliche Kommunikations-Massnahmen auf Daten aus einer

zentralen Datenbank basieren und dass die aus der Kommunikation gewonnenen Daten wiederum in die zentrale Datenbank zurückfliessen. Nur so lässt sich die vielbeschworene Kundengesamt-sicht realisieren. Spannend dabei ist, dass wertvolle Verhaltensdaten der Kunden generiert werden, welche Schlüsse für künftige Angebote ermöglichen. Dafür muss ein Unternehmen allerdings in der Lage sein, diese Informationen nutzbringend auszuwerten. Stellvertretend für andere vielversprechende Entwicklungen im IT- und Datenbereich sei hier auf das Thema «Big Data» verwiesen: Die damit verbundenen Technologien ermöglichen aussagekräftige Auswertungen auch von unvollständigen und unstrukturierten (sehr grossen) Datenmengen. Zusammenfassend gilt: Daten sind das «neue Öl» des 21. Jahrhunderts!

4 CRM wird zu XRM: Ausgangspunkt bei der Formulierung der CRM-Vision ist ein Marktmodell mit Kunden und weiteren relevanten Anspruchsgruppen. Immer häufiger stellen Unternehmen dabei fest, dass es nicht mehr reicht, nur zu den Kunden eine Beziehung aufzubauen. Gerade in mehrstufigen Märkten kann es überlebenswichtig sein, auch zu anderen «Stakeholdern» (wie z. B. Handelskanälen, Distributoren, Vertretern etc.) oder wichtigen Beeinflussern (wie z. B. Pressevertretern, Planern, Beratern, Brokern etc.) Beziehungen zu entwickeln, um so (indirekt) auf die Kunden einzuwirken und die Beziehung zu den Kunden zu stärken. CRM wird so immer mehr zu XRM oder «Any-Relationship-Management», wobei das X für alle für das Unternehmen relevanten Stakeholder steht.

5 CRM wird zu CMR: Wenn wir schon bei Buchstaben-Anpassungen sind ... Es zeichnet sich noch eine weitere spannende und vor allem auch fundamentale Entwicklung ab, und zwar

diejenige vom CRM zum CMR. Dabei steht CMR für «Customer-Managed Relationship». Gemeint ist, dass immer mehr die Kunden selbst bestimmen wollen, wann sie von wem welche Informationen und Angebote über welchen Kanal erhalten. Somit ist dieser Ansatz auch eine Weiterführung des Erlaubnis- bzw. Permission-Marketings. Anders ausgedrückt, bestimmen nicht mehr wir, was für den Kunden oder Interessenten «gut» ist, sondern der Empfänger selbst sitzt im «Fahrrersitz». Diese Abkehr vom Push und Hinwendung zum Pull stellt die Kommunikation vor ganz neue Herausforderungen. Mit den neuen Datenschutzgesetzen in praktisch allen europäischen Ländern gewinnt das CMR zentrale Bedeutung.

6 Steigende Bedeutung von Service und Servicequalität: Die eben beschriebene, aber auch andere Entwicklungen machen deutlich, dass die passiven Prozesse und damit vor allem die Serviceprozesse immer wichtiger werden. Hinzu kommt, dass sich gerade im Servicebereich für die Kunden und Interessenten spürbar zeigt, ob und wie gut ein Unternehmen sein Kundenbeziehungs-Management im Griff hat. Man kann sich eigentlich nur darüber wundern, dass diesem Teil des CRM bisher eher wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde.

7 Mitarbeiterakzeptanz: Damit sind wir beim letzten und wichtigsten Punkt angelangt: Nur wenn es gelingt, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen, wird CRM zu einem Nutzen für die Kunden und dann auch für das ganze Unternehmen sowie für die Mitarbeiter führen. Eigentlich erstaunlich, dass es dem Marketing, dem Verkauf und vor allem der Geschäftsleitung immer noch so schlecht gelingt, CRM im eigenen Unternehmen – auf allen Hierarchiestufen – zu «verkaufen» und nachhaltig erfolgreich umzusetzen.

LONG LIVE THE STORY

Warum Prinz Harry jederzeit mein Marketing-Chef sein dürfte

Von Stefan Reutter

Hach, was ist es schön! Prinz Harry füllt mit seiner Meghan seit Wochen die Titelbilder sämtlicher Klatschmagazine und Lifestyle-Heftchen. Hier eine vor Liebe sprühende Fotostrecke, da ein Hintergrundbericht zum Verlobungsring, dort die Diskussion über die Sitzordnung bei der Hochzeit. Und mittendrin strahlt: Harry eben. Der gute alte Harry – so nenne ich ihn in meinem Kopf, auch wenn ich ihm nie auf die Schulter geklopft, ihn nicht einmal persönlich getroffen habe. Denn obwohl das britische Königshaus von meiner Lebensrealität weit entfernt ist, empfinde ich Harry doch als so nahbar wie kaum einen zweiten Royal. In der Öffentlichkeit ist er der beliebte Kumpel-Prinz. Ich denke, das liegt schlicht an seiner Art, sich zu vermarkten – und davon könnten Unternehmen wie Einzelpersonen sich ruhig eine Scheibe abschneiden.



Stefan Reutter / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2014

Tod durch massives Schillern

Denn wir leben in einer Zeit, in der Menschen und Unternehmen selten offen von sich erzählen. Man zeigt sich verdeckt von einem Snapchat-Filter oder präsentiert seine neuesten Produkte und Services in den leuchtendsten Farben. Darin sind Hobbymodels und Unternehmen der irrealen royalen Welt gar nicht unähnlich. Sie schillern und glänzen wunderschön, lassen jedoch gleichzeitig niemanden an sich heran. Für Unternehmen ist diese distanzierte Kommunikation mit ihrem Publikum auf Dauer tödlich. Denn je mehr sie auf der reinen Anpreisung ihrer Produkte und Dienstleistungen beharren, desto tiefer versinken sie im Sumpf des stumpfen Marketings. Sie werden vergleichbar, austauschbar. Jegliches Alleinstellungsmerkmal fehlt, wenn sie die zwanzigste Kaffeemaschine oder die dreissigste Maniküre anbieten, die sich von ihrer Konkurrenz maximal in Details unterscheiden, wenn überhaupt. Aus dieser grauen Masse stechen nahbare Typen wie Prinz Harry hervor wie nie zuvor. Der fünfte britische Thronfolger avanciert zum erfrischenden Counterpart in der schillernen royalen Welt, weil er nicht nur über seine bestechenden «Features» kommuniziert. Nein, vielmehr kennt die Öffentlichkeit seine Lebensgeschichte, seinen Hintergrund, seine Story.

Mein adliger Freund

Es sind diese Geschichten, die in meinen Augen modernes Marketing ausmachen. Harry löst in der Öffentlichkeit eine solche Faszination aus, eben weil er seine Story nach aussen lebt, sich zeigt und sich dadurch erlebbar macht. Er begeistert durch seine unkonventionelle Art – sei es, dass er eine Bürgerliche zu seiner Frau nehmen will oder dass er eine ganz normale Laufbahn in der British Army einschlägt. Es hat schon seinen Grund, dass so viele Menschen sich dem Adligen nah fühlen, als würden sie ihn kennen. Indem er der Öffentlichkeit seine Story «anvertraut», wird er zu dem bodenständigen Kumpeltyp, zu dem viele gleichzeitig aufsehen. Er inspiriert die Menschen dazu, Teil seiner Story zu sein, sie weiterzuerzählen, ihn vielleicht sogar zum Vorbild zu nehmen, und wird damit so anknüpfungsfähig, wie Marketing-Abteilungen in Unternehmen es sich nur wünschen können.

Müsli für den Party-Prinz

Nun möchte ich nicht darüber hinwegsehen, dass auch Harrys Storytelling so einige dunkle Episoden und vermässelte Kapitel aufweist. Sie erinnern sich noch an His Royal Highness im Nazikostüm oder schwerst betrunken auf diversen Partys? Nicht ohne Grund trug er die längste Zeit den Spitznamen «Party-Prinz». Spannend finde ich jedoch: Trotz dieser Eskapaden ist Harry in der öffentlichen Meinung nie vollends in Unnade gefallen. Das ist für mich wiederum ein Beweis, dass auch Tiefschläge, Schattenseiten und Momente des Scheiterns Teil einer jeden ehrlichen Story sind. Oder anders gesagt: Gerade die Kapitel und Episoden, die Menschen und Unternehmen gerne vertuschen und unter den Teppich kehren, sind vielleicht wertvolle Komponenten für ihr Storytelling. Ich persönlich fände Prinz Harry heute nicht so beeindruckend, wüsste ich nicht, wo er herkommt und was er hinter sich gelassen hat. Und ich finde darüber hinaus Beispiele ausserhalb der königlichen Sphäre: Die Schöpfer des individuellen Müslis, die Mymuesli GmbH, fände ich lange nicht so cool, würde das Unternehmen nicht auch von den schwierigen Phasen in seiner Geschichte, aus den Anfängen des Start-ups erzählen. Dass die studentischen Gründer damals von Hand Säcke voller Haferflocken die Treppe in ihre WG hochschleppten – das packt, das berührt mich! Und darum geht es im Endeffekt bei jeder Form von Marketing: Emotionen hervorzurufen.

Erlebbar Ecken

Emotionen sind und bleiben für mich das Salz in der Marketing-Suppe. Erzielen können Unternehmen und Einzelpersonen sie über Storys. Wo kommen sie her? Was macht sie aus? Was macht sie erlebbar? Dazu gehören auch die weniger «schicken» Ecken einer Story. Wenn Sie mutig genug sind, Ihre Geschichte nach aussen zu tragen, werden Sie nicht nur Zuspruch erhalten und mit Sicherheit auch einmal belächelt werden – davon kann unser Harry wohl ein Lied singen. Doch ich bin überzeugt: Gerade heute, wo die Digitalisierung und die Automatisierung vieles vereinheitlichen und zunehmend weniger unterscheidbar machen, sind es die Geschichten, die bleiben. Long live the story!

www.stefanreutter.de

© Marta Leo/shutterstock.com

DIE MACHT DER SYMBOLIK: BEGEISTERN HEISST, DAS UNTERBEWUSSTE BEWUSST ANSPRECHEN

Von Charlotte Hager

Mit Bildern direkt ins Unterbewusstsein zielen

Woran denken die meisten Menschen, wenn sie George Clooney sehen? An Nespresso. Was für George Clooney vielleicht zukünftig problematisch sein könnte, ist für die Marke Nespresso ein wahrer Asset: Wir müssen die Marke oder ein Logo gar nicht sehen und haben dennoch sofort Assoziationen zur Welt von Nespresso. Die Codes des Elitären sind klar ersichtlich und sie erzählen eine Story. Eigentlich optimal. Denn in der Werbung und im Marketing geht es darum, Welten zu schaffen, Geschichten zu erzählen und Emotionen und Gefühle in bestimmten Situationen zu erzeugen, die immer wieder mit kleinen Triggern abrufbar sind – wie eben mit einem Bild von George Clooney. Der ein oder andere kann dann sogar den Geruch von Kaffee in seiner Nase bemerken. Schweiß wiederum ist die unbewusste Assoziation, wenn wir ein Motiv von Hornbach sehen. Hier geht es nicht um Schönheit, sondern um das Echte, das Wahre, um das, was ohne Blenden auskommt. Denn wahres Können steckt tief in einem drinnen. Das ist Hornbach. Eine klare Message. Und ebenso eine Story vom wahren Leben, das der echten Kerle.



Die Zielgruppe ist tot – lang lebe der agile Nutzer

Trinkt der Mensch, der bei Hornbach einkauft, auch Nespresso? Beziehungsweise geht der Nespresso-Trinker bei Hornbach einkaufen? Die Antwort lautet: Ja, warum nicht? Nach alten Zielgruppenschemata geht da irgendwas nicht zusammen. Die beiden Marken besetzen unterschiedliche Positionierungen und Werteräume. Und dennoch funktioniert es, weil Menschen situativ und vor allem kontextabhängig entscheiden, was ihnen wichtig ist. Es ist nicht mehr möglich, Käufertypen (soziodemografisch) zuzuordnen. Die klassische Zielgruppe ist tot. Es lebe der agile Nutzer. Die Spezies Konsument ist zu einem (fast) unberechenbaren Wesen mutiert.

Context is King

Was bedeutet das? Die Zeit der Zielgruppen ist schon lange vorbei. Es gibt ihn nicht mehr: den Nespresso-Käufer, den Hornbach-Käufer, den Bier-Trinker der Marke xy ... Vielmehr gibt es Communitys. Wir sind agile Wesen, die sich kontextuell anpassen und verhalten. Wenn Sie zu einer Hochzeit eingeladen werden, werden Sie sich wahrscheinlich anders kleiden und verhalten als bei einer Geburtstagsparty eines guten Freundes. Möglicherweise gibt es auch andere Getränke und Marken. Wir bewegen uns in verschiedenen Kontexten. Wir folgen vorgegebenen Regeln und Ritualen.

Markenmomente schaffen

Und dann gibt es auch Momente, in denen man vielleicht Astra trinkt. «Astra. Was dagegen?» Die blanke Provokation und Übertreibung. Wir erleben eine ganz andere Welt der Zeichensprache, ganz andere Symbole. Hier nimmt man sich selbst auf den Arm. Immer wieder sehen wir das Ausgelassene und auch Rebellische, den Gegenpart zur seriösen, erwachsenen Business-Welt. Es sind aber nicht die einfachen Menschen, die Astra lieben – es ist die Bourgeoisie, die mit Astra das Gefühl hat, aus dem Alltag ausbrechen zu können. Menschen, die zeigen wollen, dass sie sich selbst nicht so ernst nehmen. Frei nach dem Motto: «Komm, mach mal die Hose locker.» Unser Leben besteht sehr viel daraus, Erlebnisse zu schaffen, Momente, die zu Erzählungen werden können. Marken und ihre Produkte sollten uns viel mehr in Stimmungen versetzen. Dann bauen wir auch eine Beziehung zu ihnen auf, die uns loyal werden lässt.

Markenhypnose wirkt

Man könnte es quasi hypnotisch nennen, wenn Bildbotschaften direkt in unser limbisches System, unser Unterbewusstsein vordringen und Emotionen abrufen. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte – es sollten nur die richtigen Worte sein. Bildbotschaften und auch Texte sollten gut gewählt werden, um den gewünschten Effekt zu erzielen. Es geht also um die Wahl der richtigen Zeichen und Codes. Damit beschäftigt sich die Semiotik, die Wissenschaft der Zeichen und deren Bedeutung. Wer die richtigen Zeichen wählt, wird Menschen auf magische Weise anziehen.

Shift von Product Centricity zu Consumer Centricity

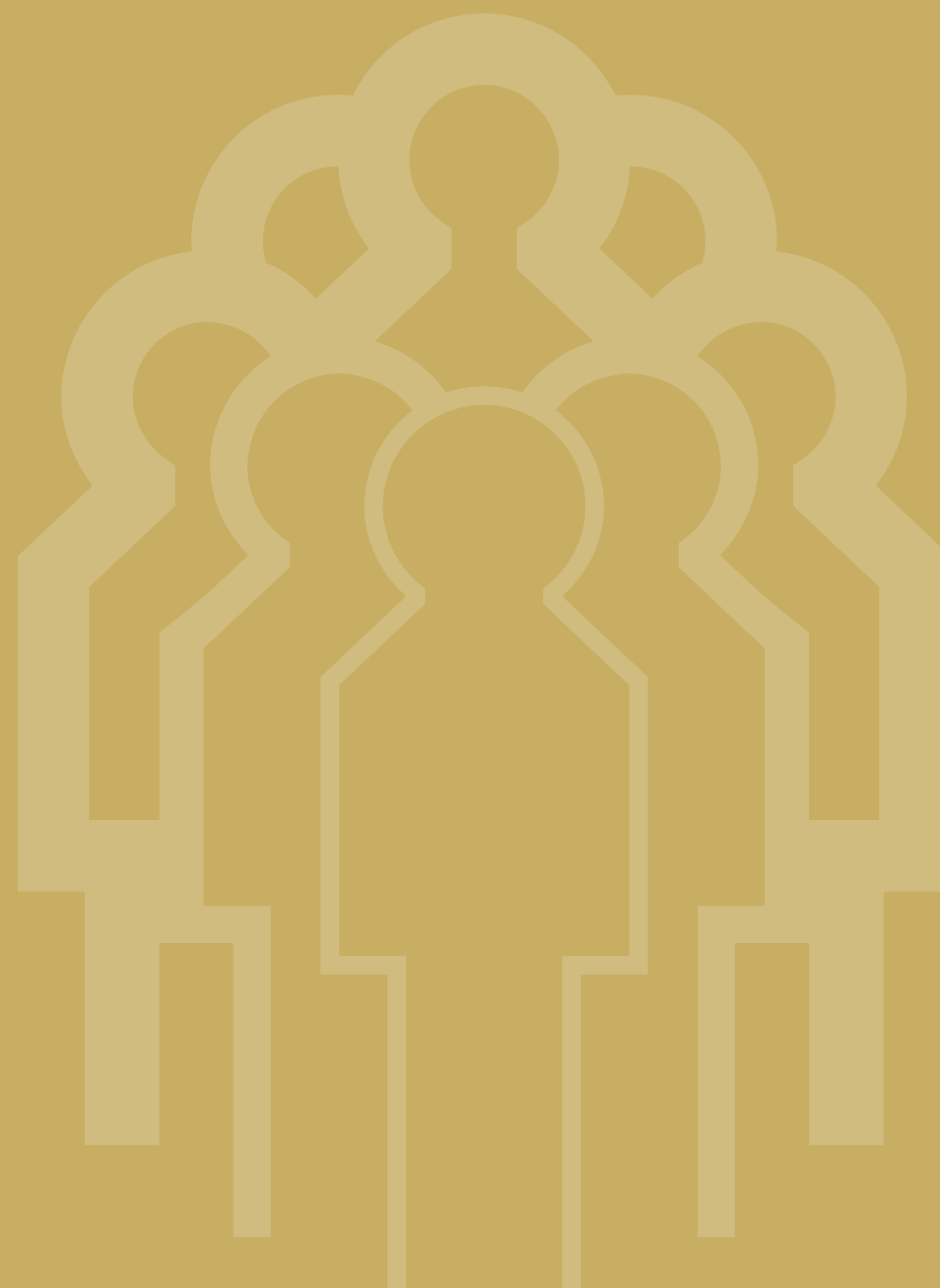
Nur wer die echten Bedürfnisse, die Pains und Gains der Menschen kennt, kann sie auch richtig ansprechen. Ein Paradigmenwechsel ist notwendig: Vom Produktdenken hin zu den Konsumentenbedürfnissen. Es geht nicht darum, welche Technologien man hat, welche Vorteile diese bieten und welche Bedürfnisse man damit ansprechen kann – sondern es geht darum, einen konsumentenorientierten Prozess zu denken: Wer sind die Konsumenten, was sind ihre Moments of Use, in welchen Kontexten tun sie etwas, wie fühlen sie sich dabei, welches Erleben kreiert dieses Gefühl und wer oder was trägt zu diesem Gefühl bei?

Story.Telling.Selling

Es wird überlebensnotwendig sein, Menschen und Verhaltensweisen zu kennen und zu erkennen und ebenso auch starke Botschaften zu senden und die richtigen Zeichen und Symbole zu verwenden. Produkte herzustellen wird immer billiger. Bedeutungen zu lancieren immer wertvoller.

www.comrecon.com

SALES





Von Christian Reist. Vertriebs- und Kommunikationsstrukturen sind im Wandel. Team-Selling ist die Kür in vielen Verkaufsprozessen. Anhand des Vergleichs mit dem Teamsport Fussball lassen sich die wesentlichen Erfolgskriterien einfach darstellen.

Verkaufsprozesse entwickeln sich in zwei Richtungen: Sie werden einfacher, schneller und direkter (z. B. Social Media) oder sie werden komplexer, länger und damit anspruchsvoller. Das Wissen einzelner Verkäufer ist nicht mehr ausreichend. Kundenbedürfnisse sind komplexer und individueller geworden. Die Kundenorientierung, das Verstehen des Geschäftes des Kunden in seiner ganzen Tiefe ist gefordert. Selbst starke Generalisten sind in den immer enger und komplizierter werdenden Anbieter-Kunden-Beziehungen zunehmend überfordert. Dauerhafte und wettbewerbsresistente Kundenbeziehungen können immer weniger nur von einer einzelnen Person gestaltet werden. Das ist die Legitimation für das Team-Selling.

Team-Selling steht auf der Kundenseite das Buying-Center gegenüber. Team-Selling umfasst alle vermarktungs- und kundenbezogenen Aktivitäten, die von einem definierten Team ausgehen. Idealerweise und gut ausgeführt steigert Team-Selling die kollektive Verkaufsleistung und erhöht u. a. die Kundenbindung. Dabei werden gemeinsam vereinbarte Vermarktungsziele verfolgt, für die das Team kollektive Verantwortung trägt. Der Kunde «gehört» somit dem Team. Klassische Vertriebsmitarbeiter (oft Einzelkämpfer) fühlen sich deshalb anfänglich im Team-Selling-Prozess unwohl – gehört der Kunde doch plötzlich nicht mehr ihnen allein. Vieles ist ungewohnt und neu! Vor diesem Hintergrund müssen wir unsere Verkäufer abholen und in das neue Vertriebssystem integrieren.

Neue Mitarbeiter sollten nach den neuen Kriterien für Team-Selling ausgewählt werden. Das Ziel bei der Auswahl: Soziale, fachliche und methodische Fähigkeiten der Teammitglieder sollen sich synergetisch und gegenseitig ergänzen.

Team-Selling ist wie Fussballspielen

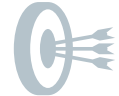
Ein erfolgreiches Fussballteam hat ein gemeinsames Ziel: das Spiel zu gewinnen! Nur im gemeinsamen, abgestimmten und koordinierten Spiel kann das erreicht werden. Für einen Sieg braucht es einen Torhüter, Verteidiger, Mittelfeldspieler und Stürmer. Jeder dieser Positionen verlangt nach höchster Kompetenz – jeder muss Meister seines Faches sein. Während des Spiels müssen die Teammitglieder miteinander kommunizieren, Probleme erkennen und kreative Lösungen finden.

In starken Fussballmannschaften entwickeln sich gemeinsame Werte und Ziele, die die Grundlage bilden für den Teamerfolg. Heute werden Fussballspiele nur noch selten durch Alleingänge gewonnen! Je perfekter das Team aufeinander eingespielt ist, je mehr es sich vertraut und je stärker es an einem Strang zieht, desto erfolgreicher ist es. Genauso ist es im Team-Selling-Prozess: Es geht um die Zusammenarbeit verschiedenster Spezialisten mit einem gemeinsamen Ziel – dem Kunden Mehrwert zu bieten.

Mit schlechten Team-Selling-Zielen ins Abseits

Nur mit professionellen Zielen ist erfolgreiches Team-Selling möglich. Das Kunden-Hauptziel muss auf sämtliche Funktionsgruppen und Mitarbeiter «harmonisch» heruntergebrochen werden.

Beispiel: Ziel-Matrix für eine pharmazeutische Vertriebsorganisation

	Gemeinsames Account-Ziel:			
	Account-Ziele harmonisch herunterbrechen			
„Team-Players“	Sales Team	Marketing	Medical	Market-Access
Sales-Team	Sales-Team-Ziele: Unser Beitrag für die Zielerreichung im Sales-Team?	Marketing-Ziele: Unser Beitrag für die Zielerreichung im Marketing-Team?	Medical-Ziele: Unser Beitrag für die Zielerreichung im Medical-Team?	Market-Access-Ziele: Unser Beitrag für die Zielerreichung im Market-Access-Team?
Marketing	Unser Beitrag für die Zielerreichung im Sales-Team?	Marketing-Ziele: Unser Beitrag für die Zielerreichung im Marketing-Team?	Medical-Ziele: Unser Beitrag für die Zielerreichung im Medical-Team?	Market-Access-Ziele: Unser Beitrag für die Zielerreichung im Market-Access-Team?
Medical	Unser Beitrag für die Zielerreichung im Sales-Team?	Marketing-Ziele: Unser Beitrag für die Zielerreichung im Marketing-Team?	Medical-Ziele: Unser Beitrag für die Zielerreichung im Medical-Team?	Market-Access-Ziele: Unser Beitrag für die Zielerreichung im Market-Access-Team?
Market-Access	Unser Beitrag für die Zielerreichung im Sales-Team?	Marketing-Ziele: Unser Beitrag für die Zielerreichung im Marketing-Team?	Medical-Ziele: Unser Beitrag für die Zielerreichung im Medical-Team?	Market-Access-Ziele: Unser Beitrag für die Zielerreichung im Market-Access-Team?

Dabei ist es wichtig, dass die Ziele diskutiert und vereinbart werden. Starke Ziele bewirken Resultate. Ungeübte Teams sind oft zu stark allein auf Aktivitäten fokussiert. Das entspräche im Fussball etwa dem Fokus «Wir spielen uns weite Pässe zu» (Aktivität). Besser wäre es hier, das Resultat in den Blick zu nehmen, etwa «Nach 90 Minuten haben wir mindestens ein Tor mehr geschossen als erhalten» (Resultat). Ausserdem gilt es, gezielte Motivationsanreize (Anerkennung, Lob, Wertschätzung) für die Zielerreichung etablieren. Business-Ziele müssen klare Mehrwerte für die Unternehmung und den Kunden haben!

www.pptag.swiss



Erlaubtes «Doping» im Team-Selling

- Geeignete Teamleiter (Koordinatoren) bestimmen: Er gibt regelmässiges und zeitnahes Feedback, moderiert und coacht den Team-Selling-Prozess.
- Vertrauen ist die Basis: Für viele ist Team-Selling immer noch ein unbekannter Prozess. Vertrauen ist ein Kapital, das in der Regel über eine längere Zeit aufgebaut werden muss – und in zwei Sekunden durch eine Handlung oder eine Aussage zerstört werden kann.
- Sich bewusst sein, dass das Segel des Team-Sellings über viele «Gärten» gespannt ist: Diese Gärten sind einzelne Interessen und Hidden Agendas. Daher ist neben dem Vertrauen und der Prozess-Steuerung auch Führungskompetenz gefordert. Jeder übernimmt Verantwortung für das Gelingen des Ganzen – wie im Fussballteam.
- Aufzeigen, dass jeder im Team zum Erfolg unbedingt benötigt wird: Demonstrierte und wiederholte Wertschätzung ist ein zentraler Motivator und Antriebsmotor. Nicht monetäre Anreize haben oft eine längere Halbwertszeit.
- Leistungsbeiträge einzelner Mitglieder transparent machen: Dazu gehören umfassendes Reporting, regelmässige Team-Meetings und das Überprüfen und Einfordern individueller Zuständigkeiten. Die Wahrnehmung ist individuell: Gleiche Situationen werden unterschiedlich beurteilt. Das ist normal. Kritisch wird es, wenn man die unterschiedlichen Wahrnehmungen nicht austauscht.
- Starke Feedback-Kultur aufbauen und vorleben: Dabei sind die Rollen für Feedback-Geber und -Nehmer klar. Es geht um die Bewusstmachung des blinden Fleckes. Alle sind verantwortlich für Feedback.

- Vereinbarungen eingehen und einhalten: Die Einhaltung sollte auch unter erschwerten Bedingungen als normal gelten! Team-Selling heisst, eine Verkaufswelt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen.
- Mythos Team-Selling im Unternehmen kreieren: Team-Selling ist ein Prozess – kein Event. Team-Selling lebt von Vorbildern. Von Menschen, einfordern, aber auch jederzeit vorleben.
- 360-Grad-Kommunikation: Es gibt immer eine Bring- und eine Holschuld. Transparent, zeitgerecht, zielführend und fair. Persönlichen Angriffe sind tabu – nur auf die Sache «spielen», nicht auf die Person, wie im Fussball! Wichtige Informationen werden nicht zurückgehalten. Es gilt, Kundenkontakte abzustimmen und zu koordinieren. Keine Hidden Agenda zulassen, keine persönlichen Eitelkeiten, Vorteilsnahmen, «Returkutschen», Spielchen usw. dulden!
- Sicherstellung einer möglichst grossen Team-Autonomie: Das Team ist im bestimmten Rahmen frei in der Entscheidung über die Account-Ziele und die entsprechenden Unterziele und Massnahmen.

Starke Team-Selling Prozesse schaffen Mehrwerte für Ihre Kunden. Gleichzeitig sind sie für Ihre Mitbewerber eher schwer zu verstehen und damit auch nur schwer zu kopieren. Team-Selling setzt soziale, fachliche und methodische Kompetenzen voraus.

DER NEUE EXPERTE HEISST KUNDE – VERTRIEB IN DIGITALEN ZEITEN



Von Martin Limbeck. «Die Kunden schauen doch nur noch auf den Preis! Sobald sie das Produkt online günstiger bekommen, sind sie weg!» Ganz ehrlich? Ich halte nicht viel von diesen Schreckgespenstern der Digitalisierung. Natürlich stimmt es, dass Kunden einem Anbieter heute wesentlich eher die Treue kündigen als noch vor einigen Jahren. Das bedeutet jedoch nicht, dass Sie nichts dagegen unternehmen können! Auch in digitalen Zeiten ist Kundentreue kein Auslaufmodell. Vorausgesetzt, die Vertriebsführung steuert in die richtige Richtung und bietet den Kunden echte Loyalitätsmehrwerte statt leeres Marketing-Blabla.

Das Kaufverhalten hat sich tiefgreifend verändert: Kunden recherchieren online, vergleichen und suchen die Lösung, die perfekt in ihr Leben passt. Dabei sind sie deutlich kritischer und ungeduldiger als früher. Die Zeiten, in denen die Informationshoheit beim Verkäufer lag, sind lange vorbei. Doch es besteht kein Grund, diese Veränderung zu beweinen. Sehen Sie es mal positiv. Wenn der Kunde heute zu Ihnen kommt, hat er bereits ausgiebig recherchiert und sich schlau gemacht. Mit anderen Worten: Er hat seinen Bedarf bereits erkannt und hat wahrscheinlich schon einen oder mehrere Produktfavoriten im Auge. Besser geht es doch gar nicht!



Martin Limbeck / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 1998

Verändertes Kaufverhalten erfordert auch neues Verkaufsverhalten!

Für mittelmässige Verkäufer wird die Luft an dieser Stelle dünn. Denn sie werden künftig keine Chance mehr haben, ihr Gegenüber durch das bloße Herunterbeten von Zahlen, Daten und Fakten zu überzeugen. Es geht nicht mehr vordergründig um ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern darum, ob es gelingt, den Kunden zu begeistern und ihm einen deutlichen Mehrwert zu bieten. Und damit meine ich nicht den Preis. Höchste Zeit, aufzuwachen! Viel entscheidender ist der Wert, den der Kunde im Angebot sieht. Werden seine Bedürfnisse befriedigt und seine Wünsche erfüllt? Fühlt er sich gut beraten und wertgeschätzt? Nur wenn diese Faktoren stimmen, wird es zum Abschluss kommen.

Natürlich ist das mit der Kundenbindung im digitalen Zeitalter so eine Sache. Vielleicht ist es sogar die grösste Herausforderung an den Vertrieb seit der Etablierung des Internets als neues Leitmedium. Die Vernetzung nimmt weiter zu, die Kommunikation wird immer schneller: Zeit ist Geld! Wenn der Kunde nicht innerhalb weniger Sekunden die Essenz Ihres Angebots erkennt, verlässt er Ihre Website schneller, als Sie «responsive» sagen können! Auch wenn Sie der Ansicht sind, dass die besten Geschäfte immer noch «Face to Face» gemacht werden: Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Sie Ihr Unternehmen an den Erwartungen Ihrer Zielgruppe ausrichten!

Verkaufen 2030 oder wohin die Reise gehen wird

Was glauben Sie, wie Verkaufen im Jahr 2030 aussehen wird? Die Jahreszahl mag nach Science-Fiction klingen – doch diese Zukunft ist lediglich zwölf Jahre von uns entfernt. Comarch, ein globaler Anbieter von IT-Dienstleistungen, hat unlängst eine Studie zum Thema «Die Zukunft des Einkaufens – die wichtigsten Trends im Einzelhandel heute und 2030» veröffentlicht. Die Ergebnisse unterstreichen, dass deutlicher Handlungsbedarf besteht: Die klare Mehrheit der Befragten in insgesamt sechs Ländern gab an, zu erwarten, in Zukunft noch digitaler einkaufen zu können. Dabei geht es um mehr digitale Dienste, den Einsatz mobiler Zahlungsmethoden, weniger Ladengeschäfte und persönliche digitale Ratgeber anstelle von Verkäufern aus Fleisch und Blut, um nur die wichtigsten Faktoren zu nennen. Allgemein ist eine Verschiebung hin zum Onlinekauf zu erwarten; kategorienübergreifend wird jedoch nach wie vor von ca. 50 Prozent Offlinekäufen ausgegangen. Ebenfalls

beträchtlich steigen werden die Cross-Channel-Aktivitäten: Online-Recherche und anschliessender Offline-Kauf und andersherum. Die Studie macht deutlich, was in vielen Diskussionen zum Thema oft übersehen wird: Es geht gar nicht darum, ob offline oder online verkauft wird. Pure Stand-alone-Konzepte haben schon heute keine Zukunft mehr, der Schlüssel zum Erfolg heisst Vernetzung!

Wie lautet Ihr Rezept?

Bitte fangen Sie jetzt nicht an, wie wild in der Massnahmenkiste zu wühlen. Website, Onlineshop, Beratung via Chat und Videotelefonie, App, Bonusprogramm – Möglichkeiten gibt es viele. Doch wer einfach nach Gutdünken viele Zutaten in einen Topf schüttet, bekommt noch lange kein gutes Essen. Viel entscheidender sind die übergeordneten Ideen, die – gut umgesetzt – Käufer zu Stammkunden machen. Finden Sie heraus, welche Bedürfnisse die Kunden haben, welche Herausforderungen sie in ihrem Alltag bewältigen müssen – und wie Sie ihnen dabei helfen können.

Macht Kundentreue rein rational betrachtet überhaupt Sinn? Nicht, wenn Sie es mit Anbietern zu tun haben, die immer noch nach der Maxime «Der Neukunde ist König!» handeln. Gerade im Bereich Mobilfunk, Finanzen oder auch Energieversorger ist es höchste Zeit aufzuwachen! Interessenten werden mit Prämien, Einstiegsangeboten und Goodies umworben, während langjährige Kunden mit Ignoranz bestraft werden und bestenfalls Aufmerksamkeit bekommen, wenn eine Vertragsverlängerung ins Haus steht. Kein Wunder, dass sich die Abnehmer dann regelmässig die Klinke in die Hand geben, oder? Dabei haben Kunden ein ganz natürliches Bedürfnis nach einer vertrauensvollen und langfristigen Beziehung – auch und gerade in digitalen Zeiten! Denn es kostet Zeit, Nerven und Ressourcen, sich jedes Mal wieder neu zu orientieren und den Markt abzuchecken. Ein Aufwand, den die meisten erst dann in Kauf nehmen, wenn sie nachhaltig enttäuscht wurden – sei es vom Produkt oder vom Auftritt eines Unternehmens bzw. seiner Verkäufer. Sorgen Sie also dafür, dass die Bindung an Ihr Unternehmen aus Kundensicht wertvoller erscheint als der Wechsel zum Wettbewerber! Die Digitalisierung ist ein mächtiger «Enabler» auf diesem Weg – vorausgesetzt, Sie setzen ihn überlegt ein.

www.martinlimbeck.de

WIE KUNDEN SCHNELLER KAUFEN, ALS SIE REDEN KÖNNEN

Von Thomas Kis

Gut gelaunt blickt Herr Bauer auf die Strasse vor sich. Endlich ist er da, der Tag seiner grossen Verkaufschance! Es könnte der grösste Deal seiner Karriere werden. Er ist unterwegs zum Treffen mit den Top-Shots seines Kunden. Es war ein grosses Stück Arbeit, dieses Treffen auszumachen. Doch nun hat es geklappt. Seine Gedanken eilen voraus ... treten zum Empfang ... begrüssen die Projektleiterin ... fahren mit dem Fahrstuhl hoch in die 24. Etage ... stehen vor der Tür des Sitzungszimmers ... Was würde er jetzt dafür geben, zaubern zu können! Eintreten, lächeln, kurz den Zauberstab schwingen, beim Small Talk die Formel des Verkaufsgarantie-Zaubers murmeln – und er hätte den Deal in der Tasche, noch bevor die offizielle Verhandlung begonnen hat ... Doch eine kritische innere Stimme lässt den schönen Traum zerplatzen. Er ist nun mal nicht Harry Potter. Es gelingt ihm gerade noch, einen Zipfel dieses zauberhaften Traums in einer spannenden Frage festzuhalten: Wäre es möglich, den Kunden so zu «imprägnieren», dass seine positive Entscheidung schon vor dem eigentlichen Verkaufsgespräch fallen würde? Ohne Zauberstab. Ohne Druck. Und sogar ohne dass der Kunde etwas merken würde.



Thomas Kis / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2018

Durch den Rahmen auf die Denkrutschbahn

Um diese Frage zu beantworten, hilft ein Blick auf das Thema «Sprache». Um Sprache zu verarbeiten, nutzt unser Gehirn sogenannte «Frames» (Rahmen). Diese entstehen durch unsere Erfahrungen und Eindrücke: abgespeicherte Bilder, Sinneseindrücke, Emotionen, Bewegungen, abstrakte Ideen. Wird nun ein solcher Frame durch ein Wort aktiviert, so verarbeitet unser Hirn die eingehenden Informationen innerhalb dieses Frames. Informationen, die «aus dem Rahmen fallen», im aktivierten Frame also keinen Sinn ergeben, werden zunächst ignoriert. Der aktivierte Frame beeinflusst nun nicht nur unser Denken zum Thema, sondern auch unsere Wahrnehmung. So führt das Lesen eines Satzes über «schlechte Sichtverhältnisse» dazu, dass wir auf Bildern einen schlecht erkennbaren Elch schneller wahrnehmen als einen deutlich dargestellten. Ein aktivierter Frame stellt also in diesem Moment unsere dazugehörigen Erfahrungen und Erinnerungen in den Fokus. Und wir versuchen, deren Entsprechung in der aktuellen Situation zu finden. Es entstehen also «Denkrutschbahnen», die das Wahrnehmen und Verarbeiten von Informationen in eine bestimmte Richtung lenken.

Achtung, wichtig!

Das, woran wir im Moment denken, erscheint uns besonders wichtig. Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman bringt diese «Fokussierungssillusion» auf den Punkt: «Nichts im Leben ist so wichtig, wie du denkst, dass es ist, während du an es denkst.» Wir sind also nicht nur auf das Thema fokussiert, es erscheint uns auch noch besonders wichtig. Ein solcher Moment kann nun noch ausgedehnt werden, indem er mit einem in der (physischen oder psychischen) Umgebung vorhandenen Schlüsselreiz verbunden wird.

Masseneinwanderung in die Steueroase

Die Politik nutzt diese Denksteuerung intensiv. So wird von «Steueroasen» gesprochen (rundherum muss also brutale Wüste sein) und von «Masseneinwanderung» (die ein ganzes Land plattwalzen könnte). Und noch ein Beispiel aus einem Experiment: Die Einstiegsfrage «Halten Sie sich für einen hilfsbereiten Menschen?» hob die Zustimmung zur Teilnahme an einer Umfrage von 29 Prozent auf über 77 Prozent an (Verknüpfung des Frames «hilfsbereit» mit dem Schlüsselreiz der sozialen Anerkennung).

Smart Talk beim Small Talk

Zurück zu Herrn Bauer: Womit hätte er bei den Teilnehmern bereits vor dem Treffen hilfreiche Denkrutschbahnen aufstellen können? Und wie könnte er das jetzt – vor der eigentlichen Verhandlung – noch tun? Am besten mittels geschickt gewählter Frames und Schlüsselreize, deren Wirkung in wissenschaftlichen Studien belegt wurden; zum Beispiel durch ...

- ... das Erwähnen einer grossen Zahl kurz vor der Nennung des Preises (denn der Fokus auf die grosse Zahl lässt den Preis klein erscheinen).
- ... das Beschreiben von drei sich in einem wesentlichen Punkt ähnelnden Angebotsvarianten (A1, A2, A3) und einer in einem anderen wichtigen Punkt einzigartigen Variante B (um auf letztere zu fokussieren).
- ... das Aufteilen des Gesamtangebots auf eine Liste von Elementen, deren Umfang einen hohen Preis erwarten lässt (und der «niedrige» Preis ist die erfreuliche Überraschung).
- ... die vorgängige Bitte um einen Gefallen von einem wichtigen Sitzungsteilnehmer (wenn es jemand wert ist, dass ich ihm einen Gefallen tue, dann muss er es ja auch wert sein, dass ich mit ihm Geschäfte mache, oder?).
- ... die «Etikettierung» von Gesprächspartnern während des Small Talks (denn wer als der «Hüter der 1A-Produktqualität» angesehen wird, der wird auch beim Einkauf auf hohe Qualität achten – müssen).
- ... die Wahl eines kurzen, einfach auszusprechenden Produktnamens, der mit dem gleichen Buchstaben wie der Vorname des wichtigsten Entscheiders beginnt (einfach und unterbewusst schmeichelhaft).
- ... die Frage nach den drei wichtigsten Vorteilen des eigenen Angebots und den zehn Vorteilen des Konkurrenzangebots (denn drei Vorteile wird der Kunde einfach zusammenbekommen, aber zehn ...?).

Wirksam, und ...

Dass diese Zusammenhänge gelten und Vorgehensweisen wirken, das belegen u. a. die Forschungsarbeiten von Dan Ariely, Robert Cialdini (et. al.), Daniel Kahneman und Elisabeth Wehling – und meine eigenen Erfahrungen. Wie sie eingesetzt werden, das ist eine ethische Frage. Auch hierzu gibt es Erkenntnisse, die vom Volksmund aufgenommen wurden: Wer einmal lügt – der fällt selbst hinein. Bemerken Sie die in Ihrem Denken gerade eben aktivierten Frames?

thomas.kis@com-factory-kis.ch

ES WAR EINMAL ODER: ERZÄHLEN SIE BLOSS (KEINE) MÄRCHEN



Von Uwe Günter von Pritzbuer. Märchen sind ein unglaublich wertvoller Schatz und eine uralte Form der Kommunikation. Seit Menschengedenken wurden mehr oder weniger zugespitzt, mit mehr oder weniger brutalen Intrigen, mit oder ohne Pointe Märchen, Gleichnisse, Fabeln oder Geschichten erzählt. Kunden wollen sich keine Märchen erzählen lassen, aber jedes Produkt hat eine Story!

«Es war einmal ...» So fangen alle Märchen an. Und würden die Brüder Grimm heute noch leben, würden sie bestimmt ein Märchen über das 1971 im südafrikanischen Pretoria geborene Tech-Wunderkind schreiben können. Es wäre das Märchen von einem, der auszog, die Welt mit seinen unternehmerischen Visionen zu erobern. Es wäre ein Märchen über einen Helden, der bereits mit knapp 30 Jahren Dollar-Milliardär geworden ist. Kurzum – es wäre ein Märchen über Elon Musk. Und das Märchen ginge so weiter: Beflügelt durch den IT-Erfolg suchte Musk stets neue Herausforderungen, auch in der Old Economy der realen Welt. Die Geschäftsidee, die seinen unternehmerischen Aktivitäten bis heute zugrunde liegt, ist folgende: Musk will – bis dato – teure und technisch komplexe Produkte wie Automobile, Lkws, Stromspeicher, Photovoltaikanlagen, Transportkabinen in Tunneln und SpaceX-Weltraumraketen günstiger als bisher der Industrie anbieten. Nach eigenen Worten will er die «Beschleunigung des Übergangs zu nachhaltiger Energie».

Dazu gründete Musk 2003 die Autofirma Tesla. Alles, was Musk seit Beginn seiner Industrie-Ära als Vision anpackte, war märchenhaft, wurde allerdings bislang nicht zu Gold. Allein seine Autofirma Tesla, hochstilisiert zum Vernichter des Verbrennungsmotors, verbrannte vielmehr selbst mit rund 30'000

Mitarbeitern bis zum Jahresende 2017 eine halbe Million US-Dollar – pro Stunde, also zwölf Millionen Dollar täglich, 4,38 Milliarden pro Jahr! (Quelle: n-tv vom 18.12.2017.) Aber das Märchen hat ja gerade erst begonnen, und Musk ist nicht nur einer, der auszog, das Fürchten zu lernen, sondern mit der Gründung der Firma Tesla 2003 auch die gesamte etablierte Automobilindustrie das Fürchten zu lehren – und das ist ihm auch gründlich gelungen!

Zunächst jedoch wurde das Auto-Greenhorn Musk von den Etablierten belächelt: anhaltende und steigende Verluste, keine Kenntnis der Grossserienproduktion (ein Auto besteht aus rund 10'000 Einzelteilen, ein Elektroauto aus immerhin 6'000 Teilen). Hinzu kommt, dass Tesla seit Gründung nie mehr als 76'000 Autos jährlich (2016) zu produzieren vermochte – und das bei einem Pkw-Weltmarktvolumen von inzwischen 85 Millionen Neuwagen im Jahr. Erst mit der Ankündigung des ersten echten Tesla-Massenmodells 3 im März 2016 zum wettbewerbskompatiblen Preis von 35'000 Dollar plus Steuer ist den etablierten Herstellern der «alten» Verbrenner-Autoindustrie das Lachen vergangen. Dazu hat auch beigetragen, dass auf die blosser Ankündigung hin rund 500'000 Kunden quasi blind das Model 3 reserviert haben und manche dafür auch noch bereit waren, vor den Verkaufsstellen zu nächtigen, um nach Öffnung eine Reservierungsgebühr von tausend Dollar zu leisten.

Ein Märchen für Ihre nächste Präsentation? Erzählen Sie gern Geschichten? Dann benutzen Sie doch mal ein Märchen oder eine Fabel als Baustein für Ihren nächsten Vortrag, Ihre Präsentation oder Ihr Verkaufsgespräch. Es gibt weltweit Hunderte von Märchen – von Aladin mit der Wunderlampe bis zum standhaften Zinnsoldaten –, die sich für Ihre Zwecke eignen, denn sie haben alle eine klare Botschaft an das Publikum. Hinter jedem Märchen, jeder Fee, jeder Hexe, jedem Prinzen steckt eine Botschaft, die direkt an uns gerichtet ist und mitten ins Herz geht, sodass wir sie nicht mehr vergessen. Wir vergessen sie nicht, weil hinter dem Gesagten eine unterbewusste Nachricht steckt. Deshalb denken sich erfolgreiche Verkäufer und Präsentatoren zur Wiedergabe abstrakter Zahlen, Daten und Fakten Geschichten aus – die dann vor dem geistigen Auge, verknüpft mit dem Thema, quasi wie von selbst ablaufen. In den Motiven, Bildern und Symbolen der Märchen ist uraltes Menschheitswissen gespeichert. Märchen sind jedoch nicht nur ein wichtiges Kulturgut. Sie begeistern und verzaubern seit vielen Generationen, beflügeln die Fantasie und lassen Menschen Hoffnung und Zuversicht schöpfen. Sie fördern die Kreativität und greifen mit übernatürlichen Kräften in das Alltagsleben ein.



Märchen haben noch eine weitere Komponente: die Kunst des Erzählens. Es ist ein Mittel, anderen Freude zu bereiten, sie aufzuheitern und zu ermuntern. Lebendiges Erzählen ist immer wieder ein guter «Türöffner» für die unterschiedlichsten Themen und schafft eine angenehme und vertraute Atmosphäre. Wer eine Story allerdings so präsentiert, als würde er einen Quartalsbericht vorlesen, hat schon verloren – und zwar an Glaubwürdigkeit bei den Zuhörern. Denn so glaubt einem niemand die Geschichte.

Welche Märchen eignen sich für Ihre Zwecke? Kann es sein, dass die etablierten Platzhirsche der Welt-Autoindustrie 125 Jahre gebraucht haben, das zu schaffen, was Tesla als absoluter Neuling innerhalb von 13 Jahren geschafft hat? Das erinnert an die Geschichte von David und Goliath aus der Bibel. Sie ist schon sehr alt, aber dennoch zeitlos. Märchen kommen aus den unterschiedlichsten Kulturkreisen. Hier eine ähnliche Geschichte aus dem Ägyptischen vom Kranich und der Krabbe: Das Märchen berichtet von einem Kampf zweier ungleicher Tiere. In dessen Verlauf bekommt die zunächst unterlegene Krabbe mit ihren langen Scheren den Hals des Vogels zu packen und würgt ihn so lange, bis dieser verspricht, überhaupt keine Fische und Flusstiere mehr zu fressen. Aus diesem Grunde, so die Überzeugung vieler Ägypter, haben die Kraniche einen so engen Schlund, dass allenfalls eine Schnecke oder ein Wurm hindurchpasst. In den Nilländern wird die Krabbe als unerschrockener Kämpfer gegen einen scheinbar haushoch überlegenen Gegner verehrt. Dieses Märchen können Sie verwenden, um Mitarbeiter oder Ihr Vis-à-Vis zu motivieren, frei nach dem Motto: «Du hast immer eine Chance, du musst sie nur nutzen!»

Beim Märchen muss die Botschaft stimmen und zum Zweck Ihrer Präsentation passen. Überlegen Sie sich daher gut, was Sie mit Ihrer Präsentation erreichen wollen. In Zeiten wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Krisen, wie wir sie aktuell durchleben, sehnen sich Ihre Zuhörer nach ein wenig Hoffnung. Die können Sie ihnen vermitteln – etwa indem Sie Ihrem Publikum einen scheinbar aussichtslosen Kampf mit einem überraschenden Sieger schildern. Entlassen Sie Ihre Zuhörer immer mit einem positiven Appell, zum Beispiel mit dem folgenden: «Manchmal werden Märchen wahr. Warum sollten wir nicht unsere Chance beim Schopfe packen, so wie die Krabbe den Kranich beim Hals?»

Manchmal werden Märchen wahr ... Märchen können in der Realität etwas bewirken und verändern. Die Einstellung zur Elektromobilität in der Automobilindustrie hat sich durch Elon Musk und Teslas Tempo grundlegend geändert. Dank Elon Musk und seiner Marke Tesla steht die Elektromobilität weltweit vor dem Durchbruch. Der Marktführer VW mit seinem Produktionsvolumen von heute fast 11 Millionen Automobilen will bis 2025 über 25 neue E-Autos auf die Räder stellen und mit allen Konzernmarken zusammen 80 neue Wagen mit E-Motoren anbieten. (Quelle: Welt vom 11.9.2017.) Ähnliche Elektro-Modelloffensiven gibt es bei allen anderen Massenherstellern. Ohne Tesla gäbe es beim Premiumanbieter BMW keine i-Baureihe, bei Daimler keine EQ-Familie, bei Audi keinen e-tron und Porsche wäre nicht auf Mission E. Bei Volvo würde nicht ab 2019 jedes neu eingeführte Modell über einen Elektromotor verfügen.

Im Wald verirrt, was nun? Ja, die Meute hat die Fährte aufgenommen. Und die Meute ist gross, sie hat Geld und automobiles Know-how. Tesla dagegen hat bisher noch kein Geheimrezept, kein Alleinstellungsmerkmal, denn die Lithium-Ionen-Batterien sind bei allen Herstellern gleich. Und so wird aus dem Jäger Tesla, der als Pionier alle Hersteller von Autos mit Verbrennungsmotoren vor sich hergetrieben hat, über Nacht der von der gesamten Meute Gejagte. Was wiederum die Volksweisheit bestätigen könnte: «Viele Hunde sind des Hasen Tod.»

Dass der Held in Gefahr gerät, ist normal für Märchen. Dem Helden wird eine Aufgabe gestellt, die er im Verlauf der Geschichte lösen muss. Und so nimmt ein Prinz den gefährlichen Kampf mit der Dornenhecke auf sich, weil er spürt, dass in dem Schloss dahinter seine schlafende Prinzessin seit 100 Jahren auf ihn wartet, das Geisslein trickst den Wolf aus, und Drachen werden mit Schwert und List besiegt. Vielleicht hat Musk ja eine Zauberformel oder einen magischen Zauberspruch? Märchen sind voller Überraschungen, Wunderkräfte und Wendungen. Die Strategien, um Probleme zu lösen, sind vielfältig. Aber eines steht immer am Anfang: Das Märchen beginnt mit etwas, das zu Ende gegangen ist – etwas ging verloren, etwas wird entbehrt – und der Entscheidung des Helden, das Schicksal nicht einfach hinzunehmen, sondern selbst aktiv zu werden und loszuziehen. Märchen sind aus unserem Leben nicht wegzudenken. Und solange Elon Musk nicht gestorben ist, wird er weiter Visionen träumen und umsetzen. Nutzen auch Sie die Kraft der Märchen!

www.verkaufenalacarte.de



SO BLEIBEN ERFOLGREICHE FRANCHISE-NEHMER IM FRANCHISE-SYSTEM

Von Waltraud Martius. Franchising ist eine Vertriebs- und Organisationsform, die aus der deutschsprachigen Wirtschaft nicht mehr wegzudenken ist. Die Suche und Auswahl neuer Franchise-Partner ähnelt der Verliebtheitsphase im Privatleben: Idealerweise sind beide Seiten euphorisch und freuen sich auf die gemeinsame Zeit. Mit der Entscheidung für die Franchise-Partnerschaft trifft der frisch gebackene Franchise-Partner eine wichtige Entscheidung für seine berufliche Zukunft. Er bringt sein Kapital, seine Arbeitsleistung, seine Risikobereitschaft und sein unternehmerisches Engagement in die Franchise-Partnerschaft ein. Der Franchise-Geber wiederum investiert viel Zeit und Geld in die Suche, Auswahl und Ausbildung geeigneter Franchise-Nehmer. Gut ausgebildet startet der Rookie-Franchise-Partner in die unternehmerische Selbstständigkeit. Jetzt gilt es, das Gelernte ins Tagesgeschäft zu integrieren und Alltagsroutine zu entwickeln. In dieser Phase lässt der Franchise-Geber den Franchise-Partner nicht allein, sondern unterstützt ihn im Gegenteil intensiv, um die «wirtschaftliche Durststrecke» zu Beginn so kurz wie möglich zu halten und durch Vertrieb, Vertrieb und nochmals Vertrieb Kunden, Aufträge und Einnahmen zu generieren. In dieser intensiven Zusammenarbeit werden die Versprechen, die zu Beginn des Kennenlernens gegeben wurden, eingelöst und zur beiderseitigen Zufriedenheit umgesetzt.

Warum sollte ein erfolgreicher Franchise-Nehmer eigentlich im Franchise-System bleiben?

Die Begeisterung zu Beginn der Franchise-Partnerschaft wird über die Zeit abgelöst von der Gewissheit, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Drei bis fünf Jahre später hat der Franchise-Partner genug Selbstbewusstsein erworben, dass er davon ausgeht, dass er das Konzept des Franchise-Gebers auch im Alleingang – nicht mehr als Teil des Franchise-Systems – umsetzen könnte. Das Ei ist klüger geworden als die Henne. Aus dem Rookie ist ein erfahrener Franchise-Partner geworden und es stellt sich die Frage nach den «Bindungskräften» der Franchise-Partnerschaft. Als Einzelkämpfer steht ein Unternehmer vor der Herausforderung, in all den zahlreichen Bereichen der Selbstständigkeit Profi zu sein: Bezug der Produkte bzw. Erbringung der Dienstleistung, Qualitätssicherung, Marketing und Vertrieb, Suche, Ausbildung und Führung der Mitarbeiter, Wirtschaftsplanung für das eigene Unternehmen und laufendes Controlling, Marktbeobachtung, Innovation und Weiterentwicklung ... Der Einzelkämpfer wird so zum Tausendsassa und zum Allrounder, der in allen Bereichen arbeitet und Leistungen erbringt, aber keine Professionalität erreicht. Dagegen erlangen Franchise-Partner und Franchise-Geber durch die Prinzipien der Arbeitsteilung, Gemeinsamkeit und Spezialisierung zusammen einen hohen Grad an Professionalität und dadurch zahlreiche Erfolgsvorsprünge. Gleichzeitig entfaltet sich für den Franchise-Geber das Potenzial seiner Franchise-Partner umso stärker, je länger sie im Franchise-System sind. Die Anfangsinvestitionen tragen ihre Früchte, wenn der Franchise-Partner in den Alltagsroutinen erfolgreich wird und seine Erfahrungen, Empfehlungen und das Know-how aus dem persönlichen Kontakt mit den Kunden vor Ort in das Franchise-System zurückfließen lässt.

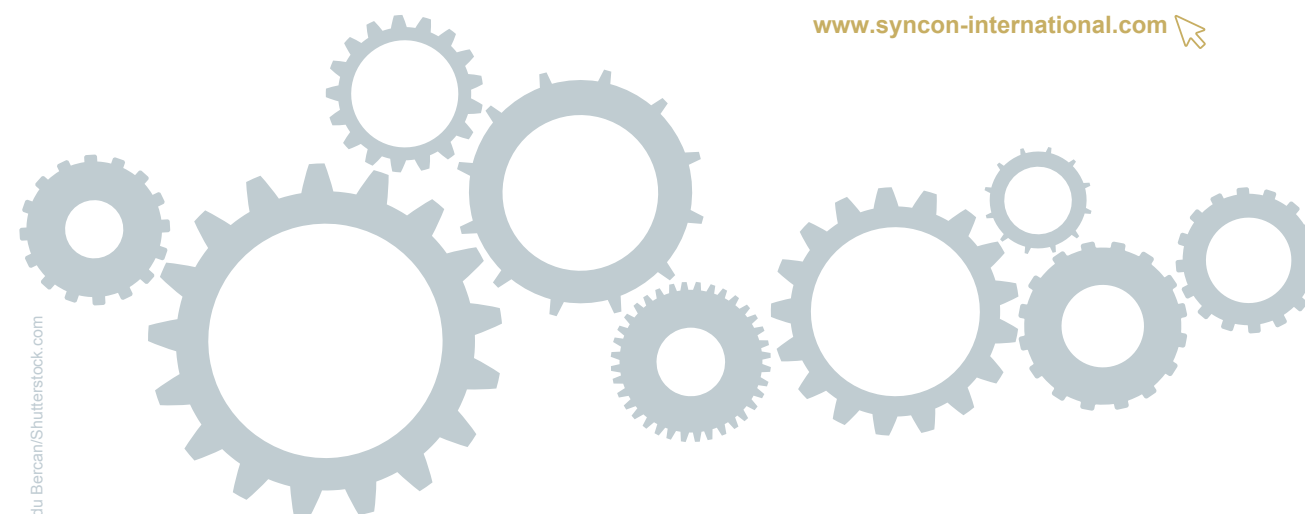
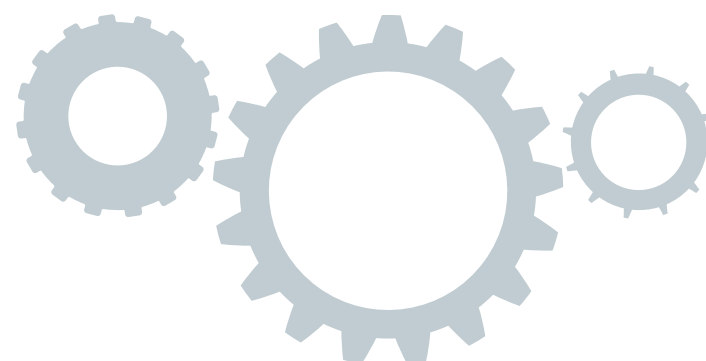
So binden Sie Franchise-Nehmer an das Franchise-System

Wie kann ein Franchise-Geber dazu beitragen, dass diese Phase des Selbstbewusstseins und der Bereitschaft zur «Abnabelung» sich entwickeln kann zur freien Entscheidung, Teil des Franchise-Systems zu bleiben? Rationale Bindungskräfte sind exklusive Produkte, die nur über das Franchise-System vertrieben werden können, ein gemeinsames Kassen- und Warenwirtschaftssystem, das nur den Franchise-Partnern zur Verfügung gestellt wird, ein Datenpool, in den alle Franchise-Partner eintragen und auch aus ihm schöpfen können, und vieles mehr. Emotionale Bindungskräfte sind die Marke und der persönliche Stolz, als Franchise-Partner Teil dieser Markenidentität zu sein. Die Werte des Franchise-Systems und die Unternehmenskultur einer gelebten Partnerschaft auf Augenhöhe schaffen ein starkes Zugehörigkeitsgefühl. «Ich könnte zwar auch ohne die Marke, ohne Franchise-System erfolgreich sein, aber ich will es gar nicht», muss der Glaubenssatz des Franchise-Partners lauten.

Crawl, walk, run, fly!

Die Phase der Auswahl neuer Franchise-Partner steht unter dem Motto: «You never get a second chance to make a first impression.» Der erste Eindruck zählt – wie überall im Leben. Die Versprechen von Franchise-Partner wie Franchise-Geber müssen in der laufenden Zusammenarbeit eingelöst werden, um Zufriedenheit und wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen. Die Franchise-Partnerschaft durchläuft Entwicklungsphasen – ähnlich der frühkindlichen Entwicklung vom Krabbeln über das Stehen bis hin zum Gehen und Laufen – und es ist die Aufgabe des Franchise-Gebers, das Rüstzeug (das Know-how und die Instrumente) zur Verfügung zu stellen, damit der Franchise-Partner in der Umsetzung erfolgreich sein kann: Crawl, walk, run, fly!

www.syncon-international.com



STORY.TELLING.SELLING – EINE GESCHICHTE



Dirk Zupancic / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2014

Von Dirk Zupancic

Felix A. ist seit neun Jahren erfolgreicher Vertriebsleiter bei der IT-Tech, einem mittelgrossen Systemhaus, das sich auf Informations- und Kommunikationstechnologie für KMUs bzw. den Mittelstand spezialisiert hat. Seit einigen Jahren schon belächelt er das Marketingteam: diese möchte-gerne-kreativen Köpfe und ihre Idee vom «Lösungsverkauf». Felix A. kann es nicht mehr hören: «Wir verkaufen keine Produkte, sondern Lösungen!» Ha, natürlich verkaufen wir keine Produkte, sondern Software, Lizenzen, Serviceverträge usw. Klar, manchmal auch Hardware. Das aber mehr, weil die Kunden alles aus einer Hand haben möchten. Geld wird bei der IT-Tech schon lange nicht mehr mit echten Produkten verdient. Und seine Provision hängt da auch nicht dran. Felix A. weiss sich in guter Gesellschaft. Auch seine Account-Manager und sein Vertriebsteam schmunzeln insgeheim über das Marketing und den Lösungsverkauf. Manchmal lachen er und seine Kollegen auch laut – vor allem, wenn sie sich nach den regelmässigen Sales-Meetings abends noch auf das ein oder andere Bier an der Bar treffen. Genau die richtige Zeit, um ein bisschen über «die aus dem Marketing» zu lästern. Einfach, weil die keine Ahnung von der Arbeit an der Front bei den Kunden haben.

Monika M. ist Leiterin der Marketingabteilung bei der IT-Tech. Grundsätzlich erfüllt sie diesen Job mit grosser Freude – wenn da nicht die Kollegen aus dem Verkauf wären. Monika M. und ihr Team machen einen guten Job, zumindest nach eigenem Ermessen. Nach allen Regeln der (Marketing-)Kunst werden neue Themen aufgegriffen, zentral im Team erarbeitet, mit der Geschäftsleitung abgestimmt und dann bei einem Sales-Meeting präsentiert. Das sind durchaus tolle Konzepte, die auch gekonnt vorgestellt werden – denkt Monika M. Wären da nicht in die gelangweilten Gesichter der Vertriebskollegen, wenn diese nicht gerade während des Vortrags auf ihrem Smartphone arbeiten. Der Vertrieb weiss die Arbeit des Marketings einfach nicht zu schätzen, leider. Aber vielleicht schafft die neue Studie, die Monika M. bei einer Beratungsfirma in Auftrag gegeben hat, Abhilfe. Das Thema: «Die Anforderungen unserer Kunden 20XX und unsere Herausforderungen.»

Zur Überraschung von Monika M. hat auch Felix A. der Studie zugestimmt. Er sagte: «Wir sollten endlich einmal verstehen, was unsere Kunden wirklich bewegt. Es kann doch nicht sein, dass es immer nur um den günstigsten Preis geht.» Das hat Monika M. schon erstaunt, denn genau das ist es eigentlich, was man regelmässig aus dem Vertrieb zu hören bekommt.

Als die Ergebnisse der Studie auf dem Tisch liegen, treffen sich Monika M. und Felix A. zu einer ersten Analyse. Die Fakten: Die IT-Tech wird als zuverlässiger Lieferant wahrgenommen. Leider nur als einer von vielen. Die Kunden sind nicht unzufrieden, aber eben auch nicht wirklich zufrieden. Und dann stolpern beide über ein Zitat des Geschäftsführers des wichtigsten Kunden der IT Tech: «Wir wollen keine Soft- und Hardware von euch, sondern wir wollen von euch wissen, wie wir in Zeiten der Digitalisierung erfolgreich bleiben können.» Monika M. und Felix A. sehen sich erstaunt an. Felix A. grübelt und sagt: «Dazu müssen wir den Verkaufsprozess komplett auf den Kopf stellen.» Monika M. ergänzt: «Wir müssen uns in die Lage unserer Kunden versetzen und verstehen, was deren Herausforderungen sind.» Beiden ist klar, dass es dabei nicht um IT geht, sondern um das Geschäft ihrer Kunden in deren Märkten. Am kommenden Wochenende ist Monika M. auf der Suche nach einem Geschenk in einer Buchhandlung. Durch Zufall nimmt sie das Buch «Value Proposition Canvas» in die Hand und ist gleich fasziniert. Das wäre es, findet sie: ein Workshop mit ein paar Kollegen, bei dem es zunächst darum geht, den Kunden und die Aufgaben seines Unternehmens zu verstehen sowie seine Ziele und Probleme. Darauf aufbauend erarbeitet man gemeinsam Lösungen für die Probleme des Kunden und konkrete Ansätze, wie man dem Kunden bei der Erreichung seiner Ziele helfen kann. Daraus entstehen dann Produkt- und Dienstleistungspakete, die die Bezeichnung «Lösung» auch verdienen.

Monika M. beschliesst, das Konzept direkt am Montagmorgen ihrem Vertriebskollegen vorzustellen. Felix A. ist zunächst skeptisch. Noch nie haben seine Mitarbeiter derart interaktiv in einem Workshop zu konkreten Kundenthemen gearbeitet, das war bis jetzt doch immer Aufgabe der Produktentwicklung, der Programmierer und des Marketings. Aber als Monika M. ihm versichert, dass diese Bereiche auch dabei sein sollten, ist er einverstanden.

Die Arbeit im Workshop erweist sich als leicht und spielerisch und alle sind erstaunt, wie rasch man vorankommt. Dabei helfen die Vorlagen des Konzeptes, die im Internet frei verfügbar sind, und natürlich die Hinweise aus dem Buch, das Monika M. und Felix A. mittlerweile gelesen haben. Das Team arbeitet auf einem grossen Plakat, einer Leinwand («Canvas») und mit farbigen Klebezetteln, die sich leicht immer wieder neu gruppieren lassen. Am Ende ist die Leinwand voll und sehr bunt. Trotzdem spüren alle die Substanz, die darinsteckt. Die Arbeit hat gerade erst begonnen ...

«Wir müssen eine oder mehrere Geschichten kreieren, in der unsere Produkte und Dienstleistungen einen Beitrag leisten, um die Herausforderungen der Kunden zu lösen,» sagt Felix A. Monika M. stimmt zu: «So, wie es jetzt dasteht, verstehen weder wir noch unsere Kunden, wo die Reise hingehet.» Daher sieht sich das Team das Chaos nochmals an und identifiziert nach einigen Diskussionen vier Themen, die Kunden interessieren könnten:

1. Prozesse beschleunigen
2. Einfach arbeiten
3. Einfach kommunizieren
4. Einfach vernetzen

«Das ist es!», sind sich alle einig. Die kommenden zwei Wochen verbringen sie damit, die Produkte und Services diesen Themen zuzuordnen und die bekannten Lösungsbeiträge und Problemlösungen darauf abzustimmen. Der Vertrieb sammelt Kundenbeispiele und Statements. Das Marketing entwickelt daraus für jedes Thema eine kleine Geschichte, mit konkreten Videos, Factsheets, Argumentationen und einer kleinen Kundenfallstudie. Erste Rückmeldungen vom Vertrieb, der diese Art des «Story.Telling.Selling» bereits eifrig ausprobiert, sind sehr positiv.

www.dzp-consulting.de ➡



DAS ROBO-PRINZIP FÜR SICH NUTZEN

Von Guglielmo Imbimbo

Kennen Sie das ROBO-Prinzip? Auch wenn Ihnen die Bezeichnung nichts sagt, gehören Sie sicher selbst zu den Kunden, die sich das ROBO-Prinzip schon zunutze gemacht haben: Bevor Sie in einen Laden gegangen sind, um zum Beispiel ein bestimmtes Kleidungsstück zu kaufen, haben Sie sich im Internet über die verschiedenen Angebote und Preisspannen informiert. Mit einer ziemlich klaren Vorstellung von dem, was Sie kaufen wollen, sind Sie dann in das entsprechende Geschäft gegangen, um die finale Kaufentscheidung zu fällen. Man bezeichnet diese Vorgehensweise als ROBO: «research online, buy offline» – oder auf Deutsch «online recherchieren – offline kaufen».

Die Studie «Connected Commerce», erarbeitet vom Marktforschungsinstitut IFOP, hat gezeigt, dass die meisten Konsumenten sich virtuell auf den Kauf vorbereiten, jedoch immer noch das reale Erlebnis im Geschäft für den endgültigen Kauf bevorzugen. Die Kunden schätzen es, im Laden mit allen Sinnen einzukaufen, Alternativen zu prüfen, sich von einer Fachperson beraten zu lassen, die Ware vorher zu sehen oder anzuprobieren – kurz gesagt: Sie möchten auf die Beratungs- und Erlebnisqualität des Fachhandels nicht verzichten.

Erlebnisqualität ist der Schlüssel zum Verkauf

Erst kürzlich bin ich in eines der grössten Warenhäuser der Schweiz gegangen, um ein Adapterkabel für mein MacBook Pro zu kaufen. In der Hand hatte ich mein iPhone mit der Abbildung des Adapters, damit ich ja nicht das falsche Kabel kaufe. In der entsprechenden Abteilung wurde ich allerdings nicht fündig, sodass ich zur etwa zehn Meter entfernten, etwas gelangweilt wirkenden Verkäuferin ging. Auf meine Frage, wo ich hier so ein Adapterkabel finde, fertigte sie mich mit der Antwort ab: «Wenn Sie es dort im Regal nicht finden, dann haben wir es nicht.» So wie das klang, hätte sie auch gleich noch anfügen können: «Das ist doch klar, Sie Trottel!» Leider ist das kein Einzelfall. Schon oft habe ich beobachtet, wie Kunden vor einem Artikel standen, ihn geprüft, mit anderen Artikeln verglichen und gleichzeitig im Smartphone nach mehr Informationen gegoogelt haben. Einige machen sogar mit dem Handy Fotos, um eine letzte Auswahl vor der Kaufentscheidung zu haben. Was unternehmen hier viele Verkäufer? Sie ignorieren den Kunden, weil sie denken, dass er am Ende eh im Internet beim günstigsten Anbieter bestellen wird, oder sie untersagen sogar das Fotografieren und beklagen sich über das Internet und das Verhalten des Kunden. Wenn dann der Kunde dem Verkäufer noch eine Frage zum Produkt stellt, wird er mit einer unbefriedigenden Antwort abgefertigt und das Einkaufserlebnis wird zum Erlebnisflop ... Am Ende geht der Kunde aus dem Laden und kauft woanders ein, als Notlösung auch im Internet.



Nutzen Sie die Online-Strategie des Kunden und verknüpfen Sie diese mit Ihrer Vor-Ort-Erlebnis-Strategie

Heute sind Kunden im digitalen Zeitalter bestens informiert, wenn sie einen Laden betreten. Viele Verkäufer und Verkaufsverantwortliche betrachten dies als eine grosse Herausforderung und allzu oft als eine unüberwindbare Verkaufshürde. Man muss nur geduldig im Internet nach einem Artikel suchen und irgendwo findet man schlussendlich den gewünschten Artikel zu einem günstigeren Preis, denn: Es gibt heute fast nichts auf dieser Welt, das im Internet nicht noch etwas billiger zu haben wäre! Doch eines kann der Kunde im Internet nicht finden: das positive emotionale Einkaufserlebnis. Und genau das macht die Herausforderung Internet zu einer grossen Chance, die genutzt werden soll und muss! Die Aufgabe des heutigen Verkäufers ist es, dem Kunden, der sowieso schon im Laden ist, aus der digitalen Welt heraus in ein positives, emotionales Einkaufserlebnis vor Ort zu führen.

Eine alte Weisheit der Shaolin-Kampfkunst heisst: «Wenn du den Feind nicht besiegen kannst, so umarme ihn.» Wir können das digitale Zeitalter nicht bekämpfen oder sogar rückgängig machen. Also sollten wir es umarmen, indem wir es in unserer Verkaufsstrategie berücksichtigen und das Beratungsgespräch im Laden genau hier ansetzen.

Beobachten, ansprechen und emotionale und fachliche Beratungskompetenz zeigen

Gehen Sie als Verkäufer auf den Kunden zu, der gerade vor dem Kleidungsstück steht und das Handy konsultiert. Sprechen Sie ihn an und loben Sie ihn sogar, dass er seriös vergleicht und sich informiert, bevor er so eine wichtige Entscheidung trifft. Verwickeln Sie ihn mit gezielten Fragen in ein Gespräch. Fragen Sie ihn nach seinen Wünschen und Bedürfnissen. Den meisten Kunden fällt es schwer, allein aufgrund von vielen Internet-Informationen eine Entscheidung zu treffen. Zeigen Sie dem Kunden mögliche Alternativen, mit denen er seine Bedürfnisse noch besser abdecken kann. Beraten Sie ihn höflich und geduldig. Lassen Sie ihn das Kleidungsstück anprobieren und das Material anfassen. Erklären Sie ihm das Besondere am Material und zeigen Sie ihm Kombinationsmöglichkeiten. Helfen Sie ihm, sich für das richtige Produkt zu entscheiden, und bestärken Sie ihn nach dem Kauf. Fast 50 Prozent der Verkäufer stellen erfahrungsgemäss nicht die entscheidende Abschlussfrage! Erläutern Sie dem Kunden, dass es möglich ist, ihm eine eventuell nicht vorhandene Warengrosse direkt von der Zentrale nach Hause zu schicken.

So beweisen Sie grosse Servicebereitschaft auch nach dem Kauf. Viele Kunden erkennen nach so einem positiven Einkaufserlebnis die Vorteile des Vor-Ort-Kaufs. Sie wissen, dass sie ein solches Erlebnis am Smartphone oder Computer nicht haben können. Jeder Kunde kann dann für sich selbst entscheiden, ob ihm dieser «emotionale Mehrwert» mit Beratungs- und Servicekompetenz gegebenenfalls auch einen Preisaufschlag wert ist.

Das digitale Zeitalter macht vor der Ladentür nicht halt – nutzen Sie das!

Das digitale Zeitalter ist Realität! Anstatt zu jammern und sich lähmen zu lassen, sollten Verkäufer in der digitalen Konkurrenzsituation ihre Chance sehen. Noch kann sich das Internet nicht in den Kunden hineinversetzen, eine Beziehung aufbauen und emotionale Beratungskompetenz zeigen. Eine Chance für jeden leidenschaftlichen Verkäufer! Finden Sie im Gespräch den bewussten Bedarf und die unbewussten Bedürfnisse des Kunden heraus, dann können Sie ihn in einer Art zufriedenstellen, die das Internet noch nicht beherrscht. Die drei Schlüssel zum erfolgreichen Verkauf vor Ort heissen: Beziehungskompetenz, Expertenstatus und Verhandlungsgeschick.

Begleiten, beraten und begeistern Sie den Kunden bis zu seiner Kaufentscheidung, und zwar hier und jetzt – denn wenn er den Laden verlässt, wird er nicht wieder zurückkommen, um doch noch bei Ihnen zu kaufen. Als leidenschaftlicher und kompetenter Verkäufer sind Sie auf diese Weise auch im digitalen Zeitalter nicht einfach durch ein Smartphone ersetzbar.



Das ROBO-Prinzip: Research online – buy offline

DIE STRATEGIE DER 99 KLEINIGKEITEN ZUR BEGEISTERUNG DER KUNDEN 50PLUS



«Manchmal, wenn ich darüber nachdenke, welch gewaltige Konsequenzen aus kleinen Dingen resultieren – aus einer zufälligen Bemerkung, einem Schulterklopfen oder ein paar hingeworfenen Münzen an einem Zeitungsstand – bin ich versucht zu denken, dass es gar keine kleinen Dinge gibt.»

(Bruce Fairchild Barton, 1886 – 1967, US-amerikanischer Politiker und Schriftsteller)



Helmut Muthers / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2003

Von Helmut Muthers. Die älteren Semester sind die einzige wachsende und aktuell reichste Bevölkerungs- und Kundengruppe. Sie links liegen zu lassen, ist eine geschäftspolitische Todsünde. Mehr als jeder zweite Euro, der heute ausgegeben wird, kommt aus dem Portemonnaie eines Menschen über 50. Branchen wie die Finanz-, Automobil-, Pharma-, Getränke- oder Reiseindustrie sind schon heute von Konsumverhalten dieser Altersgruppe abhängig. Ohne das wirtschaftliche Potenzial dieser Menschen wird es künftig kaum noch unternehmerisches Wachstum und Erfolge geben.

Die älteren Kunden kaufen heute jedoch deutlich anders als früher und vor allem völlig anders als junge Kunden. Bei ihren Kaufentscheidungen spielen die sogenannten Kleinigkeiten die wichtigste Rolle – Verkaufen an Ältere ist schliesslich zu 100 Prozent Emotion. Das ist kein Sozial-Klimbim, sondern knallharte Betriebswirtschaft. Ältere Menschen sind heute fitter, mobiler, selbstbewusster, informierter und anspruchsvoller als alle Generationen vor ihnen. Wer sich mit seinen Leistungen und vor allem in Ansprache, Umgang und Service nicht auf sie einstellt, wird sie verlieren. Ältere Kunden kaufen nur da, wo sie Respekt spüren, wo ihnen vertraut wird, wo sie sich wohlfühlen, wo sie begeistert werden: durch die Art und Weise, wie sie empfangen werden, die Aufmerksamkeit, die sie spüren, die Bereitschaft zur Kulanz und vieles andere mehr. Ein reglementiertes Beziehungs- und/oder Beschwerde-Management mit standardisierten Abläufen bietet hier keine hinreichende Sicherheit für gute Beziehungen. Eine entscheidende Rolle spielt die empathische, individualisierte, auf die hohen Ansprüche Älterer gerichtete Ansprache. Auch Kleinigkeiten, die von guter Kinderstube zeugen, wie ein Lächeln, die aufgehaltene Türe oder der Gruss am Samstagmorgen in der Fussgängerzone, gehören dazu.

Eine grossartige Methode, um die Sensibilität für die besonderen Erwartungen älterer Kunden zu erhalten und die Rahmenbedingungen konsequent weiter zu verbessern, ist die «Strategie der 99 Kleinigkeiten»: kein kompliziertes Hexenwerk, sondern eine einfache Möglichkeit, sich mit seinem Unternehmen permanent kunden- und serviceorientiert weiterzuentwickeln. Denn ältere Menschen fragen sich heute immer öfter: «Warum sollen wir ausgerechnet in diesem Geschäft

kaufen und nicht bei einem Konkurrenzunternehmen oder gleich online im Internet?» Auf solche gestellten oder gedachten Fragen müssen Unternehmen vorbereitet sein, sie sollten darauf Antworten haben. Deshalb werden – gemeinsam mit den Mitarbeitern einer Filiale oder Abteilung – bereits vorhandene Serviceleistungen beschrieben, die für ältere Kunden kaufentscheidend sind, wie zum Beispiel: «Wir liefern Ihre Ware pünktlich zum verabredeten Termin.» Darüber hinaus werden neue Serviceleistungen, Garantien oder Versprechen entwickelt, etwa: «Wir sind für Sie das Land des Lächelns.» Es werden Ideen entwickelt, die künftig zum Wohlbefinden der älteren Kunden beitragen sollen, beispielsweise: «Für den Fall, dass Sie einmal Ihre Lesebrille vergessen haben, halten wir Lesebrillen in verschiedenen Dioptrien-Stärken für Sie bereit.» In dieser Form werden für die älteren Stammkunden 99 Gründe für eine erlebnisreiche und nützliche Zusammenarbeit mit dem Unternehmen erarbeitet, die Weiterempfehlungen auslösen sollen. Für Noch-Nicht-Kunden sind es 99 Gründe, die sie zur Aufnahme einer Geschäftsbeziehung veranlassen sollen. Es werden Fragen genutzt, die zu neuen Ideen anregen, etwa so: «Was können wir tun, damit unsere älteren Kunden bei uns immer wieder etwas Besonderes, Begeisterndes, Einzigartiges, Verblüffendes, Überraschendes erleben?»

Einfache Beispiele:

- Bei uns sitzen Sie in Stühlen mit Armlehnen.
- Wir sprechen Sie mit Ihrem Namen an.
- Bei uns finden Sie gut erreichbare, barrierefreie Toiletten im Erdgeschoss.
- Ab und zu bekommen Sie Post von uns. Lassen Sie sich überraschen.
- Wir sprechen so mit Ihnen, dass Sie uns verstehen – Deutsch bzw. Dialekt, ohne Fremdwörter.

«99 Kleinigkeiten zur Begeisterung älterer Kunden» sind ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb. Sie bieten Kunden mehr Aufmerksamkeit, laufend verbesserten Service, neue Leistungen, Mehrwert und Komfort. Für Kundenberater, Verkäufer und Servicemitarbeiter sind sie eine ausgezeichnete Argumentationshilfe.

www.helmutmuthers.com

DER GERADE TURM VON PISA ODER WIESO ES WICHTIG IST, IMMER WIEDER DIE PERSPEKTIVE ZU WECHSELN

Von Frauke Ion

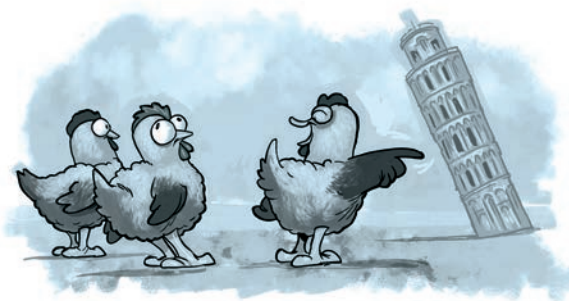
Darf ich vorstellen? Das hier ist Gundel:



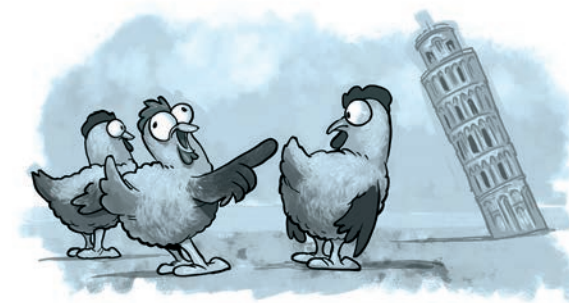
Gundel ist ein Huhn. Und wie Sie sehen, ist Gundel ein ganz besonderes Huhn. Denn Gundel schielt, und das nicht nur ein bisschen. Gundel könnte sich mit dem rechten Auge in die linke Hosentasche gucken – wenn sie denn eine Hose tragen würde. Und weil Gundel so unglaublich schielt, sieht sie die Welt unglaublich schief: ihre Hühner-Freundinnen, den grossen, stolzen Hahn auf dem Misthaufen, den Hofhund Hugo. Wenn sie nach Körnern pickt, läuft sie nicht geradeaus, sondern immer etwas schräg. Manchmal ist auch eine Wand oder der Zaun im Weg und sie stösst sich ihren roten Kamm.



Aber all das ist für Gundel völlig normal, denn sie sieht die Welt ja schon ihr ganzes Leben lang so. Daher gerät ihre Welt auch nicht aus den Fugen, als sie mit ihrer Hühnerklasse einen Schulausflug nach Italien unternimmt. Die Hühner sehen sich die Kanäle von Venedig an, das Kolosseum in Rom und die Kathedrale von Florenz. Und wie immer sieht Gundel all diese Sehenswürdigkeiten schief. Doch irgendwann kommen sie in Pisa an.



Die anderen Hühner fangen plötzlich ganz aufgeregt an zu gackern: «Schaut her, der Wind hat den Turm schiefgeblasen!» Das schielende Huhn reibt sich verwundert seine schielenden Augen. Was haben die denn bloss? Gundel kann absolut nichts Schiefes an dem Turm erkennen – im Gegenteil, er scheint völlig gerade zu stehen. Während sich die anderen Hühner weiter über den schiefen Turm von Pisa amüsieren, amüsiert sich Gundel über die anderen Hühner. Sie denkt sich: «Pfff, was für dumme Hühner! Wie können die denn ernsthaft glauben, der Turm sei schief? Die müssen ja alle unglaublich schlimm schielen!»



Club 55

Frauke Ion / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2014

Ich mach' mir die Welt, wie sie mir gefällt

So wie Gundel ergeht es uns und unseren Mitmenschen jeden Tag. Wie schielende Hühner stolpern wir durch die Welt und glauben zu wissen, wie sie auszusehen und zu funktionieren hat. Wir sagen unseren Kunden beispielsweise, was sie brauchen. Oder wir wundern uns, warum sie dieses Produkt oder jene Dienstleistung nicht kaufen wollen. Anstatt mal die Perspektive zu wechseln und uns die Welt aus ihrem Blickwinkel heraus anzusehen, halten wir unsere Sichtweise für die einzig richtige. Wir sehen durch unsere Brille und meinen, das gewünschte Ergebnis unserer Kunden zu erkennen. Also schreiben wir immer dieselben Angebote, nutzen dieselben Argumentationen, halten dieselben Seminare und fahren dieselbe Akquisestrategie. Kurz: Wir vergessen die individuelle Persönlichkeit des Kunden. Wir vergessen, dass jeder Mensch individuelle Motive, Sicht- und Verhaltensweisen hat, die wir als Trainer, Speaker und Coaches berücksichtigen müssen – um gute Ergebnisse auf beiden Seiten erzielen zu können.

5-Sterne-Ergebnisse sind reine Ansichtssache

Wir alle haben eine ganz individuelle Vorstellung davon, was gute Ergebnisse sind. Mehrere Tausend Euro für einen Beratungstag beispielsweise. Anerkennung und Lob für unsere Dienstleistungen oder Produkte. Doch genau hier liegt die Krux: Bei all dem Streben nach unseren persönlichen 5-Sterne-Ergebnissen vergessen wir den Kunden.

Wir vergessen immer wieder, die Perspektive zu wechseln und uns zu fragen:

- Wie tickt der Kunde? Ist er in seinem Verhalten eher extravertiert, also offen und kontaktfreudig? Oder introvertiert und beobachtend?
- Welche Motive und Sichtweisen beeinflussen sein Verhalten? Was liegt ihm wirklich am Herzen? Welche Überzeugungen und Glaubenssätze äussert er?
- Was bedeutet ein 5-Sterne-Ergebnis für den Kunden?
- Was erwartet er? Braucht er mehr Zahlen, Daten, Fakten, belegbare Beweise? Oder legt er vor allem Wert auf eine vertrauensvolle, zwischenmenschliche Beziehung?
- Vor welchen Herausforderungen steht er?
- Welchen wirklichen Nutzen können wir ihm mit unserem Angebot bieten?

Diese Fragen können Ihnen dabei helfen, die Perspektive zu wechseln und den Kunden vom ersten Angebot über die Umsetzung bis zur Nachbetreuung individuell zu «bespielen». Ein erfolgreicher Perspektivenwechsel sollte demnach aus vier Schritten bestehen:

1. **Erkennen Sie die Motive Ihres Kunden.**
2. **Verstehen Sie seine Sichtweisen.**
3. **Definieren Sie sein angestrebtes Ergebnis.**
4. **Analysieren Sie sein Verhalten und richten Sie Ihres darauf aus.**

Wenn Sie Ihren Kunden als kontaktfreudigen, impulsiven Menschen wahrnehmen, dann erreichen Sie ihn wahrscheinlich eher durch viel persönlichen Zuspruch. Ein introvertierter Analytiker braucht dagegen möglicherweise harte Fakten und zusätzlichen belegbaren Input. Ein dominanter Macher legt Wert auf den konkreten Nutzen und nachhaltige Inhalte. Und einen emotionalen Beziehungsmenschen begeistern Sie wahrscheinlich durch kreatives Storytelling. Für die Kommunikation mit Kunden und potenziellen Auftraggebern sollte daher immer gelten: viel mehr fragen als sagen und regelmässig die Perspektive wechseln. Wenn für Ihren Kunden der Turm von Pisa gerade und nicht schief ist, dann versuchen Sie auch nicht, ihn vom Gegenteil zu überzeugen.



www.ion-international.de

WARUM EMOTIONEN SO WICHTIG SIND

Von Frieder Gamm

Vor zwei Jahren hatte ich das Vergnügen, an einem Schauspielkurs teilzunehmen. Schauspielcoach war Hendrik Martz, der früher zu meiner Jugendzeit mal den Patrick Packard gespielt hatte. Eine der ersten Übungen bestand darin, dass wir uns eine Geschichte überlegen sollten, mit der wir emotional verbunden waren. Dafür hatten wir fünf Minuten Zeit. Nach einigem Hin und Her fiel mir eine Geschichte ein:

Ich habe früher als Einkäufer bei der Porsche AG gearbeitet. Bei einem gemeinsamen Projekt von Porsche und Harley Davidson verbrachte ich mehrere Monate bei Harley in Milwaukee/Wisconsin. Im Rahmen des Projektes bekamen wir 20 Prozent Rabatt auf eine neue Harley, weshalb einige von uns Porsche-Mitarbeitern sich eine zugelegt haben – und kurze Zeit später den PHMC, den Porsche-Harley-Motorrad-Club, gründeten. Der Club der Porsche-Mitarbeiter, die eine Harley fahren.

Wir haben bei gemeinsamen Ausfahrten an den Wochenenden und auch sonst viel Freizeit miteinander verbracht. Und wir haben Jay Glasgow kennen gelernt. Jay Glasgow war ein ehemaliger amerikanischer GI, der in Deutschland stationiert war. Inzwischen war er jedoch an Krebs erkrankt und lag in Erlangen auf der Krebsstation. Dort kam er in Kontakt mit der Kinderabteilung und war sehr beeindruckt, wie tapfer die Kinder ihr Krebsleiden durchstanden.

Er gründete für sie eine Initiative und nannte diese «The unsung heroes» – die unbesungenen Helden –, weil die Kinder, ohne zu jammern und zu klagen, ihr Schicksal annahmen. Einmal im Jahr veranstaltete er einen «Toy-Run». Dazu kamen Harleyfahrer aus ganz Deutschland und brachten den Kindern Spielzeug mit. Das war ein grosser Tag für die kleinen Patienten, auf den sie sich schon sehr freuten.

Wir vom PHMC waren ebenfalls dabei und brachten kleine Autos, T-Shirts und Schirmmützen mit. Im zweiten Jahr ging es Jay an seinem Freudentag schon sehr schlecht. Er wurde in seinem Bett unter einem Sauerstoffzelt in den Hof geschoben. Er war ein herrlicher Tag, es waren viele Biker da und die Kinder strahlten mit der Sonne um die Wette.

In der Folgenacht starb Jay. Er hatte alle Kraft, die ihm noch verblieben war, für diesen einen Tag aufgebracht.

Eine Woche später gab es in der katholischen Kirche in Erlangen eine Totenfeier für Jay. Er war in seinem Sarg aufgebahrt und es waren über 200 wild aussehende Motorradfahrer da, mit schwarzen Lederkuten, Tätowierungen und Sonnenbrillen. So ein Publikum hatte die Kirchengemeinde noch nie erlebt.



Während der einen Stunde Totenmesse ging es dann allerdings geschlagene 55 Minuten nur um die Rituale der katholischen Kirche. Und ich spürte, wie die Rocker langsam nervös wurden. «Wo ist denn Raum für Jay auf seiner eigenen Totenfeier?», dachte auch ich. Dann – in den letzten 5 Minuten – stand ein Rocker auf, der aussah wie einer von ZZ Top. Ganz in Schwarz gekleidet, lange Haare und ein Rauschebart. Er ging nach vorne zum Sarg, stellte einen Stuhl zu Füßen von Jay, packte eine Gitarre aus und sang Jay ein letztes Lied. In der Kirche war es vollkommen still. Jeder hatte eine Gänsehaut!



Als ich diese Geschichte beim Schauspielkurs von Hendrik Martz erzählte, spürte ich, wie die Emotionen wieder hochkamen, wie sie drohten, mich zu überwältigen. Schnell schluckte ich diese Empfindungen runter und beendete meine Geschichte.

Von Hendrik bekam ich dafür das folgende Feedback: «Super Geschichte, sehr gut erzählt. Aber in dem Moment, in dem dich deine Emotionen mitreissen wollten, hast du gekniffen. Diese unterdrückt. Hättest du zugelassen, dass es dich emotional mitnimmt, hätte es alle anderen auch mitgenommen.»

In diesem Moment habe ich etwas fürs Leben gelernt: Wer andere emotionalisieren möchte, muss selbst emotionalisiert sein. Und dazu muss aus seiner Geschichte, aus seiner Präsentation oder schlichtweg aus dem Produkt ein Impuls kommen, der diese Emotion auslöst. Der beste Verkäufer einer Krankenversicherung ist jemand, dem die Versicherung das Leben gerettet hat. Keiner kann so überzeugt und so überzeugend argumentieren wie er. Die Geschichten, die wir erzählen, müssen echt sein. Oder sehr echt wirken. Und das von Anfang bis zum Schluss.

Wenn das nicht konsequent durchgezogen wird, geht es einem so wie mir bei der folgenden Begebenheit: Ich war in Berlin im Sommer nach einem Seminar am späten Nachmittag noch in der Stadt unterwegs. Dabei traf ich auf eine Gruppe von jungen Leuten, die weisse Doktormäntel anhaben und rote Nasen trugen. Es waren Krankenhaus-Clowns, die jungen Patienten etwas Freude und Ablenkung bringen sollten. Sie zeigten mir Bilder der kranken Kinder vor und nach dem Besuch der Clowns: erst traurig und dann freudig. Eine tolle Sache! Da ich selbst eine Tochter habe, die damals sechs war, war ich schnell bereit, 20 Euro zu spenden. Leider könne er kein Bargeld annehmen, sagte der junge Mann. Kein Problem, dachte ich, dann eben per Überweisung. Leider gehe das auch nicht, nur die permanente Mitgliedschaft als Sponsor der Krankenhaus-Clowns sei eine Option. Das ging mir nun zu weit. Das wollte ich in dem Moment nicht unterschreiben. Doch die Bilder, die den positiven Einfluss der Clowns bewiesen, hatten schon ihre Wirkung hinterlassen. Ich war kurz davor, doch zu unterschreiben. Bis ich folgende Frage stellte: «Gehören Sie auch zu den Krankenhaus-Clowns?» Der junge Mann schüttelte den Kopf und antwortete: «Nee, ich mach das nur als Studentenjob.» In dem Moment war das emotionale Band zerrissen. «Ich melde mich», war mein letzter Kommentar, bevor ich weiterging.

Hätte die Antwort des jungen Mannes anders gelaute – «Ja, klar bin ich einer von denen!» –, wäre ich heute wohl Sponsor und Mitglied. Wenn seine gute, emotionale Geschichte bis zum Schluss Bestand gehabt hätte. Story. Telling. Selling. Das wirkt – aber nur, wenn es von Anfang bis Ende stimmig ist.

www.friedergamm.de

HEUTE SCHON WAS ERZÄHLT?



Albrecht Kresse / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2009



Von Albrecht Kresse

Übung macht den Storyteller!

Kürzlich in einem meiner Trainings: Es geht darum, ein eigenes Projekt kurz, knackig und überzeugend vor einer Runde von Entscheidern zu präsentieren. Ein sogenannter Elevator Pitch also. Die Teilnehmer präsentieren einer nach dem anderen und machen ihre Sache gut bis sehr gut. Doch einer von ihnen ist wirklich herausragend. Seine Story, die Struktur und Dramaturgie – alles perfekt. Auch seine Betonung, wann er Pausen macht ... ein begnadeter Geschichtenerzähler! Ich frage mich, wo dieser junge Mann sein Handwerk gelernt hat. In einem sündhaft teuren Wie-werde-ich-TED-Talk-Speaker-Seminar? Oder verschlingt er dutzendweise Ratgeber über Storytelling und Rhetorik? Wie sich herausstellt, ist seine Ausbildung wesentlich bodenständiger und im wahrsten Sinne des Wortes alltäglicher: Er ist ein junger Familienvater und liest seinen Kindern gerne Geschichten vor.

Er praktiziert also genau das, was ich meinen Teilnehmern, ganz gleich ob es sich um Führungskräfte oder Vertriebsmitarbeiter handelt, stets empfehle: «Lest euren Kindern jeden Abend vor dem Zubettgehen ein Märchen vor. Schlüpft in die unterschiedlichen Figuren, gebt den einzelnen Charakteren jeweils eine andere Stimme. Und traut euch, die jeweilige Rolle wirklich auszuleben! So lernt ihr Geschichten kennen und werdet automatisch zu guten Geschichtenerzählern.»

Der nächste logische Entwicklungsschritt ist dann, eigene Geschichten zu erfinden. Das ist schon anspruchsvoller, übt aber noch mehr. Ich spreche aus Erfahrung. Mein Vater hat mir und meinen Schwestern immer selbst erfundene Geschichten erzählt. So habe ich es später bei meinen Kindern auch gemacht. Ich hatte einen festen Helden, und zwar den berühmtesten Seeräuber Störtebeker. Er passte gut zur Ostsee, an der wir oft und gerne Urlaub machten. Ebenso gerne besuchten wir mit den Kindern die Störtebeker-Festspiele. Ich liess Störtebeker aufregende Abenteuer durchleben. In die Geschichten baute ich unterschiedliche Charaktere ein, die immer wieder auftauchten und den entsprechenden Archetypen entsprachen, die wir aus unzähligen Geschichten kennen: den dicken Ole, die norddeutsche Verkörperung von Obelix, oder den piffigen Jan Jansen, der seine körperliche Unterlegenheit durch Kreativität und Frechheit wettmachte.

Warum erzähle ich Ihnen das? Sicher wollen Sie Ihren Mitarbeitern und Kunden keine Störtebeker-Geschichten erzählen oder aus Grimms Märchen vorlesen. Aber ganz sicher möchten Sie lernen, packende Geschichten zu erzählen. Storytelling ist der grosse neue Trend! Aber stimmt das mit dem «neu» wirklich?

Die Aussage «Das ist so alt wie die Menschheit» trifft wahrscheinlich auf kaum etwas so sehr zu wie auf Storytelling. Wenn Storytelling momentan eine Renaissance erfährt, dann genau deshalb – weil wir diese archaische Gewohnheit, die zugleich ein Bedürfnis ist, in unserer oft so nüchternen und zunehmend digitalisierten Geschäftswelt vernachlässigt haben.

Dank der Neurowissenschaft wissen wir, dass eine Information ohne Emotion für unser Gehirn keine Relevanz hat. Und dass nicht relevante Informationen auch keine Veränderungen und Entscheidungen herbeiführen. Genau darum geht es aber sowohl im Verkauf als auch bei der Führung von Mitarbeitern: Geschichten zu erzählen, die Fakten mit Emotionen verbinden und sie damit relevant für andere machen.

Das Geschichtenerfinden und -erzählen können Sie lernen. Üben, üben, üben hilft. Wenn Sie Mutter oder Vater sind, halten Sie sich an meine obigen Empfehlungen. Falls Sie keine Kinder haben oder diese schon älter sind, suchen Sie sich andere Gelegenheiten, um zu üben. Zum Beispiel bei der Arbeit gemeinsam mit Kollegen. Wenn Sie morgens etwa Online-Nachrichten lesen oder Radio hören, schnappen Sie sich einfach eine Story und nutzen Sie diese zur Eröffnung Ihrer Präsentation oder eines Meetings. Überhaupt ist das eine gute Idee: Machen Sie es sich zur Gewohnheit, jedes Meeting mit einer Anekdote oder einer Story zu beginnen.

Oder führen Sie ein Spiel ein, mit dem auch ich mich im Geschichtenerzählen geübt habe: Meine Kinder durften entscheiden, welche Personen oder Gegenstände in der Geschichte vorkommen sollten. Ich musste dann schauen,

wie ich Störtebeker, ein Feuerwerk und den Ritter Kunibert an unseren aktuellen Urlaubsort, der ausnahmsweise nicht die Ostsee war, verfrachten konnte. Für mich als Geschichtenerzähler war das eine echte Herausforderung. Ich habe sie aber jedes Mal mehr oder weniger fantasievoll gelöst. Und von Mal zu Mal fiel mir das Erzählen leichter.

Sie und Ihre Kollegen können das auch erleben. Zum Beispiel im nächsten Vertriebsmeeting. Natürlich geht es bei Ihnen nicht um Fantasiefiguren, sondern um Produkte und deren Features und Nutzen. Die Aufgabe könnte zum Beispiel darin bestehen, ein bestimmtes Produkt, ein spezielles Feature und einen konkreten Nutzen in eine lustige Geschichte aus dem Alltag zu packen. So könnte die einfache Übung in Ihren Vertriebsmeetings oder Trainings ablaufen: Jeder Teilnehmer schreibt drei Begriffe auf, also ein Produkt, ein Feature und einen Nutzen. Dann werden die Zettel gesammelt und wieder unter den Teilnehmern verteilt. Jeder hat dann fünf Minuten Zeit, eine Geschichte zu entwickeln, in der die drei Begriffe vorkommen, die auf dem Zettel stehen, den er erhalten hat. Anschliessend trägt jeder seine Story vor. Länger als zwei Minuten sollte diese nicht dauern. Gute Geschichten dürfen später gerne ausgebaut werden.

Ich bin mir sicher, mit der Zeit werden Sie alle richtig gute Geschichtenerzähler – und damit noch bessere Verkäufer.

www.edutrainment.com 

SOCIAL SELLING: KALTAKQUISE WAR GESTERN!



Von Prof. Martina Dalla Vecchia

Neukunden gewinnen ist ein Knochenjob! Doch statt frustrierende Kaltakquise zu betreiben, wechseln jetzt viele Vertriebsprofis zum Social Selling. Social Selling ist die Quintessenz aus Pull-, Neuro- und Empfehlungsmarketing. Es geht nicht mehr darum, den Kunden zu «jagen», sondern vom Kunden «gefunden» zu werden, als vertrauenswürdiger Experte. Im Fachjargon: weg vom Push- und hin zum Pull-Marketing bzw. -Vertrieb. Die Social-Selling-Formel: Sie bauen Ihren Expertenstatus auf, pflegen Ihr Netzwerk mit hochwertigen Inhalten und interagieren auf Augenhöhe. So kommen Sie auf den Radar von potenziellen Kundinnen und Kunden. Besteht dann Kaufabsicht, ist man kein Fremder mehr. Einfach? Nein, aber effektiv!

Die 7 Punkte des Social Selling

Das 7-Punkte-Programm des Social Selling ist ein Prozess, der – ebenso wie Kaltakquise – viel Ausdauer erfordert. Grundsätzlich ist das Prinzip des Social Selling nicht neu. Der althergebrachte Business Club setzte auf denselben Effekt. Die Digitalisierung lässt nun aber eine ungeahnte Skalierung zu, schliesslich sind Ihre Inhalte nun für alle Mitglieder der sozialen Netzwerke sichtbar. Das sind bei XING und LinkedIn im DACH-Raum mehr als zehn Millionen Menschen. Der grosse Unterschied zu herkömmlichen Netzwerken ist, dass hierbei digitale Netzwerkeffekte genutzt werden, dass man über Mehrwert eine Beziehung zu potenziellen Kunden aufbaut und dass die Kundenbeziehung für den Ausbau der Reichweite genutzt werden kann. Darüber hinaus unterstützt Sie die Businesslogik der digitalen Netzwerke: Diese sind in der Lage, zu verstehen, wer sich für welches Thema interessiert und wer für welches Thema ein Experte ist. Je besser die Netzwerke dies zuordnen können, desto besser sind die Einblendungen von Beiträgen im Newsfeed.

Auf die folgenden Punkte kommt es an, wenn Sie erfolgreich Social Selling auf digitalen Plattformen betreiben wollen:

1. Strategie: Was wollen Sie erreichen? Was sind Sie bereit zu investieren? Wo stehen Sie in zwölf Monaten? Aktionismus im Vertrieb kann zu Glückstreffern führen. Besser ist es jedoch, wenn man sich konkrete Ziele setzt und sich darüber im Klaren ist, wie viel Einsatz man bringen will und kann. Social Selling ist mächtig, aber nichts, was man «so nebenher» macht. Es braucht ein klares Commitment. Social Selling ist ein Marathon!

2. Recherche: Know your customer! Zunächst gilt es, die richtigen Plattformen und Themen zu erkennen. Wo bewegen sich Ihre Kunden? Welche Themen oder Inhalte sind für sie interessant? Was lesen sie? Was liken sie? Welche Events besuchen sie? Wir brauchen Daten und Fakten, um den Markt einschätzen zu können.



3. Profiling: Schärfen Sie Ihr Profil. Seien Sie als Experte auf den digitalen Plattformen sichtbar. Dies gilt für Google, LinkedIn, XING und Branchennetzwerke gleichermaßen. Definieren Sie Ihre Kernkompetenzen und optimieren Sie Ihre digitalen Profile, damit Menschen und Suchmaschinen Sie finden.

4. Expertenstatus: LinkedIn hat den Social Selling Index entwickelt. Hier werden Ihre digitalen Aktivitäten ausgewertet und in ein Ranking übertragen. Als Superstar haben Sie eine höhere Sichtbarkeit. Interessant ist, dass hier auch ein Branchen-Benchmark erfolgt. So können Sie einschätzen, ob Sie «top-of-mind» sind. Eine andere Möglichkeit, um den eigenen digitalen Wert einzuschätzen, ist der Klout Score. Auf der Klout-Website werden die Aktivitäten auf verschiedenen Plattformen gemessen. In einem Branchenranking sehen Sie, ob Sie den Expertenstatus erreicht haben.

5. Netzwerk: Bauen Sie Ihre Kontakte systematisch aus. Dies beinhaltet die persönliche Ansprache neuer Kontakte, aber auch die Pflege des bestehenden Netzwerks. Darüber hinaus können Sie Ihre Marktpartner aktiv ins Gespräch bringen, in dem Sie sie im Text referenzieren.

6. Content: Auf den richtigen Mix kommt es an. Im Social Web gehört es zur Interaktion dazu, fremde Inhalte zu teilen, die einen Mehrwert für die eigene Community darstellen. Dieser Kurator-Ansatz zeigt, zu welchem Expertennetzwerk man gehört. Zentral sind aber die eigenen Inhalte. Zeigen Sie Ihr Fachwissen durch Beiträge und Artikel. Menschen und Suchmaschinen sind sehr wohl in der Lage, zu unterscheiden, ob man Inhalte «nur» teilt oder ob man eigene Inhalte publiziert.

7. Monitoring: Beobachten Sie kritisch, wie Ihre Beiträge und Interaktionen ankommen und wer Ihr Profil besucht. Erkennen Sie, mit welchen Triggern Sie Ihr Netzwerk zu Interaktionen auffordern können, wann die beste Zeit für Interaktionen ist, wer Ihre Sales-Ambassadoren sind und welche Profilbesucher Sie ansprechen möchten.

An der Fachhochschule Nordwestschweiz, FHNW, entwickle ich mit Content-Marketing- und Vertriebs-Experten einen neuen Diplomlehrgang: «CAS Digitales Vertriebsmanagement». Der Start ist 2019. Ziel ist es, das Vertriebs-Know-how in die digitale Welt zu übertragen. Gerade das digitale Netzwerk bietet für den Vertrieb neue Möglichkeiten.

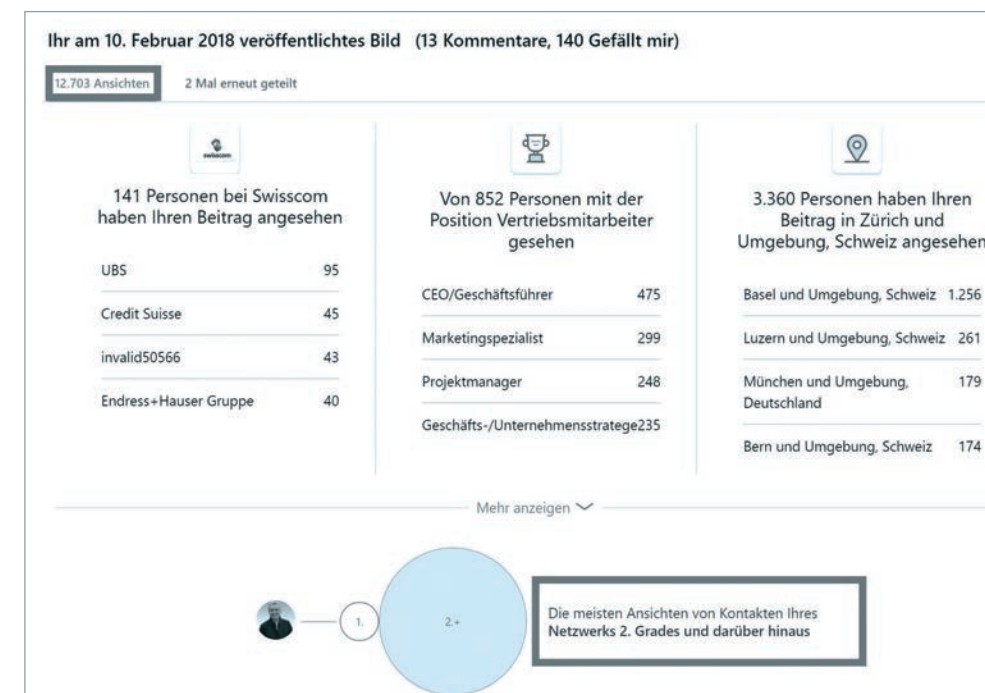
Was braucht es dafür? Drei Dinge:

1. ein digitales Mindset,
2. ein Bewusstsein für den Wert von Kundendaten und
3. den Mut, zu experimentieren und neue Wege zu gehen.

Fazit für den Vertrieb

Social Selling ist ein Marathon. Social Selling ist nicht weniger aufwendig als Kaltakquise – aber Sie wechseln vom Push-zum Pull-Ansatz. Sie nutzen die digitalen Möglichkeiten, um sich zu positionieren und gefunden zu werden. Sie agieren als Experte und Partner!

www.fhnw.ch/iwi/weiterbildung



LinkedIn Beitragsanalyse zeigt die soziale Reichweite als Gesamtzahl, Firmen, Berufsgruppen und Region.

DETAILHANDEL DARF NICHT STERBEN



Bruno Graf / MSR / 2018
Club 55 Expert-Member seit 2001



Von Bruno Graf

Zwei Seelen wohnen in meiner Brust: Es gibt immer mehr Produkte und Dienstleistungen, die ich gerne online einkaufe. So ein Onlinekauf ist unkompliziert (meistens) und zu jeder Tageszeit möglich. Doch dann wiederum liebe ich die Besorgung beim Detaillisten, beim Einzelhändler: Gemüse direkt vom Bauern, Fleisch und Fisch aus dem Fachgeschäft. Wie lange gibt es das noch? Onlineshops verzeichnen Zuwachs, der Detailhandel darbt und jammert. Viele meinen, man müsse das Einkaufserlebnis hochwertiger gestalten, und investieren in den Umbau ihrer Läden. Auch gut – nur wird dabei oft vergessen, dass in erster Linie eine gute und kompetente Beratung die Kunden zum Wiederkommen bewegt.

Die nachfolgenden sechs «Momente» sind es, die nach meiner Beobachtung und Erfahrung Kunden zufrieden und glücklich machen:

«Guten Tag, Frau X, Herr Y»

Ein Mindestmass an Höflichkeit, gleich zu Beginn! Für den Kunden ist dies die Bestätigung, dass er wertschätzend wahrgenommen wird, und schon fällt es leichter, bei ihm positive Gefühle und Sympathie zu wecken. Die Gewohnheit, Menschen einen guten Tag zu wünschen, wird immer seltener. Dabei möchte doch jeder gerne erkannt, anerkannt, von anderen unterschieden und geschätzt werden. Service beginnt mit einem «Guten Tag». Diese freundliche Kontaktaufnahme, klar und deutlich, verbunden mit Blickkontakt (auch die Augen müssen grüssen), sollte selbstverständlich sein.

«Ich bin für Sie da»

Die Körpersprache (Kopf und Körper dem Eintretenden zugewandt) signalisiert Präsenz, zeigt, dass man für den Kunden bereit ist. Gleichzeitig das Gegenüber anzulächeln, kostet nichts. Anstelle von «Sie wünschen?» oder «Was darf es sein?» gibt es noch andere Gesprächseröffnungen. Sätze wie «Ich bin für Sie da», «Darf ich Sie bedienen?» oder «Was kann ich für Sie tun?» hört der Kunde nicht so häufig, denn sie entstammen weniger der Alltagssprache. Dazu ein freundliches Gesicht und jedes Gefühl, als Kunde bloss eine Nummer zu sein, verschwindet.

«Wenn ich Sie richtig verstehe, ...»

Was bewegt den Kunden? Längst gilt als gesichert, dass emotionale Kaufmotive zu einem wesentlichen Anteil mitentscheiden. Doch noch immer wird zu sehr mit Merkmalen oder Preisen argumentiert. Besser dem Kunden erst mal Gehör schenken, ihn sprechen lassen. Um was geht es ihm wirklich? Gute offene Fragen versteht der Kunde auch als Interesse an seiner Person, was er viel zu selten erlebt. Dann gibt es noch die hilfreichen Verständnisfragen: «Wenn ich Sie richtig verstehe, meinen Sie ...?» oder «Habe ich Sie richtig verstanden, es geht um ...?». Solche Fragen haben eine Schlüsselfunktion im Verkauf. Sie unterstützen das Vertrauen und zeigen dem Kunden, dass er ernst genommen und wirklich verstanden wird.

«Sie haben gut gewählt»

Irgendwann trifft der Kunde seine Wahl. Dazu braucht er jedoch eine Auswahl. Die Freiheit, das qualitativ wertvollere oder das günstigere Produkt auszusuchen, bleibt bei ihm – der Kunde soll immer die Wahl haben. Und wenn er entschieden hat, bleibt oft ein Rest von Zweifel. Habe ich mich jetzt zu schnell oder falsch festgelegt? Was wird XY zu meinem Kauf sagen? Gute Verkäufer beseitigen diese letzte Unsicherheit und bestärken den Kunden in seinem Entschluss: «Sie haben gut gewählt – mit dieser Qualität werden Sie sehr zufrieden sein» oder «Daran werden Sie noch lange Ihre Freude haben».

«Da haben wir noch etwas für Sie»

Der Kunde ist nach einem erfolgreichen Kauf gut gelaunt. Vielleicht ist er durchaus geneigt, ergänzend noch etwas zu erstehen. Der Augenblick des Zusatzverkaufs ist gekommen. Eventuell gibt es eine Aktion oder ein neues Produkt, auf das er aufmerksam gemacht werden kann. «Bevor ich es vergesse, wir haben da noch etwas Interessantes für Sie.» Ein Versuch lohnt sich. Häufig öffnet solch eine spontane Aktion die Tür zum Zusatzverkauf. Es wäre peinlich, wenn der Kunden von jemand anderem hören müsste, dass ihm eine besondere Neuheit oder ein «Schnäppchen» nicht angeboten wurde.

«Danke – es war mir ein Vergnügen»

Dem Kunden wird nichts geschenkt – jetzt geht es ums Bezahlen. Es ist sinnvoll, auch diesen Schlusspunkt im Verkaufsprozess positiv zu gestalten. Der Kunde soll das Geschäft glücklich verlassen. «Vielen Dank – ich habe Sie sehr gern bedient», «Es war schön, Sie beraten zu dürfen» – solche oder ähnliche Äusserungen zeigen dem Kunden, dass er nicht nur Umsatzlieferrant war. Was wertschätzend begann, soll als Happy End ausklingen.

Die Probleme des Detailhandels sind komplex und sie werden mit diesen Hinweisen allein nicht zu lösen sein. Der Onlinehandel wird weiter boomen. Doch oft hört man Klagen über schlechte Bedienung (Stichwort Service-Wüste!), und diese sind leider berechtigt. Mein Beitrag möchte aufzeigen, was dagegen getan werden kann. Es braucht keine finanziellen Investitionen, bloss den Willen und die Fähigkeit, den Kunden als Mensch in den Mittelpunkt zu stellen.

www.graf-training.ch

TOP-SERVICE IM DETAILHANDEL IN SECHS SCHRITTEN

- 1 «Guten Tag, Frau X, Herr Y»
- 2 «Ich bin für Sie da»
- 3 «Wenn ich Sie richtig verstehe, ...»
- 4 «Sie haben gut gewählt»
- 5 «Da haben wir noch etwas für Sie»
- 6 «Danke – es war mir ein Vergnügen»

© Maksym Povozniuk/Shutterstock.com



ZWEI MINUTEN – ÜBERZEUGT!

Von Dr. Magda Bleckmann

Frau Kern, Herr Meier und Herr Leiter stehen bei einer Netzwerkveranstaltung mit ein paar anderen Leuten zusammen. Die obligatorische Frage nach dem Beruf wird gestellt. Herr Meier antwortet zwar als Erster, stammelt jedoch herum, spricht von etwas, das so ähnlich klingt, als würde er in der Verkaufsbranche arbeiten, was genau er da macht, erfährt aber eigentlich niemand. Danach ist Frau Kern an der Reihe: «Für alle, die mich noch nicht kennen: Mein Name ist Kern. Ich arbeite für eine Steuerberatungskanzlei und bin dort für die Lohnverrechnung zuständig. Hier ist meine Visitenkarte ... Besuchen Sie doch auch unsere Website und tragen Sie sich für unseren Newsletter ein!» Herr Leiter setzt ein Lächeln auf und sagt: «Ich bin Ruhestandsberater.»

Mit wem wird man anschliessend sprechen? Wer hat Interesse geweckt?

Im Gedächtnis bleiben

Ja, es stimmt: Werbung kann auf die Nerven gehen. Und doch bleiben gute Werbeslogans in unserem Gedächtnis haften. Denken wir an «Geiz ist geil» von Saturn oder an «Haribo macht Kinder froh». Für uns Konsumenten drückt der Slogan die Philosophie einer Marke oder einer Firma aus, und der Zusammenhang zwischen dem Erfolg eines Produkts und einem in den Köpfen der Kunden verankerten, zündenden Slogan ist eindeutig belegt. Deshalb ist ein guter Slogan das beste Mittel für ein Unternehmen, um langfristig Erfolg zu haben.

Genau das gilt es im Hinterkopf zu haben, wenn bei einem Netzwerkevent, bei einem Businessstreffen, auf einer Messe oder auch bei einem Essen die Gretchenfrage «Und? Was machen Sie beruflich?» gestellt wird. Das ist der Moment, in dem man zuschlagen muss – bestens vorbereitet, um die einmalige Chance zu ergreifen.

Im Fachjargon nennt man eine derartige Kurzvorstellung Elevator Pitch. Einen solchen parat zu haben, bedeutet, in der Lage zu sein, sich kurz, prägnant und einprägsam vorzustellen, und zwar ohne zu nerven und innerhalb der Zeitspanne, die man mit einer interessanten Person bei einem zufälligen Treffen in einem Aufzug verbringen würde (daher der Name). Das ist eines der Kernstücke nicht nur bei der persönlichen Vorstellung, sondern auch bei der Präsentation von Gedanken oder Ideen. Es geht um eine Art Kurzpräsentation, einen Slogan sozusagen, mit dem wir in Erinnerung bleiben – als Person mit unserem Namen und mit dem, was wir tun, also mit unserem Beruf und unserer Firma.



Kurz und prägnant verpackt – aber so, dass es zündet

Das kann man sich wie eine Art Speed-Dating vorstellen, bei dem es darauf ankommt, sich selbst als Person oder auch ein Produkt in einer Minute zu verkaufen. Dazu brauchen Sie eine packende Kurzvorstellung. Zwei, drei Sätze, eine kurze Rede, die nicht länger als ein, zwei Minuten dauern soll. Und in dieser Zeit gilt es, zu überzeugen, von sich selbst oder vom Produkt, und die Idee prägnant zu präsentieren. Der Pitch muss die Zusammenfassung von dem sein, was Ihre Firma ausmacht, und deutlich machen, warum gerade Sie der oder die Richtige für dieses und jenes sind. Der Nutzen für den Kunden muss perfekt verpackt werden. Mit anderen Worten: Ein Elevator Pitch ist eine spannende Kurzgeschichte – einfach und eindringlich.

Im Fahrstuhl mit dem Investor

Bestes Beispiel dafür sind heute Shows wie «Die Höhle der Löwen», in denen Jungunternehmer ihre Geschäftsidee innerhalb weniger Minuten vorstellen, um Investoren davon zu überzeugen, in ihr Business einzusteigen, ganz nach dem Motto: im Fahrstuhl mit dem Investor.

Dann gibt es da auch noch die legendäre Geschichte über den Apple-Gründer Steve Jobs, der in den 1980er-Jahren den damals sehr jungen Marketing-Chef von Pepsi-Cola, John Sculley, für seine Computerfirma abwerben wollte. Doch Sculley liess sich von Jobs' Versprechungen (auch den finanziellen) nicht beeindrucken und schlug das Traumangebot aus. Bis Jobs zu ihm sagte: «Wollen Sie den Rest Ihres Lebens

Zuckerwasser verkaufen? Oder wollen Sie die Chance ergreifen und die Welt verändern?» Sculley wurde kurz darauf Präsident und CEO von Apple, und die beiden Fragen von Jobs gingen als bester Elevator Pitch aller Zeiten in die Geschichte ein.

Das klingt eigentlich ganz einfach, oder?

Ist es aber nicht, denn es kann ganz schön herausfordernd sein. Einen guten Elevator Pitch zu kreieren, kann lange dauern und erfordert einiges Nachdenken über sich selbst und das Business, über einen exzellenten Gedächtnisanker, mit dem man in Erinnerung bleibt, und über die Geschichte, die erzählt werden soll. Es gilt, den Nutzen so unwiderstehlich zu präsentieren, dass der Gesprächspartner um einen Nachfolgetermin bittet und in Kontakt bleiben will. Wer glaubt, das kann man alles aus den Ärmeln schütteln, liegt falsch. Vorbereitung ist hier Trumpf! Die Zielgruppe, das Produkt, der Nutzen, das Alleinstellungsmerkmal, mögliche Aufhänger, gute Geschichten, Analogien und eine klare Vorstellung davon, was der Gesprächspartner nachher tun soll – das sind die Karten, die Sie brauchen, um im Gespräch genug Trümpfe in der Hand zu haben.

Was immer wirkt, sind Zauberwörter, die in die Vorstellung eingebaut werden können. Damit sind Wörter und Wendungen gemeint wie «Ich sorgen für ...», «Ich helfe bei ...», «Ich unterstütze bei ...», «Ich bin verantwortlich für ...»; ein Beispiel: «Ich Sorge dafür, dass meine Kunden ihre Wunschkunden bekommen, und was machen Sie?»

Dr. Magda Bleckmann / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 2013

Zur Auflösung

Dass Herr Meiers inhaltsleeres Genusschäl ein absolutes No-Go ist, dürfte klar sein. Frau Kern dagegen hat sich korrekt und höflich vorgestellt – das geht natürlich immer, ist aber langweilig und zu verkaufsorientiert. Herr Leiter dagegen wird im Gedächtnis seiner Gesprächspartner bleiben. Seine Antwort war kurz und prägnant. Er hat seine Leistung beziehungsweise Arbeit witzig und interessant präsentiert.



www.magdaleckmann.at

DIE NEUE LUST AM ALTEN



Wolfgang Ronzal / MSR / 2018

Club 55 Expert-Member seit 1993

Von Wolfgang Ronzal. Persönliche Briefe, Visitenkarten, Schallplatten und Sofortbildkameras erleben derzeit eine Renaissance. In Grossbritannien werden erstmals wieder mehr Umsätze mit Platten als mit Downloads erzielt. In Deutschland hat ein Laden mit über 10'000 Schallplatten eröffnet. In der Schweiz verkauft ein Geschäft persönliche Briefschaften und Visitenkarten. Polaroidkameras sind wieder angesagt. Vor allem Teenager und junge Erwachsene, die Analogfotografie gar nicht mehr kennengelernt haben, greifen vermehrt zum Polaroidsystem. Nur das Aussehen hat sich verändert: Der Instant-Fotoapparat ist nicht mehr gross, schwarz und sperrig, sondern farbenfroh und handlich. Koffein-Liebhaber wiederum zelebrieren heute statt teurer Kapseln das Trinken von Filterkaffee. Die Maschine für den Filterkaffee steht in einer modernen High-Tech-Küche. Bei Modeschauen sieht man plötzlich wieder Elemente aus den vergangenen Jahrzehnten, derzeit besonders en vogue sind Glockenärmel aus den 70er-Jahren. Es gibt noch viele weitere Beispiele.

Was steckt hinter der neuen Lust am Alten? Wissenschaftler erklären dieses Phänomen unter anderem mit einem Fluchtreflex vor zu viel Neuem. Wir fühlen uns überfordert und sind oft nicht in der Lage, all das Neue, das in grosser Geschwindigkeit und in Überfülle auf uns zukommt, zu verarbeiten. Andere wiederum kaufen gerne Dinge, die sie an die eigene Kindheit erinnern. Damit flüchten sie nicht wirklich, sondern holen sich die Erinnerungen zurück. Man spricht deshalb auch von einem Retro-Trend. Auch das haptische Erlebnis ist ein Grund. «Früher war klar, dass ein Bild angreifbar war, heute nicht mehr. Das Erscheinen eines Fotos ist selbstverständlich, nicht aber, es anzugreifen, in der Runde herumzureichen und es sogar mitzunehmen. Das macht die Faszination der Polaroidkamera aus. Ein solches Bild ist etwas Persönliches.» (Österreichische Tageszeitung «Kurier», 13.09.2017.) Unser Gehirn hat auch die Tendenz, Vergangenes zu verklären, somit erinnern wir uns immer mehr an die guten alten Zeiten. Das ist auch eine Reaktion auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit, denn Altbekanntes kann Sicherheit und Orientierung vermitteln. Die rasante Entwicklung der digitalen Welt sehen Experten als Hauptgrund für die aktuelle Retro-Welle.

Was bedeutet das nun für den Verkauf? Immer mehr Kunden wollen nicht mit einem virtuellen Verkäufer kommunizieren. Zum Internetverkauf gibt es einen Gegentrend: Lust auf Gespräche mit Menschen, und das in einer Wohlfühlatmosphäre. Dies gilt insbesondere für Käufe, die uns emotional und finanziell besonders wichtig sind. Der amerikanische Zukunftsforscher John Naisbitt erkannte schon vor einigen Jahren: Je mehr High Tech auf uns zukommt, umso mehr haben wir wieder Verlangen nach High Touch. Wir freuen uns über ein Lächeln, einen Gruss, ein paar freundliche Worte, ein Dankeschön, Hilfsbereitschaft, persönliche Gesten und Aufmerksamkeiten. Wir gehen gerne zu einem Verkäufer, der uns beachtet, wertschätzt und uns sympathisch ist. Diese Erfahrung kann nicht digital hergestellt werden. Der einzige Faktor, der diesen Mehrwert schaffen kann, ist der Mensch. Der Blick in das Gesicht und die Augen unseres Gesprächspartners erzeugt Sympathie und ein gutes Bauchgefühl und wird somit wieder zu einem wichtigen Entscheidungskriterium im Verkauf. Verbinden Sie die digitale Welt mit persönlichem und kreativem Beziehungsmanagement. Interessieren Sie sich wieder für die Person des Kunden und informieren Sie sich über seine persönlichen Vorlieben und Interessen. Überraschen Sie Ihre Kunden mit kleinen Gesten und mit Aufmerksamkeit. Nützen Sie den neuen Retro-Trend und setzen Sie alte Werte und Tugenden wieder mehr und bewusster im Service, im Verkaufsgespräch und in der Kundenbetreuung ein.

www.ronzal.at 



© Ane/fotolia.com

IMPRESSIONEN KITZBÜHEL 2018



AWARD OF EXCELLENCE

FÜR IKONEN DER WERBEBRANCHE

Club 55 verleiht den Award of Excellence an Jean-Remy von Matt und Holger Jung. Die renommierte Gemeinschaft der Europäischen Marketing- und Vertriebsexperten verleiht in diesem Rahmen jährlich begehrte und in der Branche anerkannte Preise. Die höchste Auszeichnung des Club 55, den Award of Excellence, erhielten in diesem Jahr Jean-Remy von Matt und Holger Jung. Die Hamburger Unternehmer „Jung von Matt“ sind Ikonen der Werbebranche. „Zwei Unternehmer. Zwei Freunde. Ein Unternehmen. Niemals zufrieden. Ihre Kreativität ist unermesslich“, betonte der amtierende Club 55-Präsident Michael Ehlers in seiner Laudatio.

Story. Telling. Selling.“ – unter diesem Motto fand der 60. Jahreskongress des Club 55 in Kitzbühel (Österreich) statt. Wie können Unternehmen ihre Produkte oder Dienstleistungen in Bildern und Geschichten emotional aufladen? Wie lassen gut erzählte Geschichten eine perfekte Kundenbeziehung entstehen? Ist Storytelling Qualitätskriterium im Kundendialog oder sinnloses Gequatsche? Diesen und ähnlichen Fragestellungen widmeten sich die europäischen Marketing- und Vertriebsexperten in dieser Kongresswoche.

Der Denker Jean-Remy von Matt und der Lenker Holger Jung agieren als Team – und niemals wie klassische Chefs. Den beiden Ausnahmeunternehmern wurde in feierlichem Rahmen „for Outstanding Creative Performance on International Markets and Successful Entrepreneurship“ die Auszeichnung überreicht. Der Club 55 vergibt den Award of Excellence seit 1976. Die Liste der Preisträger dieses renommierten Ehrenpreises liest sich wie das Who is Who der Wirtschaft. Zu den Preisträgern der vergangenen Jahre zählen beispielsweise dm-Chef Prof. Götz W. Werner, Alfred T. Ritter (Ritter Sport), Dr. Dieter Zetsche (Daimler) und Dietrich Mateschitz (Red Bull).

Jean-Remy von Matt begann seine Karriere als Werbekaufmann in Düsseldorf als Junior-Texter. Bevor er 1991 zusammen mit Holger Jung seine eigene Werbeagentur Jung von Matt gründete, hatte er bereits als Texter, Creative Director und ab 1986 als geschäftsführender Gesellschafter bei Springer & Jacoby gearbeitet. 2002 wurde von Matt in die Hall of Fame der deutschen Werbung aufgenommen. Jean-Remy von Matt ist seit 2003 Professor für Werbung an der Hochschule Wismar.

Holger Jung studierte Rechtswissenschaften in Hamburg und München. Nach seinem Studium stieg er als Medienplaner und -berater in das Berufsleben ein und übernahm Aufgaben im Marketing von Unilever.

Nach seinem Wechsel in die Werbung war er Account-Supervisor bei Scholz & Friends, später Gesellschafter und Geschäftsführer bei Springer & Jacoby. Zusammen mit Jean-Remy von Matt gründete er 1991 seine eigene Werbeagentur: Jung von Matt. 2002 wurde auch er in die Hall of Fame der deutschen Werbung aufgenommen. Er war Präsident des Gesamtverbandes der Kommunikationsagenturen (GWA) und ist Professor an der Hochschule Wismar.



LIEBHABER DES FLÜSSIGEN SONNENLICHTS

Mit dem Special Award würdigt die Fachvereinigung solche Personen, die sich mit großem gesellschaftlichen Engagement und besonderen Leistungen außerhalb des „Business“ hervorgetan haben.

Der Preis geht 2018 an Sir Richard Paterson. Spirituosen-Kenner nennen den Schotten ehrfurchtsvoll „The Nose“. Er gilt als der beste Master-Blender schottischer Single Malt Whiskys. Seine Whisky-Kreationen der Marke „The Dalmore“ sind weltberühmt. Den Preis erhält er für sein besonderes Engagement als Botschafter des guten Geschmacks.



Neben der Qualität seiner Produkte sind es seine Fähigkeiten als Präsentator und Redner, die Sir Richard Patersons Weltruhm untermauern. Humorvoll, lehrreich und klar hat er inzwischen unzählige Liebhaber des schottischen Destillats erreicht und stets begeistert. Ehlers: „Seine Tastings sind Erlebnisreisen einer an Authentizität schwer zu übertreffenden Persönlichkeit. Das gilt nicht nur für Liebhaber des flüssigen Sonnenlichts Whisky.“

Sir Richard Paterson wurde bereits im Alter von nur 26 Jahren ein Meister-Blender. Sein erstes Glas Whisky soll er im Alter von 8 Jahren von seinem Vater, einem Whisky-Blender und Händler, erhalten haben. Er begann seine Karriere 1966 als Produktionsassistent bei A. Giles & Company Whisky Blenders & Brokers, wo er die Kunst des Blending erlernte, bevor er zu seinem jetzigen Arbeitgeber wechselte: Whyte and Mackay ist einer der führenden Erzeuger und Verkäufer von Scotch Whiskys.

Im Jahr 2007 wurden im McMurdo-Sund Kisten mit unversehrt Whisky gefunden, welche 1907, hundert Jahre zuvor, bei der Antarktisexpedition von Ernest Shackleton in dessen Expeditionshütte eingelagert wurden. Der Whisky stammte aus der Destillerie Mackinlay, deren Nachfolger zu White and Mackay gehören. Elf Flaschen konnten geborgen werden, von welchen drei nach Schottland geflogen wurden um diese dort weiter zu untersuchen. Richard Paterson wurde damit beauftragt, den damaligen Blend so nah wie möglich nachzuahmen. Dies gelang und der Whisky konnte erfolgreich als „Mackinlay's Shackleton Whisky“ in den Handel gelangen.

Allen voran kreierte er die weltberühmte Luxusmarke „The Dalmore“. Der Whisky mit dem Hirschgeweih ist aus keiner Bar wegzudenken, die etwas auf sich hält. Paterson schaffte den ersten Zigarren-geeigneten Whisky. Dabei handelt es sich um den ersten Single Malt Whisky, der zuletzt in einem Weinfass gelagert wurde, um die Tannine des Rotweins aufzunehmen. Durch diese verliert die zeitgleich gerauchte Zigarre jegliche Schärfe. Um seine Kreationen zu verwirklichen, kann der Masterblender aus Glasgow auf ein besonderes Netzwerk an Fasslieferanten zählen.

Paterson ist Autor des Buches „Goodness Nose: The Passionate Revelations of a Scotch Whisky Master Blender“ und wohl der einzige Meister-Blender, der je in einem Manga vorkam.

BEWUSSTSEIN FÜR WASSER UND WEIT SICHTIGES ENGAGEMENT

Acht – Drei – Fünfzig. Mit diesen drei Zahlen hat es Neven Subotic geschafft, Europas Marketing- und Vertriebs-Spezialisten tief zu bewegen und zu mobilisieren. Der bosnisch-serbische Profifußballspieler ist Gründer der „Neven Subotic Stiftung“, die weltweit Projekte für Kinder in Not unterstützt und Brunnenbauprojekte in Afrika durchführt. Nach seinem Vortrag im Rahmen des jährlichen Club 55 Kongresses sammelte die renommierte Gemeinschaft der Europäischen Marketing- und Vertriebsexperten kurz entschlossen Spendengelder ein – und kann nun einen Betrag in Höhe von 20.000 Euro an die Stiftung übergeben.

Acht: Acht Mal so viele Menschen wie die deutsche Bevölkerung haben keinen Zugang zu sauberem Wasser. Das betrifft vor allem abgelegene Regionen auf dem gesamten Globus. Drei: Jeder dritte Mensch auf der Welt hat keinen Zugang zu Sanitäranlagen. Das hat große Auswirkungen – nicht nur auf die Gesundheit, sondern auch auf die Entwicklung und Bildung von Kindern. Fünfzig: Mit umgerechnet nur 50 Euro kann man einen Menschen 10 Jahre lang mit frischem Trinkwasser versorgen. Das ließen sich die europäischen Marketing- und Vertriebsexperten nicht zwei Mal sagen: Kurzerhand wurde ein Korb im Auditorium herum gegeben um zu sammeln. 20.000 Euro konnten nun an die Organisation übergeben werden, um ca. 400 Menschen für zehn Jahre mit frischem Trinkwasser zu versorgen.

Wo sich Mädchen nicht in die Schule trauen

Der Weg zur Wasserstelle ist lang. Viele Kilometer müssen die Menschen – auch die Kinder – in den ärmsten Regionen der Welt zurücklegen, um sich zu versorgen. Doch sauberes Wasser und Hygiene sind dann noch lange nicht gewährleistet. Dass die fehlende Wasserversorgung auch unmittelbare Einflüsse auf die Gesundheit von schwangeren Frauen und auf die Entwicklung von Kindern hat, ist vielen klar. Dass es jedoch auch eng mit dem Thema Bildung verbunden ist, darüber weiß Neven Subotic zu berichten: „Mädchen trauen sich nicht in die Schule, da es kaum getrennte oder überhaupt Sanitärräume gibt. Die Gesundheit und die Bildung so vieler Menschen ist durch mangelnde Hygiene gefährdet.“

Positiver Effekt auf das Bildungswesen

Der Bau von ortsnahen Brunnen und Sanitäranlagen hat einen direkten positiven Effekt auf das Bildungswesen. Subotic: „Als Folge nehmen wieder mehr Kinder am Schulunterricht teil. Sie können zur Schule statt zu entlegenen Wasserstellen gehen. Wasser ist Lebensgrundlage, Bildung ist Existenzgrundlage.“ An manchen Schulen ist die Schülerzahl seit seinem Engagement in Afrika bereits um mehr als 40 Prozent gestiegen.

Im Fußball-Profi-Geschäft ist Neven Subotic ein Beispiel für Erfolg und herausragende Menschlichkeit. Seine Stiftung sorgt in Äthiopien für Trinkwasser und Hygiene. Und er ermöglicht vor allem Kindern den Zugang zu sauberem Wasser und Sanitäranlagen. „Es geht ihm um globale Gerechtigkeit, er schaut über Ländergrenzen hinaus und schafft Bewusstsein für das lebensnotwendige Element Wasser“, betonte der amtierende Club 55-Präsident Michael Ehlers im Rahmen der Spendenübergabe. Kindern in den ärmsten Regionen der Welt eine bessere Zukunft zu ermöglichen – darin sehe Subotic seine Aufgabe. „Und der Club 55 unterstützt das nun tatkräftig.“

Neven Subotic wurde 1988 im damals noch jugoslawischen Banja Luka geboren. Mit seinen Eltern und seiner Schwester zogen sie erst nach Deutschland. Als 1999 der Familie Subotic die Abschiebung nach Bosnien und Herzegowina drohte, zog sie in die USA. Dort legte Neven den Grundstein für seine Fußballerkarriere. Neven Subotic war mehrere Jahre lang Nationalspieler der serbischen Nationalmannschaft. Jürgen Klopp erkannte sein großes Potenzial und nahm ihn mit nach Dortmund, wo Neven zur Legende des BVB wurde. Zwei deutsche Meisterschaften und der Gewinn des DFB-Pokals konnte er für sich verbuchen. 2013 gründete er die „Neven Subotic Stiftung“, die weltweit Projekte für Kinder in Not unterstützt und Brunnenbauprojekte in Afrika durchführt. Seither wurden 113 Projekte realisiert und mehr als 50.000 Menschen Zugang zu sauberem Wasser ermöglicht.



EIN LEBEN FÜR QUALITÄT AM SCHWEIZER HIMMEL

Den Lifetime Award 2018 erhielt für sein einzigartiges unternehmerisches Wirken Oscar Schwenk überreicht. „Der Schweizer Unternehmer hat mit seinen Jets aus der Manufaktur der Pilatus Flugzeugwerke AG Enormes geschaffen und dabei nie den Blick für soziale Aufgaben verloren“, erklärte Ehlers. Geehrt wird er von der europäischen Fachvereinigung für sein weitsichtiges Engagement und seine auf die Kunden fokussierten Marketingstrategien, die er beispielhaft vorlebt.

Kunstgewerbeschule, Studium der Kunst, Philosophie und Agrarwissenschaften an der Universität Zürich, berufliche Tätigkeit als Ingenieur – das sind nur einige der Etappen in Oscar Schwenks Vita. 1979 startete er bei Pilatus Aircraft in Stans – jenem Unternehmen, das als Überflieger der Schweizer Wirtschaft gilt und heute 2000 Menschen beschäftigt. Pilatus genießt als Flugzeughersteller genau wie als Arbeitgeber einen ausgezeichneten Ruf, jeder Mitarbeiter und jeder Auszubildende ist am Unternehmenserfolg beteiligt. Zu verdanken ist das der verantwortungsbewussten und nachhaltig orientierten Unternehmerphilosophie, die durch Oscar Schwenk maßgeblich geprägt wurde.

Die Pilatus Flugzeugwerke AG wurde 1939 gegründet. Der Hauptsitz von Pilatus ist in Stans, Schweiz. Dort werden Trainings- und Mehrzweckflugzeuge produziert. Pilatus Aircraft besitzt Tochtergesellschaften in den USA und in Australien sowie eine weitere Tochtergesellschaft für den Flugzeugunterhalt in der Schweiz.

Pilatus wurde mit seinen Trainingsflugzeugen Pilatus P-2 und P-3 bekannt. Später lösten die Turboprop Pilatus PC-7, ergänzt durch die noch leistungsstärkere Pilatus PC-9, die P-3 ab. Heute ist die PC-21 das aktuellste Trainingsflugzeug von Pilatus Aircraft. Mit der legendären PC-6, der Pilatus Porter, machte sich Pilatus 1959 auch im Segment der Mehrzweckflugzeuge einen Namen.

Pilatus Aircraft konzentrierte sich in den neunziger Jahren wieder stärker auf den Mehrzweckflugzeugmarkt. Mit der Turboprop PC-12 entwickelte Pilatus ein äußerst effizientes einmotoriges Flugzeug, das mit niedrigen Betriebskosten bei ähnlichen Leistungswerten viele mehrmotorige Flugzeuge übertrifft.

2011 gab Pilatus Aircraft bekannt, dass das Flugzeugwerk an einem Business Jet arbeitet. Die PC-24 ist ein zweistrahliger Jet und das erste Strahlflugzeug von Pilatus Aircraft. Ende 2013 war der Prototyp fertig, für 2014 der Erstflug angekündigt. Die Reaktion des Marktes war so überwältigend, dass wegen der zahlreichen Bestellungen vorerst keine weiteren Bestellungen mehr angenommen werden. Ein Zustand, von dem viele produzierende Unternehmen nur träumen können.



CLUB 55 AWARD OF EXCELLENCE

PREISTRÄGER 1994–2017

2017, Marbella

HANS THOMANN
Inhaber vom Musikhaus Thomann
aus Treppendorf/Bamberg,
größter Musikalien-Online-Händler
der Welt

2016, Baveno

ANGELO GAJA
Berühmtester Winzer Italiens, Inhaber
des gleichnamigen piemonteser
Weingutes und Innovator

2015, Kitzbühel

GÖTZ W. WERNER
Gründer und Aufsichtsratsmitglied
des Unternehmens dm-drogerie markt

2014, Palma de Mallorca

ALFRED T. RITTER
Inhaber und Vorsitzender der
Geschäftsführung der Ritter Sport
GmbH & Co. KG, Waldenbuch

2013, Thun

ADOLF OGI
Schweizer Alt-Bundespräsident

HANSJÖRG WYSS

Ehemaliger Präsident von Synthes

DANIELA SPUHLER-HOFFMANN
Inhaberin Esslinger AG und Barizzi AG
gemeinsam mit
PETER SPUHLER
CEO Stadler Rail Group

2012, Palma de Mallorca

DR. DIETER ZETSCHKE
Vorstandsvorsitzender der Daimler AG

2011, Warnemünde

DR. WOLFGANG EDER
Vorstandsvorsitzender der
voestalpine AG

2010, Vilamoura

ANDY RIHS
Präsident des Verwaltungsrates
Sonova Holding AG

2009, Palma de Mallorca

PROFESSOR E.H. SENATOR E.H.
MULT. DIPL. ING. (FH) KLAUS FISCHER
Inhaber und Vorsitzender der Geschäfts-
führung der Unternehmensgruppe
Fischer, Träger des Bundesverdienst-
kreuzes 1. Klasse

2008, Lugano

DR. MICHAEL OTTO
Vorsitzender des Aufsichtsrates
der Hamburger Handels- und Dienst-
leistungsgruppe Otto (GmbH & Co KG)

2007, Valencia

TORSTEN TOELLER
Inhaber und Geschäftsführender
Gesellschafter der Fressnapf
Tiernahrungs GmbH

2006, Kreta

HELIANE CANEPA
CEO Nobel Biocare

2005, Riva del Garda

PROF. DR. FREDMUND MALIK
Inhaber und Manager des
Malik – Management Zentrum
St. Gallen

2004, Alicante

DR. ROLF KUNISCH
CEO Beiersdorf AG

2003, Kreta

PROF. DR. H.C. REINHOLD WÜRTH
CEO und Inhaber Würth-Group

2002, Dresden

KLAUS J. JACOBS
CEO Jacobs AG

HERBERT HAINER
CEO Adidas-Salomon

2001, Kreta

DIETRICH MATESCHITZ
CEO und Inhaber Red Bull GmbH

2000, S'Agaro

DR. FERDINAND PIËCH
CEO Volkswagen AG

DR. ROBERT BÜCHELHOFFER

Vorstand Marketing, Volkswagen AG

1999, Vilamoura

DR. KLAUS OEHMICHEN
Vorstand Altana AG, CEO Byk
Chemie

1998, Wien

DR. DANIEL L. VASELLA
CEO Novartis AG

DR. ROLF E. BREUER

CEO Deutsche Bank AG

1997, Camogli

DR. HERMANN FRANZ
CEO Siemens AG

1996, Paris

HELMUT MAUCHER
CEO Nestlé S.A.

1995, Palma de Mallorca

LORD COLIN MARSHALL
CEO British Airways

OTTO LOEPFE

CEO Swissair

DR. H.C. MANFRED LAUTENSCHLÄGER

CEO MLP AG

1994, Vilamoura

DR. HANS-DIETRICH WINKHAUS
CEO Henkel KGaA

Herausgeber

Club 55 – Europäische Vereinigung
von Marketing- und Verkaufsexperten

Dorfgrasse 9 CH-4710 Balsthal

Kontakt / Office

Fon: +41 62 391 25 25

Fax: +41 62 391 24 74

E-Mail: office@club55-experts.com

www.club55-experts.com

Konzept / Layout

Content Marketing Star GmbH, Trier

www.content-marketing-star.de

Produktion

Senser Druck, Augsburg

www.senser-druck.de

Fotografie

Johannes Wosilat

www.wosilat.de

Public Relations

Dr. Simone Richter

[/www.titania-pr.de](http://www.titania-pr.de)

Lektorat

Eva Gößwein

www.textstudio-goesswein.de

Erscheinung

August 2018

Auflage

1.500 Exemplare

Preis

25,- EUR / 32,- CHF

Bezugsquelle

office@club55-experts.com

Bilder / Copyright

Die Nutzungsrechte und Copyrights der
Inhalte liegen bei den jeweiligen Autoren.
Wiedergabe, auch in Auszügen, nur mit
schriftlicher Genehmigung der Autoren.



Alexander, Norman	Norman Alexander – commutainment	Albert-Schweitzer-Straße 3, D-37308 Heilbad Heiligenstadt	www.norman-alexander.com
Arentz, Christian	Kognifit	Recklinghäuser Straße 119, D-45721 Haltern am See	www.kogni.fit
Bayer, Thomas F.	Thomas Bayer Management Service GmbH	Schwimmbadstraße 32, D-79100 Freiburg i. Breisgau	thomasbayer@gmail.com
Bleckmann-Schnur, Dr. Magda	Unternehmensberatung	Polzergasse 32, A-8010 Graz	www.magdableckmann.at
Christiani, Alexander	Christiani Consulting GmbH	Am Dürrbach 2, CH-6390 Engelberg	www.storymarketing-institut.de
Dalla Vecchia, Prof. Martina	Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW	Peter Merian-Strasse 86, CH-4002 Basel	www.dallavecchia.ch
Detroy, Erich	Norbert Detroy Consultants International	Burgunderstraße 26, D-71717 Beilstein	www.detroy-consultants.de
Diete, Lothar	Go Inhouse	Waldstr. 54b, D-90763 Fürth	www.go-inhouse.de
Doetsch, Ute	brandarena GmbH & Co. KG	Münchener Straße 101c, D-85737 Ismaning	www.brandarena.de
Ehlers, Michael	Institut Michael Ehlers GmbH	Obere Königstraße 1, D-96052 Bamberg	www.michael-ehlers.de
Eugster, Jörg	NetBusiness Consulting AG	Austraße 37, Postfach 2, FL-9490 Vaduz	www.eugster.info
Fischbacher, Arno	Fischbacher KG	Franz-Josef-Straße 3/II, A-5020 Salzburg	www.arno-fischbacher.com
Frei, Hans Peter	Hans Peter Frei – The Sales Results Company	Bergstraße 98, CH-6010 Kriens	www.hanspeterfrei.com
Gamm, Frieder	Frieder Gamm Group GmbH	Lessingstraße 11, D-70174 Stuttgart	www.friedergamm.de
Garten, Matthias	smavicon Best Business Presentations e. K.	Pfützenstrasse 75a, D-64347 Griesheim	www.smavicon.de
Gläser, Horst	IdentityCom – Gesellschaft für Onlineservice mbH	Bergstrasse 1A, D-54634 Bitburg	www.identitycom.eu
Görtz, Christian	Joint Marketing Consult UG	Robert-Bosch-Straße 7, D-64293 Darmstadt	www.marketingtip.de
Graf, Bruno	Graf Partner	Glärnischstrasse 7, CH-8102 Oberengstringen	bgraf@brunograf.ch
Günter-v. Pritzbuer, Uwe	Speaker und Trainer	Rieslingweg 7, D-64646 Heppenheim	gvp@verkaufenalacarte.de
Hager, Charlotte	comrecon brand navigation KG	Habsburgerstrasse 11, A-2500 Baden	www.comrecon.com
Hartmann, Alexander	Hypnosis HighPerformance Hartmann	Boschstrasse 24, D-71336 Waiblingen	www.alexanderhartmann.de
Häseli, Stefan	Atelier Coaching & Training AG	Ringstrasse 16a, CH-9200 Gossau SG	www.stefanhaeseli.ch
Heiland, Dr. Carlheinrich	Heiland & Partner	Bögelstraße 18a, D-21339 Lüneburg	www.heiland-partner.de
Heinrich, Stephan	Heinrich Management Consulting	Saarstraße 31, D-54290 Trier	www.stephanheinrich.com
Hirschmann, Wolf R.	SLOGAN GmbH Strategieberatung Marketing Vertrieb	Gottlieb-Manz-Straße 10, D-70794 Filderstadt	www.slogan.de
Hollstein, Jürgen	MCM Business Solutions GmbH	Rosenstrasse 20 , D-47906 Kempen	www.mcmsolutions.de
Huber, René E.	René E. Huber & Partner	Gumelenstraße 6, CH-8810 Horgen	www.renehuber.ch
Huldi, Dr. oec HSG Christian	DataCrea AG	General-Wille-Strasse 201, CH-8706 Meilen	www.datacrea.ch
Imbimbo, Guglielmo	memoris consulting GmbH	Belchenstraße 1, CH-5012 Schönenwerd	www.memoris.ch
Ion, Frauke	ion international	Bayenthalgürtel 40, D-50968 Köln	www.frauke-ion.de
Kis, Thomas	communication factory	Grütstrasse 10, CH-8707 Uetikon am See	thomas.kis@com-factory-kis.ch
Klein, Tom	enabling business evolution and growth	Schwalbacher Straße 36, D-65307 Bad Schwalbach	www.tomklein.de
Köhler, Hans-Uwe L.	Hans-Uwe L. Köhler – The LoveSeller	Am Forsthaus 20, D-87490 Börwang	www.hans-uwe-koehler.de



Kresse, Albrecht	edutrainment company GmbH	Winsstraße 12, D-10405 Berlin	www.edutrainment-company.com
Limbeck, Martin	Martin Limbeck® Training Group	Jöckern 6, 46487 Wesel	www.martinlimbeck.de
Martius, Waltraud	SYNCON International Franchise Consultants	Josef-Mayburger-Kai 82, A-5020 Salzburg	www.syncon-international.com
Mauch, Axel	Mauch GmbH – grün erleben	Brühlstraße 12, D-78247 Hitzingen	www.axelmauch.de
Muthers, Helmut	MUTHERS INSTITUT für Strategisches Chancen-Management	Von-Keller-Straße 18, D-53545 Linz am Rhein	www.muthers.de
Obrecht, Rudolf	Rudolf Obrecht AG	Dorfgrasse 9, CH-4710 Balsthal	www.rudolfobrecht.com
Reising, Heike	I.Q.-M. Institut für qualitative Marktbearbeitung GmbH	Diesterweggasse 8/3, A-1140 Wien	www.iq-m.at
Reist, Christian	People Power Training AG	Zugerbergstrasse 70, CH-6314 Unterägeri	www.pptag.swiss
Reutter, Stefan	reuttercompetence	Andreas-Sohn-Straße 19, D-78333 Stockach	www.stefanreutter.de
Ronzal, Wolfgang	Wolfgang Ronzal – Seminare und Kongresse	Bujattigasse 15 a/3, A-1140 Wien	www.ronzal.at
Rosenberger, Dr. Walter	IMA – Institut Mensch und Arbeitswelt ®	Otto-Schuster-Straße 35, D-73760 Ostfildern-Nellingen	www.rosenberger-institut.de
Scheelen, Frank M.	Scheelen AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	Klettgaustraße 21, D-79761 Waldshut-Tiengen	www.scheelen-institut.de
Schmid, Jürgen R.	Design Tech	Zeppelinstraße 53, D-72119 Ammerbuch	www.designtech.eu
Schmidt, Anna Maria		Straussengasse 7/13, A-1050 Wien	ams@amsams.at
Schramm, Anne-Birthe	Umsatzbrennerei	Bankstraße 3, D-40476 Düsseldorf	www.umsatzbrennerei.de
Schubert, Hansjürgen	Unternehmensberater BDU	App. D-399, Winfriedstraße 6, D-14169 Berlin	www.gelingensförderung.de
Staub, Gregor	Mega Memory Gedächtnistraining	Landstrasse 123, FL-9495 Triesenberg	www.gregorstaub.ch
Stieringer, Klaus	Stadtmarketing Bamberg e.V.	Obere Königstraße 1, D-96052 Bamberg	www.stadtmarketing-bamberg.de
Strupat, Ralf R.	STRUPAT.KundenBegeisterung!	Osnabrücker Straße 87, D-33790 Halle/Westfalen	www.begeisterung.de
Ullmann, Eva	Deutsches Institut für Humor®	Feuerbachstraße 26, D-04105 Leipzig	www.humorinstitut.de
Urban, Pierre Lionel		5, Square André Gide, F-77410 Claye Souilly	pierre.hilda@orange.fr
Weber, Markus	V.I.T. GmbH	Hagäckerstraße 4, D-73760 Ostfildern bei Stuttgart	www.vit-gmbh.de
Weber, René Michael	RMW consult AG	Zürichstrasse 103, CH-8700 Küsnacht	www.rmwconsult.com
Wieland, Dr. Andreas	Dr. Andreas Wieland Consulting Training Coaching	Rosittengasse 24, A-5020 Salzburg	www.andreaswieland.at
Wunschel, Alexander	nextperts consulting	Fafnerstr.20, D-80639 München	www.nextperts.net
Zahn, Ekkehard	G.U.M mbH	Max-Nonne-Straße 45, D-22419 Hamburg	www.gum-mbh.de
Zimmermann, Walter	Zimmermann Sprinkart GmbH	Stotzinger Weg 2, D-87662 Kaltental	www.walterzimmermann.de
Zosso, Jean-Pierre	Trainings-Consult AG	Benzingerstrasse 47, CH-8840 Einsiedeln	www.zossotraining.ch
Zosso, Roger	Trainings-Consult AG	Blümliweg 36, CH-8840 Einsiedeln	www.zossotraining.ch
Zupancic, Prof. Dr. Dirk	German Graduate School of Management and Law	Bildungscampus 2, D-74076 Heilbronn	www.dirkzupancic.com



KITZBÜHEL ■



Club 55

JAHRESKONGRESS

