

## 4 Die bewährten drei Warum-Fragen

### 4.1 Warum es wichtig ist, sein Unternehmen gezielt zu präsentieren, und Bescheidenheit am Erfolg vorbeiführt

»Deutschland ist voller Chancen«, sagte einst Bundeskanzlerin Angela Merkel in einer Regierungserklärung. Wie wahr! Doch die Kunst ist, Chancen zu erkennen und den Mut zu haben diese zu nutzen. Wie oft haben wir schon Chancen verstreichen lassen, weil wir zu bequem waren, Bedenken hatten. Ich habe in meinem Leben auf diese Art schon viel Geld verschenkt, das können wir uns heute nicht mehr erlauben.

Vor ein paar Jahren hatte ich den Auftrag, für einen Kunden ein Marketingkonzept für die Sponsorensuche von Special Olympics Deutschland e.V., der deutschen Unterorganisation der weltgrößten Sportbewegung für Menschen mit geistiger und Mehrfachbehinderung, zu erstellen. Es ging um einen großen Sportevent, der in der Europahalle in Karlsruhe stattfand.

Die Sponsoren wurden in der Halle auf einer Tafel veröffentlicht und Presse, Fernsehen waren vor Ort. Der Bürgermeister sowie der Fußballverein KSC waren Schirmherren und Botschafter der Veranstaltung.

Ein Finanzunternehmen hatte auf meinen Vorschlag hin diesen Event mit einem Sponsoring unterstützt und wurde zur offiziellen Eröffnungsveranstaltung zusammen mit den Prominenten eingeladen. In dem Unternehmen hatte jedoch keiner Zeit oder Interesse sich diesen Sportevent anzuschauen – und so wurden Möglichkeiten und bares Geld verschenkt.

Auf der Ehrentribüne der Sponsoren erhielt man schon bei einem kleinen Sponsorenbetrag einen Platz; es gab einen VIP-Raum,

um Fotos mit den Gästen und Prominenten zu machen, außerdem war die Presse vor Ort und führte Interviews. Jede dieser Gelegenheiten wurde nicht genutzt und so fanden sich andere Unternehmen in den großen Tageszeitungen wieder und konnten tolle Berichte auf ihre jeweiligen Homepages stellen.

»Bescheidenheit ist eine Zier, doch weiter kommt man ohne ihr.« Das wusste der Volksmund schon lange.

Ein Kind hört britischen Studien zufolge pro Tag 412 negative, aber nur 37 positive Bemerkungen. Sätze wie »Du bist zu klein« oder »Stell dich nicht so dumm an« bremsen den Stolz auf die eigene Leistung aus. Diese Erziehung hinterlässt Spuren bis ins Berufsleben (*Critical Thinking About Critical Periods*).

Manche Unternehmer überleben mit einem Einkommen, das oft unter dem der staatlichen Leistungen für Arbeitslose liegt, statt sich zu positionieren und einen guten Preis für ihre Leistung zu erzielen. Wer allein durch Leistung überzeugen will, hat eben Pech, wenn keiner hinsieht. Manchmal nehmen wir uns keine Zeit, genau hinzusehen. In vielen kleinen Familienunternehmen gibt es keine »Marketingkultur« und keine gezielte Unternehmenskommunikation. Da gilt die Leistung als höchstes Gut.

Wenn mehr Kunden kommen sollen und Sie höhere Preise erzielen wollen, dann kann das daran liegen, dass Kunden sich für das angebotene Produkt oder die Dienstleistung nicht interessieren, dass der Preis oder die Qualität nicht stimmen, oder aber – was ich am häufigsten in Beratungen feststelle – daran, dass das Marketing die Kundenzielgruppe überhaupt nicht erreicht.

Suchen Sie nach Wegen, die kreativ sind, die Ihr Unternehmen präsentieren, aber den Kundennutzen in den Vordergrund stellen. Und nutzen Sie den Hinweis aus der Hirnforschung, dass wir Menschen nicht nur einen sachlichen Grund benötigen um zu agieren, sondern dass Gefühle zum Handeln führen. Beziehen Sie Lust und Emotionen, die Sie mit Ihrem Produkt auslösen, in Ihre kreative Ideenfindung mit ein.

Damit Ihnen die Kunden die Treue halten, ist es unabdingbar, dass Sie ihre Erwartungen erfüllen und oder gar übertreffen.

*Jack Welch, ehemaliger CEO von General Electric*

## **Kleine und mittelständische Unternehmen sollten vor Stolz nur so strotzen**

Die KMUs sind das Rückgrat der Wirtschaft, sagen uns die Politiker immer wieder. Und seit auch viele große Konzerne wackeln, hat die Politik den Mittelstand noch stärker als Zielgruppe entdeckt. Und recht haben Sie damit, denn: Legt man die KMU-Definition des IfM Bonn zugrunde, so zählen 99,7 Prozent der Unternehmen zu den kleinen und mittleren Unternehmen. Sie erwirtschaften 37,5 Prozent aller Umsätze mit 70,5 Prozent aller Beschäftigten. Der Anteil der von ihnen bereitgestellten Ausbildungsplätze beläuft sich auf 83,1 Prozent. An der Nettowertschöpfung der Unternehmen halten sie einen Anteil von 47,3 Prozent (Quellen: Statistisches Bundesamt; Bundesagentur für Arbeit; Zentralverband des Deutschen Handwerks; Institut für Freie Berufe; Berechnungen des IfM Bonn, 08/2009).

Wow, oder? Eigentlich müssten wir vor Stolz strotzen. Doch viele Unternehmer sind eher bescheiden, wenn man sie darauf anspricht, welche Wichtigkeit sie für die gesamte Wirtschaft und das Leben in Deutschland haben.

Interessant in dem Zusammenhang ist auch eine Umfrage der *Financial Times Deutschland* und der Personalberatung LAB Lachner Aden Beyer & Company, die eine regelrechte Sehnsucht deutscher Manager nach dem Mittelstand ans Licht brachte: Jeder Zweite, der in einem Großkonzern beschäftigt ist, würde gern zu einem kleineren Unternehmen wechseln.

Warum? Fast alle befragten Manager nannten den Wunsch nach mehr Eigenverantwortung und kurzen Entscheidungswegen (je 97 Prozent) sowie nach mehr Innovationskraft (84 Prozent). »Großunternehmen haben damit in den vergangenen Jahren deutlich an Attraktivität verloren«, so das Fazit der Studie.

## **Warum es wichtig ist, den Kundennutzen als Marketingstrategie einzusetzen**

Wenn wir erfolgreich sein wollen, müssen wir eine Strategie entwickeln, um zu zeigen, was wir können. Es geht um einen

noch intelligenteren Weg in der Werbung. Den eigenen Wert so zu präsentieren, dass auch der ignoranteste Kunde aufmerkt, will gelernt sein.

Was spricht dagegen, auf der Homepage oder im Besprechungszimmer zu präsentieren, was man in letzter Zeit geleistet hat? Bei E-Mails und Briefen auch einen Hinweis auf das soziale Engagement in die Fußzeile zu setzen? Dass man vor der nächsten Kundenberatung eine Leistungsmappe erstellt, in der man Ideen und die Arbeits-Highlights des letzten Jahres sammelt? Dass man einem wichtigen Kunden, der sich lobend äußert, anspricht: »Das dürften neue Kunden ruhig auch mal erfahren. Darf ich Sie zitieren?« Prahler müssen fürchten, dass ihre Selbst-PR als Luftnummer durchschaut wird; echte Leistungsträger gewinnen!

Der Umsatz und Erfolg von erfolgreichen Unternehmen ist kein Zufall, sondern das Resultat jahrelanger, zielorientierter Vermarktungsstrategie und Öffentlichkeitsarbeit. Gerade kleine Unternehmen und Existenzgründer rechtfertigen in Beratungen ihr fehlendes Marketing damit, nicht viel Geld für Werbung zu haben. Doch darum geht es nicht. Es kommt nicht auf die Höhe des Budgets an, sondern darum, wirklich etwas zu erreichen. Und wenn das Budget klein ist, dann muss eben die Idee groß sein.

## **4.2 Warum Arbeiten glücklich machen darf**

»Ich bin Unternehmer geworden, weil ich nicht für einen anderen Armleuchter arbeiten wollte. Freiheit ist für mich das entscheidende Wort«, sagte der Multidienstleister Peter Dussmann der *Welt am Sonntag* anlässlich des 40-jährigen Firmenbestehens.

In den USA ist das Streben nach Glück (*pursuit of happiness*) jedem Bürger verfassungsmäßig garantiert. Deshalb gibt es dort eine wissenschaftliche Richtung, die sich »Glücksforschung« nennt. Zu ihren Vertretern gehören die Professoren Ed Diener, David Myers und Martin Seligmann. Es ist nicht so, dass manche Leute mehr Glück haben als andere, erklärt Martin Seligmann von der Universität Pennsylvania. Die Erfolgreichen gehen nur anders mit den Ereignissen um. Sie hadern nicht lange: Warum passiert mir das? Warum muss das sein? Sondern sie fragen: Wozu ist das gut? Wie

kann ich das Problem lösen? Was kann ich tun? Welche Möglichkeiten gibt es? Das heißt: Sie denken nicht problemorientiert, sie denken lösungsorientiert.

## **Wozu arbeiten?**

»Erwerbstätigkeit mindert das Armutsrisiko.« Diese bahnbrechende Erkenntnis stammt vom Statistischen Bundesamt in einer Studie zum Armutsrisiko in Deutschland. Wow, doch darüber hinaus muss es doch noch andere Anreize zur Arbeit geben! Das statistische Bundesamt hat am 18. Mai 2009 den ersten Armutsgefährdungsbericht für Deutschland vorgelegt. Gemäß der Definition der Europäischen Union ist die Armutsgefährdungsquote der Anteil an der Bevölkerung, der mit weniger als 60 Prozent des mittleren Einkommens (Median) auskommen muss. Im Bundeschnitt liegt die Armutsgefährdungsquote bei 14,3 Prozent (Stand 2007).

Die Bundesagentur für Arbeit hat jahrelang zweistellige Milliardenbeträge für Bildungsmaßnahmen ausgegeben, ohne dass dies einen spürbaren Effekt auf die Arbeitslosenquote gehabt hätte. Immer häufiger werden jugendliche Verweigerer zum Gesellschaftsproblem, die lieber von Hartz-IV-Sätzen leben, als Fortbildungs-, Eingliederungsmaßnahmen oder einen schlecht bezahlten Job anzunehmen. Woran liegt es, dass Jugendliche scheinbar nicht den Ehrgeiz besitzen, etwas aus ihrem Leben machen zu wollen? Doch was ist überhaupt »etwas machen«? Bis Mittag schlafen und sich mit Freunden treffen oder in einem Job bis zur Rente durchhalten? Sie können weder von ihren Eltern, noch von der Schule, dem Arbeitgeber oder der Politik erwarten, dass sie ihnen einen Sinn in der Arbeit vermitteln. Den muss jeder von uns schon selbst finden. Wir müssen Verantwortung übernehmen und begreifen, dass das allermeiste in den eigenen Händen liegt.

Doch mal ehrlich, wie viele lohnende Vorbilder haben wir, die von sich sagen können: »Ich bin glücklich mit meiner Arbeit. Was ich tue, tue ich immer auch für mich. Durch das, was ich tue, bin ich reich. Ich würde alles noch einmal so machen. Meine Arbeit hat einen Sinn.«

Ist es das, was Sie von Ihrer Familie oder Ihrem Umfeld vorlebt bekommen haben? Ja? Dann meinen herzlichen Glückwunsch, Sie haben den Hauptgewinn gezogen. Falls nicht, dann haben Sie zumindest ab jetzt die Möglichkeit dazu, sich auf den Weg zu begeben.

## **Der Arbeitskick**

Arbeit gibt uns mehr als den Lebensunterhalt; sie gibt uns das Leben.

*Henry Ford (1863–1947),  
amerikanischer Unternehmer*

Glück entdeckten die Forscher nicht bei Faulenzern, sondern bei leidenschaftlichen Arbeitern. David Myers fand heraus: »Konzentrierte Aktivität mobilisiert das körpereigene Glückshormon Serotonin.« In anderen Worten: Unterforderung macht unglücklich. Wir können also endgültig mit dem Märchen aufräumen: Ein Couch-Potato ist auf Dauer nicht glücklich, das ist jetzt wissenschaftlich erwiesen.

Doch was macht uns bei der Arbeit glücklich? Die Kollegen, die Lohnzahlung am Monatsende, die Mittagspause? Für was sind wir denn mal angetreten? Warum haben wir eine Ausbildung gemacht, eine Karriere eingeschlagen, wofür strengen wir uns jeden Tag an? Für ein bisschen Anerkennung, das wir ohnehin nicht ausreichend erfahren? Oder ist in uns eine Sehnsucht, etwas auf der Welt zu bewirken, Fußspuren zu hinterlassen – und einfach glücklich zu sein?

Der Anspruch, eine erfüllende Arbeit auszuführen, Befriedigung zu spüren und etwas auf der Welt zu bewirken, wächst. Daher lohnt es sich, sein Unternehmen zukunftsfähig zu machen und das eigene Handeln in einen höheren Kontext zu stellen und dadurch *sinn-voll* zu arbeiten. Projekte zu finden, Menschen zu helfen und zusätzlich wirtschaftlich den Erfolg des Unternehmens zu erhöhen, führt nicht nur zu einem Arbeitskick, sondern zu sehr viel Freude am Unternehmenserfolg.

Deichmann musste auch erst Millionen von Schuhen verkaufen, um Schulen und Heime für Kinder zu finanzieren – oder drehen

wir es um: Deichmann verkaufte auch Millionen von Schuhen damit, Schulen und Heime für Kinder zu finanzieren. Ein interessanter Gedanke, oder? Der ehemalige Unternehmenschef Horst-Heinrich Deichmann unternahm eine Bildungsreise nach Indien und eröffnete mit seiner Frau eine Schule, damit mittellose Kinder Bildung erhielten und den Kreislauf der Armut unterbrechen konnten. Die verschiedensten Medien berichteten mehrfach darüber. Dieses Vorgehen zahlte sich auf zweierlei Art aus: Sein soziales Engagement ließ ihn in den Augen der Kunden sympathisch erscheinen. Andererseits ließ er aber auch in Indien Schuhe preisgünstig produzieren. Sehr clever und sehr geschäftstüchtig!

Das zeigt, dass Erfolg nicht zufällig passiert. Es ist das Ergebnis folgerichtiger Entscheidungen.

### **Der Wachstums-Faktor**

Es mag überraschen, doch Menschen, die glücklicher leben, machen es sich nicht bequem. Im Gegenteil: Sie verlassen immer wieder ihre Komfortzone, also den bekannten Bereich, der sicher scheint und in dem man immer wieder bestätigt wird. Martin Seligmann ist sogar überzeugt: »Wachstum findet außerhalb der Komfortzone statt.«

Wenn wir nicht lernen mit Rückschlägen umzugehen, dann entwickeln wir uns nicht. Zu groß ist dann die Versuchung, im Alten stecken zu bleiben. Inzwischen ist auch die Medizin der Meinung, dass einige Demenzerkrankungen damit zusammenhängen, dass unser Gehirn nicht genug gefordert wird. Somit benötigen wir also die Herausforderung. Sonst fehlt uns die Erfahrung der eigenen Stärke und der Überwindungskraft. Es kommt also nicht darauf an, wie oft wir scheitern, sondern wie oft wir wieder aufstehen. Und wenn wir ganz ehrlich zu uns selbst sind, dann haben wir nicht durch unsere Erfolge am meisten gelernt, sondern durch unsere Fehler, oder?

Bei der Entwicklung von neuen Ideen gibt es auch Rückschläge. Wenn Sie Ihr Marketing umstellen, voller Stolz Ihren Mitarbeitern präsentieren und dann merken, Ihre Idee kommt nicht an wie geplant – was tun?

Lassen Sie sich auf keinen Fall entmutigen. Bleiben Sie dran. Nehmen Sie Rückschläge als Ansporn zum Weitermachen! Gute Geschäftsstrategien sind nicht selten dadurch entstanden, dass eine vorausgegangene Idee nicht funktionierte und man deshalb nach Alternativen suchen musste. Auch können Projekte nach anfänglichen Schwierigkeiten – etwa weil die Zeit noch nicht reif ist – oft später erfolgreich werden.

### **Das Ziel-Programm**

Die Forschung zeigt: Glückliche Menschen haben eine Vision. Sie haben etwas, wofür sie leben. Etwas, das sie morgens aus dem Bett springen lässt. Menschen, die einen Sinn im Leben sehen, die sich an verbindliche Wertvorstellungen halten, die vertrauen, sind gesünder und glücklicher.

Darum lohnt es sich, eine Arbeit zu tun, die wir als sinnvoll empfinden. So können wir sicher sein, unsere Lebenszeit effektiv einzusetzen und Freude zu spüren. Gleichzeitig führen diese Strategien auch in überaus wirtschaftlichen Erfolg.

Unternehmen, die in die Krise geraten sind, weil sie nicht wissen, wo im nächsten Monat die Aufträge herkommen, können sich so selbst am Schopf packen und neue, zeitgemäße Wege finden, um Kunden zu gewinnen.

Halten wir es wie der amerikanische Schriftsteller Mark Twain (1835–1910), der überzeugt war: »Je mehr Vergnügen du an deiner Arbeit hast, umso besser wird sie bezahlt.«

Wir erleben gerade das Ende der Gemütlichkeit für Deutschland. Wir sind keine Insel des Wohlstandes mehr. Und keine Partei, kein Arbeitgeber oder Staat wird uns eine sichere Zukunftsperspektive bieten. Wir müssen uns selbst bemühen, einen Weg für uns zu finden – der uns glücklich macht, weil er selbstbestimmt und sinnvoll ist.

### **4.3 Warum es sich lohnt, neue Wege zu gehen**

Wenn man den unterschiedlichsten Diskussionsbeiträgen und Medienberichten zur Weltwirtschaftskrise folgt, so sind Meinungen

vom absoluten Pessimismus bis hin zu einer optimistischen Einschätzung der Lage vertreten. Da diese Einschätzungen oft von der jeweiligen Interessenslage gesteuert sind, lohnt sich die Überlegung, inwieweit das einen selbst tatsächlich im täglichen Leben betrifft und welche Möglichkeiten man realistisch betrachtet hat.

Eine Studie der Boston Consulting Group (BCG) »Gegen den Strom« analysierte anhand des Unternehmensverhaltens in elf Branchen den Zusammenhang zwischen Werbeinvestition, Marktanteilsveränderung und Wertschaffung. In dieser Studie aus dem Jahr 2002 wird belegt, dass es in Krisenzeiten einen durchgängig positiven Wirkungszusammenhang gibt zwischen der Investition in Werbung, dem Zugewinn an Marktanteilen und der Steigerung des Unternehmenswerts. Die Studie gelangte zu folgender Schlussfolgerung: Wer in der Krise antizyklisch das Werbebudget erhöht, profitiert nachhaltig. Marktanteile sind jetzt leichter zu erobern und dadurch ist auch der Unternehmenswert schneller zu steigern.

### **Ihre Chancen nutzen**

Dass die Zeiten härter werden, steht fest! Die Turbulenzen, die wir gerade erleben, lassen oft keine andere Möglichkeit mehr zu, als neue Wege zu beschreiten. In vielen Branchen – so zum Beispiel in der Banken- oder der Automobilbranche – funktionieren die alten Rezepte nicht mehr. Und genau das ist eine Chance für Sie, neuen Wind in die Unternehmenskommunikation nach außen und innen zu bringen, sich auf seine Stärken zu konzentrieren, als Team gemeinsam am Erfolg zu arbeiten und sich am Markt neu auszurichten.

Goethe nannte es seine »Häutung«: Wenn er zu viel Erfolg hatte, musste er fliehen und etwas Neues beginnen, um nicht an der Langeweile des Erfolgs zu ersticken. Nutzen Sie also die momentane Unzufriedenheit als Antrieb. Die besten Chancen haben Führungskräfte, die jetzt die Gelegenheit ergreifen, ihr Unternehmen langfristig erfolgreich auszurichten.

### **1. Das Richtige richtig tun**

Erfolgreich sein bedeutet in erster Linie, wirtschaftlich erfolgreich zu sein, einen Sinn und Freude in der Arbeit zu haben.

Erfolgreicher durch eine klare Unternehmenspositionierung und deren Vermarktung. Erfolgreicher durch Neukundengewinnung, begeisterte Bestandskunden, hohe Effizienz und wirksame Marketinginstrumente. Der Schlüssel zur Erreichung dieser Aufgaben sind motivierte und qualifizierte Mitarbeiter – allem voran aber die zielgerichtete gute Führung, die ein motiviertes, positives Klima schafft und es gerade in schwierigen Zeiten versteht, die richtigen Strategien einzusetzen.

Im Leben haben wir immer wieder gute und schlechte Zeiten, wir müssen in den schwachen Zeiten daran glauben, dass wieder starke kommen. Wenn weniger Aufträge abgewickelt werden müssen, dann sollten wir die gewonnene Zeit klug investieren. Es geht darum, dass wir notwendige Veränderungen jetzt anpacken. Am wichtigsten ist das Handeln.

Wenn die Zeiten hart sind, sollten wir lernen nicht mit den Wölfen zu heulen und solidarisch zu jammern. Dies ist vielleicht zunächst einmal ein angenehmes Gefühl, da wir Gemeinschaft verspüren. Doch wer möchte schon mit einem erfolglosen Unternehmen Geschäfte machen? Auch wenn es hart ist, behalten Sie Ihre Sorgen für sich und besprechen Sie Strategien mit Freunden oder der Familie. Wichtig ist, dass wir ehrlich mit den Mitarbeitern kommunizieren, aber gleichzeitig hoffnungsvoll. Informieren Sie darüber, was die nächsten Schritte sind, um wieder auf die Erfolgspur zu kommen. Sicher sind Dumpingpreise keine gute Lösung. Denn damit ziehen wir die Schlinge nur noch enger und ein wirtschaftliches Arbeiten ist mittelfristig nicht mehr möglich.

Auch als Bittsteller werden wir nicht erfolgreich Kunden gewinnen. »Bitte, ich brauche diesen Auftrag«, erinnert eher an die Menschen, die mit einem Schild in der Fußgängerzone sitzen.

Nutzen Sie stattdessen die Zeit, um effizient und positiv am Unternehmen zu arbeiten. Vertrauen Sie sich selbst und Ihren Mitarbeitern: Bündeln Sie die Stärken Ihres Unternehmens. Holen Sie sich auch externe Hilfe zur Unterstützung und Umsetzung Ihrer Veränderungspläne. Nehmen Sie die Herausforderung an!

»Strategie bleibt Strategie, egal, ob das Unternehmen groß ist oder klein ist«, sagte einer der es wohl wissen muss – Jack Welch der ehemalige CEO von General Electric, der auch in Deutschland als einer der einflussreichsten Vordenker gilt.

## 2. Erhöhen Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Ideen

Wurden Ihre innovativen Ideen in den letzten Jahren abgelehnt? Waren Ihre Vorschläge zu aufwendig oder quergedacht? Passten sie nicht in die alten Muster des Unternehmens? Gab es tausend-undeinen Grund, warum sie (wahrscheinlich) nicht funktionierten? Dann nutzen Sie jetzt Ihre Chance! Jetzt ist die richtige Zeit. Denn die Erfahrung zeigt: Am ehesten ist die Unternehmensleitung für neue Ideen offen, wenn die Umsätze sinken, Kunden wegfallen und Gespräche mit der Bank anstehen. Jetzt ist der ideale Zeitpunkt, um neuen Anlauf zu nehmen. Also nur Mut zu neuen Ideen.

Ein Unternehmer im Elastomerbereich hat vor sieben Jahren das mittelständische Unternehmen übernommen, mit Maschinen, Mitarbeitern und einem großen und treuen Kundenstamm. Es war wie im Schlaraffenland, die Kunden bestellten von selbst, man musste nur ans Telefon gehen oder die E-Mails mit den Bestellungen abfragen. Das Unternehmen genoss schließlich einen guten Ruf. Die Bank servierte ihre Kreditangebote auf dem Silbertablett. Und man konnte als Kunde wirklich dankbar sein, wenn dieses Unternehmen einen belieferte. Namhafte Kunden aus ganz Deutschland reihten sich auf der Kundenliste.

Dann kam für den Unternehmer der Einbruch in der Automobilindustrie und die ersten Kunden fielen weg oder bestellten drastisch weniger. Und als zweite Veränderung kam der Wettbewerb mit großen Schritten. Der technische Vorsprung wurde von der Konkurrenz eingeholt, die schneller und flexibler liefern konnte – und somit liefen viele weitere Kunden weg. Mittlerweile überstiegen die Lohn- und Maschinenkosten die Einnahmen. Löhne wurden unregelmäßig gezahlt und bei einigen Lieferanten durfte nur noch auf Vorkasse eingekauft werden.

Der Unternehmer macht einfach weiter wie in den Vorjahren und bekniete seine Lieferanten und Mitarbeiter trotz fehlender oder unregelmäßiger Zahlung weiter zu arbeiten. Die Möglichkeit, jetzt neue Wege einzuschlagen, ließ er ungenutzt verstreichen. Es gab keine Neukundengewinnung, kein Marketing und keine gezielte Unternehmenspositionierung – es gab nur das Festhalten am Alten. Die Auswirkungen der verpassten Chance zur Entwicklung

bekamen er und seine Mitarbeiter zu spüren, als ein paar Monate später die Insolvenz angemeldet werden musste.

Jetzt sollte die Chance auf etwas Neues genutzt werden. Nach dem Motto: »Probieren Sie es, wir haben keine Alternative.«

Genau diese Worte benutze auch ein Unternehmer, der mich engagierte, nicht weil er überzeugt war, dass die Umstellung seines Marketings mit Sponsoringstrategien ihn wieder in schwarze Zahlen führen könnte. Sondern weil er mich empfohlen bekommen hatte und er einfach keine andere Wahl mehr hatte. Er brauchte neue Wege, um sein langjähriges Team nicht entlassen zu müssen und nachts wieder schlafen zu können.

Der Markt hatte sich verändert und er schwamm im Mittelpreis-segment. Es gab einerseits Konkurrenten, die viel günstiger waren als er, und andererseits Spezialisten, die viel teurer waren als er. Was ihm fehlte, war höhere Bekanntheit, denn er musste neue Kunden gewinnen. Wir erarbeiteten eine klare Positionierung – wer er war, was die Kunden von ihm erwarten konnten und wieso er nicht derjenige mit den Niedrigpreisen war.

Nach mehreren Gesprächen mit ihm und mit den Mitarbeitern war die Strategie für mich klar. Als ich ihm das Konzept vorlegte, dass ich als außerordentlich passend empfand, schaute er mich mit müden Augen an und sagte: »Wir haben nichts mehr zu verlieren, machen Sie mal.« Er glaubte nicht, dass das, was ich vorhatte, schnell den benötigten Erfolg bringen würde. Doch er hatte seine Mitarbeiter völlig unterschätzt. Die Ideen und Energie seiner Mitarbeiter führten dazu, dass nach vier Monaten die Kurzarbeit abgemeldet werden konnte, er nachts wieder schlief und die Bank völlig überrascht und voll des Lobes für das auch finanziell sichtbare Ergebnis war.

### **3. Es reicht nicht, einfach nur gut zu sein**

Heute reicht es als Unternehmen nicht mehr, einfach nur gut zu sein, davon gibt es zu viele. Wir benötigen Wege, um durch die Informationsüberlastung hindurch zu dringen, um beim Kunden anzukommen.

Das Ziel besteht darin, durch die Nutzung verschiedener Kommunikationsaktivitäten Synergieeffekte zu erzeugen. Hans Raffée, ein deutscher Wirtschaftswissenschaftler und Marketing-Experte, nennt als Ziele der integrierten Marketing-Kommunikation (*Integrierte Kommunikation in Werbeforschung und Praxis*, Nr. 3/1991):

- Differenzierung und Profilierung am Markt;
- Schaffung von Identifikationspotenzialen auch bei den Mitarbeitern;
- Schaffung von Akzeptanz, Mobilisierung von Kooperationspotenzialen bei unternehmensexternen und -internen Zielgruppen, auch im gesellschaftlichen Umfeld.

Durch hohe Streuverluste und weitgehende Ähnlichkeit bei den Werbemitteln und Botschaften stehen wir als Unternehmen vor einer Herausforderung. Welche Kommunikationsform setzen wir ein, damit wir eine zielgerichtete Ansprache haben? Sponsoring ist ein idealer Weg, um mit Emotionen und Glaubwürdigkeit Zielgruppen zu erreichen. Investieren Sie Ihre geballte Kreativität in »Ihr Erfolgsrezept« und folgen Sie Philip Rosenthal, dem deutschen Unternehmer, der sagte: »Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein.«

Diese Philosophie auf die Gestaltung Ihrer Marketings zu übertragen bedeutet:

- Gutes zu tun und Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen;
- darüber zu reden und das Image des Unternehmens durch Werte aus dem Sponsoring anzureichern;
- »Sinn-voll« zu arbeiten und damit Mitarbeiter zu motivieren;
- Bekanntheit zu erhöhen und Kunden anzuziehen.

Nicht die Höhe des Budgets bestimmt über den Erfolg des Marketings, sondern die Idee. Neue kreative Wege zu finden, ist das Ziel. Boeing hat es mit der Gründung der »Ideen-Guerilla« erfolgreich vorgemacht: Ihre Aufgabe war es, Lösungen zu finden, um die Kosten für den Flugzeugbau zu senken. Es gab für diese Ideen-Guerilla kein Budget. Trotzdem oder gerade deshalb kamen die Ingenieure auf ungewöhnliche Lösungen: So wurden Flugzeugsitze ab dem Jahr 2001 mit einem Heuladegerät eingebaut – es war billiger und

besser. Nur hatte vorher niemand auf einem Bauernhof nach einer Lösung gesucht.

#### **4. Die Wirksamkeit der klassischen Werbung nimmt ab**

Klassische Werbung ist (bald) tot, sagen die Verfechter von Online-Marketing und Guerilla-Marketing. Klassische Werbung ist zukunftsfähig, argumentieren vor allem die Vermarkter klassischer Werbung, wie Verlage von Zeitschriften und Zeitungen, Fernsehsender und Media-Agenturen.

Was stimmt denn nun? Wie gut wirkt klassische Werbung heute? Um diese Frage zu beantworten, hat die Advertising Research Foundation insgesamt 388 Studien aus den Jahren 1990 bis 2008 von sieben verschiedenen Marktforschungsagenturen analysiert und ausgewertet. Die Ergebnisse der Untersuchung sprechen eine ziemlich eindeutige Sprache: 22 bis 30 Prozent der Mundpropaganda über Marken entstehen direkt aufgrund von klassischer Werbung. Das heißt, für große und wenig spezifische Zielgruppen (»Jedermann«) ist klassische Werbung nach wie vor sinnvoll.

Allerdings benötigen wir darüber hinausgehende Werbeformen. Denn der Verlauf von Direct-Response-Werbekampagnen ist oft nicht nur enttäuschend, sondern auch sehr teuer. Denn eines der größten Probleme klassischer Werbemaßnahmen sind die meist großen Streuverluste. Konsumenten sind mit Werbung und Information überlastet.

Das heißt, je spezieller unser Angebot und je kleiner die angesprochene Zielgruppe ist, desto eher sind Individualmarketing und Sponsoring die Mittel der Wahl. Die Unternehmen, die ausschließlich auf das althergebrachte Schema der klassischen Werbung setzen, werden die Kunden immer weniger erreichen. Es lohnt sich also zu überlegen, welche zukunftsweisenden, vielleicht auch arbeitsintensiveren Marketingmaßnahmen wir einsetzen. Die Zeiten, in denen es gereicht hat, eine hübsche Anzeige zu kreieren und diese abdrucken zu lassen, sind vorbei. Es ist wichtig, dass wir unseren Kunden zuhören, Emotionen bieten und mehr liefern, als sie erwarten und sie ehrlich wertschätzen.

Insgesamt ändert sich meiner Beobachtung nach die inhaltliche Ausrichtung der klassischen Werbung zunehmend. Präsent zu sein in der örtlichen Zeitung mit einer Werbeanzeige ist als Teil des Marketing-Mix der Zukunft für mich weiter gut vorstellbar; eine rein informelle Botschaft für ein austauschbares Produkt oder eine Dienstleistung reicht meiner Einschätzung nach nicht aus.

Der Aufbau von Image, Sympathie und Kundenbegeisterung wird immer wichtiger, um sich am Markt zu positionieren. Wir brauchen anfass- und erfahrbares Marketing. Daher ist für mich Sponsoring ideal.

»Der Kunde vergleicht uns mit der Konkurrenz und stuft uns entweder als besser oder schlechter ein. Das geht nicht sehr wissenschaftlich vor sich, ist jedoch verheerend für den, der dabei schlechter abschneidet.« Dieses Zitat stammt von Jack Welch. Um seine Aussage nachzuprüfen, lade ich Sie zu einem kleinen Gedankenexperiment ein:

Bitte stellen Sie sich das Unternehmen x und das Unternehmen xy vor. Unternehmen x hat ein größeres Leistungsangebot als Unternehmen xy. Bei beiden Unternehmen fragen Sie an und holen sich Angebote ein. Die Preise sind gleich. Wo kaufen Sie ein?

Sie entscheiden sich für x mit dem größeren Leistungsangebot? Logisch, ergibt ja auch Sinn. Doch Sie könnten auch ganz anders entscheiden – und das passiert häufig in der Praxis. Wieso? Firma xy hat sich und das geringere Leistungsangebot in ein so gutes Licht gerückt, dass Sie als Kunde es so positiv wahrgenommen haben und dort kaufen.

Fazit dieses Gedankenexperimentes ist: Es geht nicht allein darum, die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens zu verbessern, sondern Ihre Unternehmenskommunikation im Innen und Außen darauf auszurichten, damit dies auch Ihre Kundenzielgruppe weiß. Diese Aufmerksamkeit Ihrer potenziellen Kunden können Sie auf unterschiedliche Weise gewinnen. Sponsoring ist eine sehr sympathische Form, um sich in dem Bewusstsein zu verankern. Dabei wird es maßgeblich auf Ihre Kreativität beziehungsweise die Ideen Ihrer Mitarbeiter oder Berater ankommen.

## 5. Sie motivieren Ihr Team

»Mitarbeiter sind der wichtigste Schlüssel zum Erfolg von Unternehmen.« – Wie oft haben wir das schon gehört oder in Unternehmensphilosophien gelesen. Sind es nur leere Worte oder steckt hier wirklich das Hoffnungspotenzial von Unternehmen?

Die Kunst ist, dass Führungskräfte in Deutschland lernen, dieses Potenzial freizusetzen. Dazu benötigen wir eine konstruktive und positive Grundstimmung im Unternehmen. Fairness und die klare Darlegung von Zielen sind die Voraussetzungen, diese Prozesse zu öffnen. Wir benötigen Führungskräfte, die bereit sind zuzulassen, dass Mitarbeiter besser sind als sie. Wir benötigen Führungskräfte, die nicht im Egoismus steckenbleiben, sondern deren Ziel der Unternehmenserfolg ist und die dafür auch Anerkennung erhalten.

Denn oft stecken in Unternehmen ungenutzte Potenziale für Wettbewerbsvorteile und Umsatzerhöhung. Denn ob nach innen oder nach außen gerichtet – Mitarbeiter kennen einerseits die Abläufe, Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens, sowie andererseits auch die Wünsche und Anforderungen der Kunden sehr genau. Ihre Motivation, bei Neuentwicklungen maßgeblich beteiligt zu sein, ist eine wichtige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Dies zu fördern ist die Aufgabe der Führung in den Unternehmen.

Als ich einmal bei einem Teammeeting dabei war, fiel mein Blick auf eine Mitarbeiterin, die mit gesenktem Blick, verschränkten Armen die Rede Ihres Chefs anhörte. Ich war über diese Haltung irritiert, denn ich hatte sie als eine sehr motivierte und vor Ideen sprühende Mitarbeiterin kennengelernt. Und die anderen Mitarbeiter lauschten sehr gespannt seinen Ausführungen und nickten anerkennend zu seinen Ideen. Was war denn hier los? Für mich nahm diese Mitarbeiterin eine sehr wichtige Rolle in dem Unternehmen ein. Nach dem Meeting sprach ich sie darauf an und war erstaunt, als ich in ihre Augen sah, die vor Wut funkelten. Was war passiert? Ihr Chef hatte sie vor dem Meeting in sein Büro gerufen und zu einer Problemstellung im Ablauf befragt. Nachdem sie sich Gedanken über die Lösung gemacht hatte und ihm sehr detailliert eine Strategie vorstellte, reagierte er ihr gegenüber mit

den Worten: »Ihre Ansätze sind ja nicht schlecht, es ist allerdings noch nicht ganz ausgereift. Ich werde mir darüber noch Gedanken machen.« Und genau diese Lösung – ihre Lösung! – präsentierte er jetzt auf dem Meeting als seine eigene Idee. Jetzt verstand ich ihre Haltung – und sah hinter der Wut die Enttäuschung und die Traurigkeit über die Hilflosigkeit ihrer Situation.

Diesen Luxus des Egoismus von Führungskräften können wir uns in Zeiten der Krise in Deutschland nicht mehr erlauben!

Noch ein letzter Satz zum Loslassen alter Gewohnheiten: Untersuchungen von dem Leben erfolgreicher Kreativer zeigt, dass die meisten von ihnen in Krisen auch das Positive gesehen haben. Als sein Labor in Flammen stand und die Arbeit vieler Jahrzehnte vom Feuer vernichtet wurde, kommentierte Thomas Edison nüchtern: »Endlich sind wir den alten Krempel los.«

Ganz konkret bedeutet das für den eigenen Weg: Wenn das, was ich bisher getan habe, mich nicht dahin gebracht hat, wohin ich will, dann helfen neue Gedanken, um neue Wege zu finden.

Indem wir neue Gedanken denken, können wir auch Neues tun.