MARKETING & SALES REVIEW

Business Experts for Marketing & Sales – Club 55 / Ausgabe 2022

KLARTEXT.

HANS-UWE L. KÖHLER • DR. MANUELA JACOB-NIEDBALLA • RENÉ MICHAEL WEBER • MAGDA BLECKMANN • ARNO FISCHBACHER • DR. FREDERIK HÜMMEKE • MARKUS WEBER • HEIKE REISING • JÖRG EUGSTER • ALEXANDER HARTMANN • STEPHAN HEINRICH • STEFAN HÄSELI • DIRK ZUPANCIC • WALTRAUD MARTIUS • FRAUKE ION • REZA RAZAVI • WOLF R. HIRSCHMANN • UTE DOETSCH • JÜRGEN HOLLSTEIN • STEFAN REUTTER • ALBRECHT KRESSE • HANS PETER FREI • CHRISTIAN REIST • RALF STRUPAT • HELMUT MUTHERS • DR. OEC. HSG CHRISTIAN HULDI • DR. ANDREAS WIELAND • CHRISTIAN GÖRTZ • MATTHIAS GARTEN • CHARLOTTE HAGER • ALEXANDER WUNSCHEL • GUGLIELMO IMBIMBO • CHRISTIAN ARENTZ • KLAUS STIERINGER • JEAN-PIERRE ZOSSO • MICHAEL EHLERS • EVA ULLMANN • NORMAN ALEXANDER • ANNE-BIRTHE SCHRAMM • MARTIN LIMBECK • ROGER ZOSSO • DR. CARLHEINRICH HEILAND • RÉNE E. HUBER • KATJA MÜLLER

INHALT

KLARTEXT.

Guglielmo Imbimbo / 05 / Editorial
Club 55 / 06 / KRETA –Geburtsstätte des Göttervater Zeus und Ursprung uralter Geschichten

MANAGEMENT / 08
Hans-Uwe L. Köhler / 10 / Klartext 2022
Dr. Manuela Jacob-Niedballa / 12 / Gesunde Führung – gesunde Führungskräfte
René Michael Weber / 14 / Hubler
Magda Bleckmann / 16 / Mach doch mal die Kamera an!
Arno Fischbacher / 18 / Traum
Dr. Frederik Hümmeke / 20 / Warum du Politessen nicht magst. Und warum das richtig so ist.
Markus Weber / 22 / Stark bleiben in herausfordernden Zeiten
Heike Reising / 24 / Warum Räuberleitern und Arschbomben glücklicher machen!
Jörg Eugster / 26 / Wozu brauchen wir selbstfahrende Autos?
Alexander Hartmann / 28 / Persönlichkeitsforschung trifft Recruiting und Organisationsentwicklung
Stephan Heinrich / 30 / Fluch und Segen des Wandels
Stefan Häseli / 32 / Die Geschichte eines fiktiven CEOs
Dirk Zupancic / 34 / Klarheit in der Führung
Waltraud Martius / 36 / Klartext zur Rolle der Frau im Jahr 2022und weiblichem Unternehmertum und Franchising
Frauke Ion / 38 / Vom Verein zur gelebten Vereinigung – So gelingt die Transition
Reza Razavi / 40 / Wir brauchen eine neue Dialogkultur. Klartext auf Augenhöhe!
Wolf R. Hirschmann / 42 / „Früher war mehr Lametta.“
Ute Doetsch / 44 / Wenn nicht wir, wer denn dann? Demokratieförderer gesucht!
Jürgen Hollstein / 46 / „Strategy shift“im Franchiseunternehmen
Stefan Reutter / 48 / Klartext? Oder die Klappe halten?
Albrecht Kresse / 50 / Remote ganz nah – Anmerkungen zu einem Missverständnis
Hans Peter Frei / 52 / So steigern Sie die Produktivität der Verkäufer
Christian Reist / 54 / «Klartext sprechen – und keiner hört zu»
Ralf Strupat / 56 / Die radikale Selbstreflexion
Helmut Muthers / 58 / Macht endlich Schluss mit dem Jugendwahn im Marketing.
Dr. oec. HSG Christian Huldi / 60 / Klartext in Sachen Kundendaten(qualität)
Dr. Andreas Wieland / 62 / Schlüsselfaktoren einer nachhaltigen Wertschöpfungsentwicklung

MARKETING / 66
Christian Görtz / 68 / Empfehlungsmarketing, der meist unterschätzte Umsatzbooster
Matthias Garten / 70 / Shift Presentation
Charlotte Hager / 72 / Das Marken-Manifesto
Alexander Wunschel / 74 / Corporate Voices – Über die Bedeutung von Stimmen in Unternehmen
Guglielmo Imbimbo / 76 / Online-Videomeetings: Kleine Tipps mit grosser Wirkung!
Christian Arentz / 78 / Singulär in einer Welt der Kopien
Klaus Stieringer / 80 / Loriot und das Recht auf Anonymität
Jean-Pierre Zosso / 82 / Klartext – Das Ziel immer klar vor Augen

SALES / 86
Michael Ehlers / 88 / VR-Trainings gehört die Zukunft der Rhetorik
Eva Ullmann / 90 / Psychologische Sicherheit als wichtiger Faktor im agilen Vertrieb
Norman Alexander / 92 / To tell is to sell
Anne-Birthe Schramm / 94 / Wie steht es um Ihr Vertriebsego?
Martin Limbeck / 96 / Kunden brauchen Kauferlebnisse und Klartext!
Roger Zosso / 98 / Das hybride Netzwerk für den Verkäufer
Dr. Carlheinrich Heiland / 100 / Vergeude nie eine gute Krise
Réne E. Huber / 102 / Club 55

Club 55 / 106 / „Humor macht im positiven Sinne unberechenbar.“ – Interview mit Katja Müller
Club 55 / 108 / Special Awards 2022
Club 55 / 112 / Start-up-Award 2022

Club 55 / 114 / Award of Excellence – Die Preisträger
Marketing & Sales Review / 115 / Impressum
Mitgliederverzeichnis / 116 / Die Mitglieder und Gönner des Club 55 im Überblick

EDITORIAL

KLARTEXT.

Guglielmo Imbimbo / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2010

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Endlich konnten wir nach zwei ausserordentlichen Jahren wieder einen regulären Jahreskongress des Club 55 durchführen. Das Motto lautete „Klartext“. In einer Zeit, die geprägt ist von Unsicherheiten und Konflikten – wo auch menschliche Werte wie Weisheit, Ehrlichkeit, Respekt, Dankbarkeit, Vertrauen und Zusammenhalt bedroht sind – gibt es aus meiner Sicht nur ein heilendes Gegenmittel: Wir müssen wieder vermehrt aufeinander zugehen und miteinander reden, ehrlich, wertschätzend, empathisch aber auch offen und direkt – wir müssen Klartext reden. Wer Klartext spricht, riskiert verstanden zu werden und das ist gut so.

Manche Menschen sprechen nur mit dir, wenn sie Zeit haben. Freunde im Club nehmen sich die Zeit, mit dir zu reden – fünf Tage lang – das ist in der heutigen Zeit einzigartig. Der Jahreskongress des Club 55 war und ist ein Ort des Austausches und der Inspiration. Nach zwei Jahren Verzicht auf einen persönlichen Austausch spürte man bei allen Anwesenden das aufgestaute Bedürfnis nach Begegnungen und Kommunikation.

Klartext reden heisst klar aussprechen was man will, offen sein mit dem Gesprächspartner aber auch nichts vormachen. Man muss unmissverständlich ausdrücken, was man auf dem Herzen hat und gleichzeitig auf den Punkt kommen. Wer klare Worte findet und diese mit Respekt vor dem Gesprächspartner auch emphatisch verpackt, verhindert Missverständnisse und Konflikte, weil er verstanden wird und die Botschaft auch mit der richtigen emotionalen Dosis ankommt.

Vom 13. bis 17. Juni 2022 fand der 64. Jahreskongress im Hotel Kalimera Kriti auf Kreta statt. Mit Klartext wurden aktuelle Themen aus Wirtschaft, Marketing und Sales diskutiert. Mit Hoffnung wurde nach vorne geschaut, diskutiert, gestaltet und auch wichtige Entscheidungen für die zukünftige Ausrichtung des Club 55 präsentiert und an der Generalversammlung verabschiedet. Charlotte Hager, Vorständin Marketing & Marke, hat im Dialog mit den Mitgliedern mit ihrer professionellen Angehensweise das neue CI und CD präsentiert sowie die neue Positionierung verabschiedet:

„Club 55 ist das Forum, in dem höchste Expertise seit 1958 in exklusivem Kreis zusammenkommt, um sich gegenseitig zu Marketing & Sales Themen zu inspirieren, zu challengen und zu reflektieren.“

Das Vorstands-Team hat zusammen unter der Führung des Programm-Verantwortlichen Ralf Strupat und seinem Council-Team ganze Arbeit geleistet und einen hervorragenden Kongress auf die Beine gestellt. Die vielen überragenden Feedbacks zeugen von der Qualität dieser Arbeit.

Wir dürfen gespannt sein, wie sich der Club auf die digitale und soziale Transformation in Zukunft entwickeln wird. Lassen Sie sich von den Artikeln in dieser Marketing & Sales Review zu unseren Kernthemen Leadership, Marketing und Verkauf inspirieren. Und wenn Sie sich mit uns im Klartext-Stil zu einem Thema austauschen wollen, dann senden Sie uns Ihre Meinung oder Nachricht an office@club55-experts.com.

Ihr

Guglielmo Imbimbo
Präsident Club 55 – European Community of Experts in Marketing & Sales

KRETA – GEBURTSSTÄTTE DES GÖTTERVATER ZEUS UND URSPRUNG URALTER GESCHICHTEN

Die Griechen haben uns eine gigantische Sagenwelt hinterlassen, die heute noch Grundlage unserer Zivilisation ist. Vor etwa 2.000 bis 1.450 vor Christus herrschten auf Kreta die Minoer, eine der größten und einflussreichsten Zivilisationen in der Mittelmeerregion. Ihre Kultur hat sich dank ihrer gut ausgestatteten Flotte und der weiten Handelswege bis in die tiefsten Ecken Europas verbreitet. Mythen, die uns noch heute faszinieren.

Die Götterfamilie rund um Zeus und Hera, Poseidon und Hades sind Vorbilder berühmter Geschichten und Erzählungen. Und es sind nicht nur Geschichten von übernatürlichen Wesen, sondern auch von sterblichen Helden und ihren Taten.

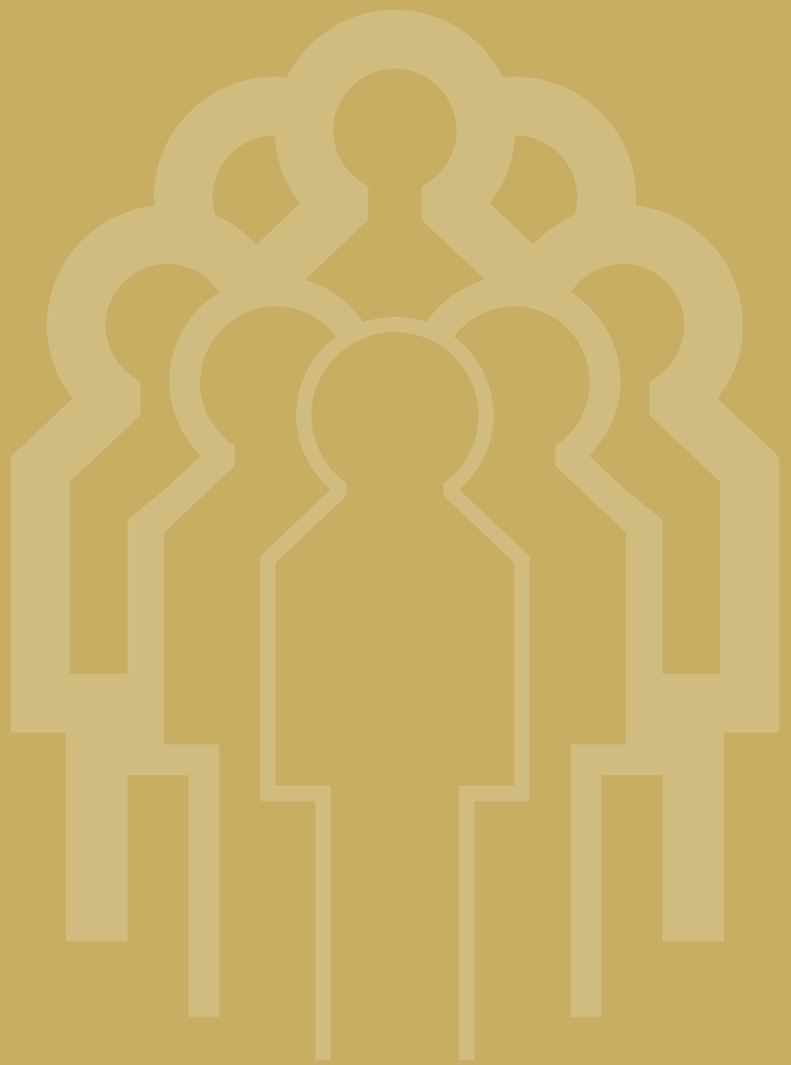
Alle Mythen und Legenden haben auf Kreta ihre Spuren hinterlassen, von der Landschaft über die Kunst bis hin zum Bewusstsein der Menschen.

Die Kreter sind immer authentisch, lächeln stets und lassen ihre Gäste gern an ihren Gefühlen und ihrer Gastfreundschaft teilhaben. Die Bewohner sind berühmt für ihre Gastfreundschaft, die sich einzig aus dem Respekt gegenüber ihren Mitmenschen ableitet.

Respekt und Wertschätzung sind auch hohe Werte des Club 55. Nur in solch einem Umfeld ist es möglich, Klartext zu reden.

RUBRIK 1

MANAGEMENT



KLARTEXT 2022

Von Hans-Uwe L. Köhler

Club 55

Hans-Uwe L. Köhler / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 1984

Der Wunsch, einmal Klartext zu reden, zu schreiben, zu lesen oder zu hören und ist verwandt mit „klare Kante zeigen“, begleitet von „Tacheles reden“.

Politiker:innen beleidigen unseren Verstand mit Worthülsen aus der Floskelabteilung, wie z. B. mit „Chancen wahrnehmen“, „Voraussetzungen schaffen“, „Möglichkeiten eröffnen“, um dann das Land „gemeinsam nach vorne zu bringen“.

Doch Marketing&Sales Manager:innen stehen den Politiker:innen in nichts nach! Hier klingt das Marketinggeschwurbel so:

- Was soll eine „Gewinnwarnung“? Warnt sie nicht vielmehr vor dem Gegenteil, dem Verlust?

- Schön ist auch die Aussage: „Wir tätigen eine Zukunftsinvestition“. Toll! Wer würde auch schon in die Vergangenheit investieren?

- Es ist ja auch naheliegend, eine Preiserhöhung eine Preisoptimierung zu nennen.

- Wenn der Vorstand auf der Jahreshauptversammlung laut verkündet, „man sei gut aufgestellt“, dann bedeutet das sehr wahrscheinlich, dass man keine Zukunftsahnung hat.

Natürlich darf auch ein Beispiel aus Bürokratendeutsch nicht fehlen. So formuliert die Deutschen Post: „Der Wertsack ist ein Beutel, der auf Grund seiner besonderen Verwendung nicht Wertbeutel sondern Wertsack genannt wird, weil sein Inhalt aus mehreren Wertbeuteln besteht, die in den Wertsack nicht gebeutelt, sondern versackt werden.“ (Quelle: Bernd Geropp)

Jetzt die Frage: Kann im Bereich Marketing und Sales Klartext gesprochen werden?

Den folgenden Satz haben alle Verkäufer:innen mit großer Wahrscheinlichkeit schon einmal gehört: „… ist ja alles schön und gut mit Ihrem Angebot, aber über den Preis müssen wir noch einmal reden, der ist einfach viel zu hoch!“ Aus Sicht der Kunden sprechen diese dann tatsächlich Klartext!

Diesen Kunden:innen können Sie jetzt nicht mit einem schlauen Spruch kommen. Einkäufer haben ihren Lopez gelernt (ehemaliger Chefeinkäufer von Opel und VW, der per Interview allen Lieferanten mitteilte, dass ein nächstes Einkaufsgespräch überhaupt nur dann Sinn machen würde, wenn das Angebot mindestens 25% günstiger sei als bisher!)

Stellen Sie sich bitte einmal vor, Sie hätten den Mut, auf die Forderung Ihres Gegenübers wie folgt zu antworten:

„Darf ich Ihnen erläutern was Sie bei unserem Preis berücksichtigen sollten?
Wir verzichten auf Kinderarbeit in Bangladesch, Indien oder im Kongo.
Wir beschäftigen keine Sklaven.
Für uns müssen keine Mitarbeiter aus Osteuropa zu Hungerlöhnen die Lieferketten aufrechterhalten.
Wir halten alle Arbeits- und Umweltstandards ein. Das sind wir unseren Mitarbeitern, Kunden und unseren Kindern schuldig.
Alle unsere Steuern zahlen wir in D/A/C.
Unsere Rohstoffe sind umweltneutral gewonnen und werden recycelt.
Wir sind ein Familienunternehmen in der dritten Generation. Langfristiger Ausbau des Unternehmens, qualifizierte Ausbildung der Mitarbeiter ist ein besonderes Anliegen der Geschäftsleitung, ebenso die Einbindung in der Kommune.
Es gibt für die Führungskräfte keine Boni und der Familienrat bestimmt die finanzielle Ausstattung der Vorstände.
Wir finanzieren uns nicht über Bankkredite.
Wir zerstören keine Regenwälder und produzieren CO 2 neutral …“

„Das ist ja alles gut und recht, aber der Preis ist dennoch zu hoch. Da müssen Sie einfach von runter, ich habe schließlich auch meine Vorgaben …“

„Herr Kunde, wenn Sie einen anderen Preis wollen, dann müssen Sie sich einen anderen Lieferanten suchen, der nichts von dem, was uns wichtig ist, einhält, der aber bereit ist, für einen finanziellen Vorteil alle Skrupel über Bord zu werfen!“

Wenn Sie jetzt denken: „Das geht nicht! Das könnte ich nie sagen!“, bleiben die folgenden Fragen:

- Haben Sie diesen Satz denn überhaupt schon einmal gesagt?

- Was haben Sie für ein Gefühl, wenn Sie erkennen, welche tatsächlichen Konsequenzen ein zu geringer Preis hat?

- Was würde passieren, wenn Sie aufstünden und gingen?

Ihre Angst könnte ihnen einflüstern: Dann ist der Kunde weg! Bleibt die Frage: Sind Sie dann pleite, haben Sie Ihr Unternehmen ruiniert? Wahrscheinlich ist es ganz anders. Sie haben couragiert Ihre Position vertreten! Was soll Ihr Gegenüber jetzt machen? Er kann sich abwenden und woanders einkaufen. Gut. Er könnte aber auch zu Ihnen sagen: „Ihre Überzeugung imponiert mir! Wir suchen solche Lieferanten!“

Halten Sie den Trainer Köhler bitte nicht für einen Träumer! Ich habe das schon einige Male selbst gemacht: Aufstehen und raus aus dem Gespräch! Einmal habe ich tatsächlich einen Auftrag verloren – aber nicht den Kunden. Zwei Jahre später war Köhler wieder als wohlgelittener Trainer an Bord. Über mein Honorar wurde nie wieder verhandelt. Geht doch!

Jetzt etwas ganz Entscheidendes: Allein, wenn man diesen Gedanken „draufhat“, wenn man ihn sich mantramäßig immer wieder klar macht, werden immer weniger potenzielle Kunden:innen einem diesen Satz an den Kopf werfen.

Brillante Trainer, Berater und Coaches des Club 55 befähigen ihre Teilnehmer zu einer Haltung, die solche Aussagen glaubwürdig und existenzsichernd vortragen können.

www.hans-uwe-koehler.de

GESUNDE FÜHRUNG – GESUNDE FÜHRUNGSKRÄFTE

Von Dr. Manuela Jacob-Niedballa

Dr. Manuela Jacob-Niedballa / MSR / 2022

Club 55 Expert-Member seit 2020

Das Thema Gesundheit – ob in der Familie, im Beruf oder der Gesellschaft – bestimmt derzeit die öffentliche Wahrnehmung. Für Unternehmen stellt sich jetzt die Frage: „Welchen Stellenwert hat gesunde Führung in der aktuellen Zeit?" Im Sinne des Kongressmottos „Klartext" erläutere ich meine Reflexionen und Empfehlungen als inneren Diskurs zu dem zentralen Thema „gesunde Führung – gesunde Führungskräfte".

Gesundheit ist ein zentrales Gut – privat, gesellschaftlich und betrieblich. Was ist unter dem Begriff gesunde Führung zu verstehen?

Führungskräfte haben einen entscheidenden Einfluss, sowohl auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter als auch auf die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen und natürlich auf ihre eigene Gesundheit. Und dieser Punkt kommt bei vielen Führungskräften häufig an letzter Stelle, dabei ist er so entscheidend. Eine Führungskraft, die nicht gesund und leistungsfähig ist, hat weder Kraft noch Nerv für strukturierte, zukunftsfähige und erfolgreiche Aktionen.

Seit zwei Jahren leben wir jetzt mit Corona – wie wirkt sich dies auf die Gesundheit der Führungskräfte aus?

Mit und infolge Corona erleben viele Unternehmen und Führungskräfte eine Dauer-Ausnahmesituation. Einige haben Auftragsflaute und Existenzängste. Die anderen haben so viel zu tun, dass sie gar nicht wissen, wo ihnen der Kopf steht. In beiden Fällen kommt es zu einem deutlich erhöhten Stresslevel und dies hat ganz entscheidende Auswirkungen auf unser Immunsystem.

Was ist eigentlich unser Immunsystem?

Unser Immunsystem ist die Summe aller Abwehrkräfte. Dazu zählen bestimmte Organe (Milz, Thymus), differenzierte Strukturen wie Lymphknoten, hochentwickelte Zellen wie die T-Zellen sowie diverse Signalstoffe. Außerdem besteht unser Immunsystem auch aus Keimen, die uns besiedeln. Diese haben einen entscheidenden Einfluss darauf, ob unser Immunsystem gut funktioniert oder nicht. Unser Immunsystem regelt nicht nur die Abwehr von Infektionen, sondern moduliert auch die Allergieneigung sowie den Verlauf von Autoimmunerkrankungen. Auch bei der Krebsabwehr spielt es eine zentrale Rolle.

Wie kann man sich die Funktion des Immunsystems vorstellen?

Das Immunsystem können Sie sich vorstellen wie eine Burg mit vier Burgtoren. Wenn unser Immunsystem gut funktioniert, dann sind die Wachposten und Verteidiger der Burg in der Lage, angemessen auf äußere Bedrohungen zu reagieren.

Bei rheumatischen Erkrankungen geht der Körper auf sich selbst los. Das ist, als ob Sie eine Revolte im eigenen Burghof vermuten und auf Ihre eigene Mannschaft schießen.

Im Falle einer Allergie ist es so, als ob eine friedliche Jagdgesellschaft an der Burg vorbeiläuft. Ihre Wächter halten diese aber für feindliche Angreifer, reagieren völlig über und fahren alle Geschütze auf.

Ein weiterer Punkt sind Krebserkrankungen. Jeder Mensch hat jeden Tag Krebszellen in seinem Körper, aber der Körper schafft es hoffentlich, diese rechtzeitig zu erkennen und zu eliminieren. Das ist so, als ob Sie Rädelsführer unter Ihren Wachen haben, diese aber solange nicht bemerken, bis Sie dann hinterrücks niedergemetzelt werden.

Ein ausgeglichenes Immunsystem spielt eine entscheidende Rolle. Wie kann ich mein Immunsystem stärken?

Es gibt schnell umsetzbare Tipps, die regelmäßig angewendet sehr wirkungsvoll sind. Das Immunsystem kann auf verschiedene Arten in Gang gebracht werden: Regelmäßige Bewegung, dosierter Sport je nach Trainingszustand, mindestens dreimal in der Woche bietet eine gute Basis. Am besten ist es, wenn Sie sich an der frischen Luft bewegen – das wirkt auch entscheidend gegen Stress.

Saunagänge und Wechselduschen helfen bei der Abhärtung.

Wir sollten tägliche Wohlfühlmomente einplanen, um mindestens 20 Minuten zu entspannen. Genießen Sie eine schöne Tasse Tee, ein schönes Abendessen oder ein gutes Glas Wein mit der Familie.

Lachen und Singen stärkt nachweislich das Immunsystem ebenso wie ein gutes Raumklima. Ätherische Öle können hier auch helfen.

Ausreichend Schlaf, ca. 7 Stunden pro Tag, helfen unserem Körper, die Stresshormone abzubauen.

Warum ist das Thema gesunde Ernährung besonders wichtig?

Das Thema gesunde Ernährung ist deswegen so wichtig, weil durch Vitamine und Spurenelemente einerseits unser Immunsystem direkt gestärkt wird. Andererseits unterstützen wir hierbei unser Mikrobiom, das ist unsere Darmflora. Diese hat weitreichende Auswirkungen auf den gesamten Körper.

Wie kann man sich die Auswirkungen des Mikrobioms auf den Körper vorstellen?

Unser Mikrobiom ist unsere verborgene Kraftquelle im Darm.

Um gesund zu sein, brauchen wir die richtigen Darmbakterien. Man kann sich das so vorstellen, dass unser eigenes Erbgut (die eigene DNA) so groß ist wie ein Tennisball. Das Erbgut sämtlicher Keime, die wir für einen gesunden Körper brauchen, ist dagegen so groß wie ein Fußball. Deshalb ist der Einfluss dieser Keime, vor allen Dingen der Darmflora, immens wichtig.

Heute wissen wir, dass die Darmflora nicht nur Einfluss darauf hat, ob unser Immunsystem gut funktioniert, sondern sie hat auch wesentlichen Einfluss darauf, ob ich dick oder dünn bin. Der Zusammenhang zwischen der Darmflora und Nervenerkrankungen wie Alzheimer wird z. Zt. intensiv untersucht.

Wie kann ich die Darmflora unterstützen?

Der einfachste Weg, die Darmflora zu unterstützen, ist eine ausgewogene, vitamin- und ballaststoffreiche Ernährung.

Das klassische deutsche Essen ist meistens gelbbraun. Einer der wichtigsten Tipps ist deshalb: Essen Sie bunt! Mindestens fünfmal Obst und oder Gemüse pro Tag hilft den richtigen Darmkeimen, sich anzusiedeln und für eine gute Balance zu sorgen.

Ich wünsche Ihnen viel Gesundheit und Freude, bleiben Sie gesund in Führung!

www.jacob-niedballa.de

© Uwe Klössing

Von René Michael Weber

HUBLER

hat sich bisher keine Gedanken gemacht, ob er diese Sonntagnachmittage mag oder nicht. Im Gegensatz zu seiner Frau. Sie kann es nicht leiden, wenn ihr Wochenende frühzeitig zu Ende geht, weil er sich auf seine kommende Arbeitswoche vorbereitet. Aber so ist es eben: Verantwortung geht nicht ohne persönliche Opfer. Davon ist er überzeugt. Und das seit gut 25 Jahren.

2015 hat er die Spitze der Bank erreicht und ist stolz und enttäuscht zugleich. Stolz, weil er so viel Verantwortung trägt. Rund 1000 Mitarbeitende arbeiten an den Themen, die ihm wichtig sind. Er hat sich vorgenommen, die Bank zukunftsfähiger zu machen, zu modernisieren, am Mindset und an der Haltung seiner Leute zu arbeiten. Und er ist enttäuscht: Die aktuelle Mitarbeiterbefragung hat ihm zugesetzt. Er hatte mit besseren Ergebnissen gerechnet. Die Rücklaufquoten sahen zwar gut aus, ansonsten war aber wenig Entwicklung erkennbar. Dabei hat er immer wieder appelliert: „Wir gestalten die Zukunft". Das war sein Credo, sein Mantra. Das wiederholte er in den Meetings mit der Führungsmannschaft und in den Veranstaltungen mit den Mitarbeitenden und den Kunden. Aber irgendwie scheint das noch nicht in der Bank anzukommen.

Montag früh geht es mit einem kurzen Meeting mit Meier los. Hubler ist gespannt, was er berichten wird. Meier ist mit dem Umbau der Marktfolgeabteilung Monate im Verzug. Die Projektergebnisse zur Reorganisation waren eindeutig. Aber das Ganze scheint zu stocken. Hubler wird sich auf einen problemorientierten Austausch einstellen müssen. Meier wird wieder mit Rechtfertigungen kommen und nicht mit Ideen oder konkreten Vorschlägen.

Um 09:00 Uhr findet dann das Referatsmeeting statt. Seine Kollegen werden über die letzte Woche berichten: Was alles schieflief, welches die Ursachen sind, was es jetzt zu bedenken gilt und wo die Schwierigkeiten und Risiken sind. Geplant ist das Meeting bis 11:00 Uhr. Üblicherweise wird überzogen. Deshalb hat Hubler bis zum Mittag keine Termine mehr.

Auf das Mittagessen freut er sich. Im letzten Lenkungsausschuss zum Thema Digitalisierung hat er ein Talent entdeckt. Der junge Kollege, der die „Zukunft der Arbeitswelt" präsentierte, schwärmte von „Sprints", „Squads" und „Tribes". Inhaltlich konnte er nicht ganz folgen, aber er erinnerte sich an seine eigene Anfangszeit, damals

im MbO-Projektteam: Sie hatten die ganze Bank mit einem Ziel- und Beurteilungssystem überzogen. Endlich wurde gemessen und bewertet. Ihn brachte es vom Vertrieb in die Vertriebssteuerung. „Jetzt zeigen wir denen da draussen mal, wie man richtig verkauft", hatte sein damaliger Chef gesagt. Dieser Janson sollte also gefördert werden. Mal sehen, wie er reagiert, wenn er ihm eine Teamleitung in Aussicht stellt. Das liebt er an seinem Job: Die Fäden ziehen.

Am Nachmittag trifft er sich in den üblichen bilateralen Meetings mit seinen Abteilungsleitern. Im stündlichen Rhythmus bis 18:00 Uhr. Im Anschluss muss er zur Hauptfiliale und eine Veranstaltung mit den wichtigsten Firmenkunden eröffnen. Wen haben sie nochmal zum Thema Disruption als externen Speaker engagiert?

Als er sich den mit Terminen und Meetings völlig überladenen Rest der Woche ansieht, wird ihm auf einmal klar: Er bringt „seine PS nicht auf die Strasse". Es passiert ihm genau das, was er immer seinen Leuten vorwirft. Er geht im täglichen Kleinklein unter.

Hubler macht sich noch einen Kaffee, fährt seinen Rechner herunter und fasst einen Entschluss: Er muss sich verändern, damit sich etwas verändert. Wo fängt er an?

Während der Vorstellung der Mitarbeiterbefragungsergebnisse letzte Woche hatte er sich noch geärgert: „Seit Jahren leisten wir in der Geschäftsleitung Aussergewöhnliches. Zum Dank antworten unsere Leute, wir würden eigenverantwortliches Arbeiten nicht fördern! Und dass es kaum möglich sei, Kritik nach oben zu äussern! So geht das nicht weiter!" Seine Kollegen haben natürlich sofort zugestimmt.

Er greift sich einen Stift. Nach einer halben Stunde steht seine Ideenliste:

- Weniger Entscheidungen selbst treffen. Möglichst viel delegieren.
- Weniger reden, mehr zuhören.
- Weniger Probleme diskutieren, mehr in Lösungen denken.
- Vereinbarte Zeiten konsequent einhalten.
- Die Zukunft gestalten und in die Unternehmenskultur investieren.
- Lockerer werden.

Am Ende kürz er seine Liste auf drei Worte: zuhören, zutrauen, zulassen.

Morgen um 11:00 Uhr nimmt er sich eine Stunde Zeit, um sich weiter Gedanken zu machen. Beim Mittagessen will er mehr über die Ideen von Janson erfahren – sonst nichts. Er wird mit dem Personalleiter über ein Talentprogramm sprechen. Am Nachmittag wird er seinen Abteilungsleitern den neuen Meetingmodus erklären. Alle bilateralen Besprechungen werden abgesagt. Dafür kann man ihn ab sofort als Diskussionspartner buchen. Fertig. Sein Kalender wird freigeräumt.

Er schmunzelt, wenn er an morgen denkt und ist schon jetzt voller Energie. Dann steht er auf und sagt zu seiner Frau: „Lass uns etwas unternehmen, es ist Wochenende."

www.rmwconsult.com

© Rawpixel.com/stock.adobe.com

MACH DOCH MAL DIE KAMERA AN!

DIE SECHS BESTEN STRATEGIEN

Magda Bleckmann / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2013

Von Magda Bleckmann

Haben sich zu Beginn der Pandemie noch mehr Leute mit Bild und Ton in Diskussionen eingebracht, scheint mittlerweile eine „Zoom-Fatigue" um sich zu greifen – Das Motto: „Lieber nicht auffallen, dann ist es schnell vorbei und ich kann mich meiner eigentlichen Arbeit widmen."

Die US-Personalmanagerin Lauren Griffiths hat deshalb kürzlich auf LinkedIn den Aufruf gestartet, die Kamera doch bitte immer bei Videokonferenzen anzuschalten. Und man kann nur sagen: Recht hat sie!

Als Workshop-Host merkt man schnell, dass die Videokonferenzen ihre Funktion und Wirkung verlieren, denn man schafft es nicht mehr, eine Verbindung zu seinen Teilnehmern aufzubauen. Und so verschwindet peu à peu auch ein Stückchen Mitmenschlichkeit, wenn es im Corona-Arbeitsalltag immer mehr Usus wird, bei Videocalls die Kamera auszuschalten.

Kennen Sie das?

Sie kommen online nicht richtig in Fahrt, weil Sie keine Reaktionen erhalten, kein Feedback. Sie sehen Ihr Publikum, Ihre MeetingteilnehmerInnen nicht, weil ihre Kamera gar nicht eingeschaltet ist. Sie haben keine Ausstrahlung, denn gegen eine tote Wand zu reden, frustriert Sie.

Das macht es uns online richtig schwer.

Wir sprechen in ein leeres schwarzes Feld, manchmal mit einem starren Bild – aber trotzdem keine Reaktion, kein Feedback, keine Mimik, keine Möglichkeit zu interagieren, zu reagieren, geschweige denn, Nähe herzustellen.

Also was tun?

Im Meeting können wir mit den Teilnehmenden Spielregeln vereinbaren. Eine der ersten Online-Meeting-Regeln (neben vielen anderen) ist: Wir lassen unsere Kamera an!

Das ist ja gerade der Unterschied zum Telefonat, dass wir uns im Online-Meeting sehen können. Nur dann macht eine Videokonferenz Sinn, sonst kann man es auch gleich beim Telefonieren belassen.

Es gibt Dozentinnen, die zu den Lernenden sagt: „Okay, wenn ihr die Kamera nicht an macht, dann mache ich das auch nicht!"

Leider haben wir nicht immer diese Möglichkeit. Oft sind es Kundengespräche und Pitches, wo wir den anderen nicht so direkt sagen können, was sie zu tun haben.

Wie können wir also charmant und indirekt andere dazu motivieren, die Kamera anzumachen?

Zuerst gilt es zu überlegen, was die Gründe bzw. Ausreden dafür sein könnten, dass manche Leute ihre Kamera lieber ausgeschaltet lassen. Hier ein paar interessante Gründe – oder sind es Ausreden?

- Meine Kamera ist eh eingeschaltet. Es muss an Ihrem Monitor liegen.
- Weil ich noch nicht geduscht habe.
- Hab keinen Bock!
- Meine Bandbreite zu Hause ist nicht so gut.
- Meine Privatsphäre ist mir wichtig! Ich möchte nicht, dass jemand mein Zuhause sieht!
- Ich bin nicht präsentabel – meine Frisur ist noch nicht ganz OK!
- Ich weiß nicht, wie ich die Kamera starten kann.
- Bei mir ist ein Aufkleber auf der Kamera.

Natürlich ist klar, nur weil wir uns als Organisatoren oder Online-Meeting-Verantwortliche besser fühlen, wenn die Kamera aller Teilnehmenden angeschaltet ist, ist das noch lange kein Grund. Es braucht eine gute Motivation, einen Anlass und eine Prise Humor mit Interaktion.

Welche Möglichkeiten gibt es, unser Gegenüber zu motivieren die Kamera anzuschalten? Hier sind ...

Die 6 besten Strategien für „Kamera an":

1. Ermutigung – Mit den Teilnehmenden schon vorab klären, dass es erwünscht ist, beim Meeting die Kamera anzulassen und sie so direkt dazu auffordern.
2. Anlass – Machen Sie zum Start eine Vorstellrunde, mit einer lustigen Übung, die es benötigt, dass alle Teilnehmenden sichtbar sind. Das kann auch eine kurze Bewegungseinheit sein.
3. Unterstellung/Provokation – Das könnte so lauten: „Oh, Sie haben ja gar keine Kamera an! Bei uns ist die Regel, wenn wir per Video kommunizieren, aus Höflichkeit die Kamera anzuschalten. Haben Sie die firmeninterne Devise und Vorgabe, keine Kamera anzumachen?"
4. Verständnis herstellen – „Nähe können wir ja nur herstellen, wenn wir uns sehen. Damit ich fast wie in live mit Ihnen kommunizieren kann, wäre es wichtig, dass ich Sie auch sehen kann. Daher bitte ich Sie, die Kamera anzuschalten."
5. Humorvolle Variante – „Lassen Sie mich hier nicht allein. Dann sterbe ich in diesem Online-Raum. Ich überlebe nur durch Ihre Hilfe, durch Ihre Kamera, durch menschliche Wesen in diesem Online-Marathon."
6. Mit Musik – hier ein gutes Beispiel: https://youtu.be/o5k6JjGqB-4

Viel Erfolg mit Online-Meetings und Präsentationen und vergessen Sie eines nicht:

„Online-Meetings sind gekommen, um zu bleiben. – Investitionen in Ihre Online-Kompetenz lohnt sich."

www.magdableckmann.at

© Alex from the Rock/stock.adobe.com

TRAUM

Von Arno Fischbacher

Club 55

Arno Fischbacher / MSR / 2022

Club 55 Fachspezialist seit 2009

Die Luft steht drückend im Tagungssaal des Hotels, die Beiträge plätschern ermüdend dahin. Bis zum Auftritt meines Kunden, der mich als Beobachter und Feedbackgeber eingeladen hat, ist noch etwas Zeit. Ich mach's mir auf dem Stuhl bequem. Sicherheitshalber nehme ich den Ellbogen von der Lehne, um nicht ruckartig zusammenzusinken, falls ich einnicke.

Das gleichförmige Gerede vorn bietet eine wunderbare Kulisse, um den eigenen Gedanken nachzuhängen. Eines der Pausengespräche von vorhin geht mir durch den Kopf, vage Prognosen, wie die Zeit nach Covid wohl aussehen wird. Mit einem feinen, entfernten Rauschen beginnt die Lüftung zu arbeiten. Ein angenehmer Lufthauch berührt meinen Nacken, meine Augenlider werden schwer.

Erstaunt und irgendwie belustigt stelle ich fest, dass sich der Tagungsraum – ohne dass ich es im Geringsten bemerkt hätte – komplett verändert hat. Gedämpftes Licht, undeutliches Gemurmel, eine Art Theateratmosphäre umgibt mich. Als säße ich in den hinteren Reihen eines schummrigen, verrauchten Varietés, zeichnen sich die dunklen Umrisse der Zuschauerköpfe deutlich gegen eine hell erleuchtete, leere Bühne ab. Eine bunte Glühbirnen-Girlande leuchtet auf.

Trommelwirbel. Ein Nummerngirl im Badeanzug kündigt unter heftigem Applaus den nächsten Redner an. Auf dem großen Pappschild lese ich in breiten Pinselstrichen: „Heute: Top Redeshow!"

Die Kegel der Scheinwerfer beginnen zu tanzen, atemlose Stille im Publikum.

„Nachher gibt es heiteres Typen-Raten", raunt mir mein Sitznachbar zu. „Das ist Teil der Show. Überleg schon mal einen passenden Namen für ihn."

Erneuter Trommelwirbel. Unter den peitschenden Trompeten der Kapelle stürmt der nächste Redner nach vorn. Kaum zum Stehen gekommen, wirft er auffordernd die Hände nach oben, peitscht mit den ersten Worten auf die ersten Sitzreihen ein. Tumult entsteht, vereinzelt reißt es Zuschauer von den Stühlen. Begeisterte Gesichter. Des Redners Stimme überschlägt sich, seine Halsadern treten hervor. Begeistert wirft das Publikum seine Sätze wie Gummibälle zurück auf die Bühne. Tosender Applaus. Der Vorhang fällt abrupt.

Erschöpfte Stille. Ein schmaler Scheinwerferkegel holt die nächste Kandidatin ab, die sich mit angespannter Miene aus der Mitte des Vorhangs nach vorn zwängt. Ihr Thema scheint kompliziert, denn sie spricht, als müsste sie sich die Sache zuallererst selbst erklären. Ihre Blicke suchen nach der offensichtlich gut versteckten Struktur ihrer Rede, einmal in der seitlichen Ecke, einmal am Boden. Vom Tuscheln im Publikum irritiert, beginnt sie auf und ab zu gehen, fünf Schritte nach rechts, fünf Schritte nach links. Der Mann am Scheinwerfer hat Mühe ihr zu folgen. Links, rechts, links, rechts. Ich muss an die Kopfbewegungen der Zuschauer beim Tennismatch denken. Mein Hals schmerzt.

Ein Mann mit großer Brille tritt auf. Interessierte Neugier im Publikum. Unschlüssig, wo er beginnen soll, suchen seine Hände nach Halt in der Luft. Mit einem Ruck beginnt er zu sprechen, die Stirn gerunzelt. Wie lange Fäden winden sich die Sätze aus seinem Mund, tanzen unentschlossen, einer nach dem anderen. Als geschwungene Buchstabenfäden bleiben sie links und rechts neben ihm in der Luft stehen, verknoten sich, bilden verschlungene Themenfetzen. Immer dichter wird das Gewirr aus Worten, Zahlen, Namen. Der bebrillte Redner verschwindet immer mehr hinter dem erstarrten Nebel aus Wortblasen. Ein Windstoß verwirbelt das Wortdickicht, die Bühne ist wieder schwarz und leer. Starker Applaus, die Kapelle spielt einen Tusch.

„Die originellste Bezeichnung gewinnt!", ist die Stimme des Ansagers zu hören. „Machen Sie mit beim heiteren Typen-Ratespiel, nach unserem nächsten Kandidaten!" Das Nummerngirl zaubert bunte Abbildungen der Preise hinter ihrem Rücken hervor, das Publikum feixt.

Unbemerkt hat der letzte Kandidat auf einem Stuhl in der Mitte der Bühne Platz genommen. Dass er schon begonnen hat, ist im Trubel völlig untergegangen. Irgendwie wirkt er verloren und allein. Als wäre jede Bewegung zu viel, sitzt er da, klein und unscheinbar. Kaum hebt er den Blick beim Sprechen, der Ton seiner Stimme wird zu Staub, bevor er uns erreicht.

Neben mir höre ich ein Seufzen. „Der Energiesparer ist der Schlimmste!", raunt mir mein Nachbar zu. Ich merke, dass mir die Aufmerksamkeit entgleitet. Alles wird schwer. Mit einem Ruck schrecke ich auf. Verstohlen schaue ich nach links und rechts. Vorn klappt gerade der Abteilungsleiter seinen Laptop zu und verlässt mit einem erlösten „Danke!" den Platz am Podium. Schwacher Applaus verklingt.

Ich strecke mich verstohlen, hole Notizblock und Füllfeder aus meiner Tasche und gieße Mineralwasser ins Glas nach. Der Moderator greift zum Mikrofon und kündigt meinen Kunden als nächsten Redner an. Neugieriger Applaus begrüßt ihn.

www.arno-fischbacher.com

© m.mphoto/stock.adobe.com

WARUM DU POLITESSEN NICHT MAGST. UND WARUM DAS RICHTIG SO IST.

Dr. Frederik Hümmeke / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2020

Von Dr. Frederik Hümmeke

„Sie müssen hier wegfahren. Sie dürfen hier nicht parken!"
„Ich parke hier nicht. Ich halte hier."
„Sie müssen trotzdem wegfahren."
„Das kann ich gern tun, würde es aber lieber nicht."
„Wieso das denn?"
„Sie sehen, dass ich direkt vor dem Sanitätshaus stehe. Drin steht meine schwangere Frau, die nur unter Schmerzen laufen kann. Ich halte hier, damit sie direkt einsteigen kann."
„Ja, aber Sie dürfen hier nicht stehen bleiben."
„Sie möchten also, dass ich – obwohl ich niemanden hier störe – wegfahre und meine Frau Schmerzen haben wird, weil sie nicht direkt ins Auto kann?"
„Sie müssen wegfahren, sonst bekommen sie ein Verwarngeld."

Ich fuhr dann dreimal um den Block und habe meine Frau glücklicherweise noch abpassen können. Geärgert habe mich trotzdem. Die Sache hatte aber ein Gutes. Sie ist ein schöner Aufhänger für diesen Beitrag. Mein Disput mit der unleidlichen Parkraumüberwacherin vulgo „Politesse" berührte nämlich die für Unternehmen entscheidende Frage, ob bestehende Regeln immer eingehalten und wann sie gebrochen werden sollten.

© Sigrix/stock.adobe.com

Kluge Regeln & Standards

In jedem Unternehmen etablieren sich nach der Gründungsphase geregelte Prozesse, die das Produkt generieren und die so angelegt sind, dass der angestrebte Output möglichst effizient erreicht wird. Diese Prozesse funktionieren gut, solange nichts Unvorhergesehenes passiert. Passiert doch etwas Unvorhergesehenes, bedarf es einer neuen Lösung.

Betrachten wir mein Parkproblem aus Unternehmersicht, mit mir als Kunden, der Verwaltung als Unternehmen mit dem Zweck, die bestmögliche Verkehrssituation für alle Bürger zu schaffen und der Parkraumüberwacherin als Service-Mitarbeiterin, so stellt sich die Frage, wie funktional die zur Anwendung kommende Regel in diesem Fall ist.

Das Parkverbot soll im weitesten Sinne ein möglichst gutes Funktionieren der Gesellschaft garantieren. Bei der erfolgten starren Auslegung war die Gesamtbilanz für die Gesellschaft in dieser Situation allerdings negativ. Die Anwendung der Regel hat in diesem Moment keinem geholfen, da ich niemanden sonst behindert habe, hatte aber für mindestens zwei Personen negative Auswirkungen. Wer Regeln so durchsetzt, den mag man nicht. Zurecht. Wie hätte man die Situation klug – mit positiver Bilanz – lösen können und was wäre dafür nötig gewesen?

Drei mögliche Lösungen

Die erste Möglichkeit wäre ein Regelbuch, in dem steht, was geschehen soll, wenn etwas Unvorhersehbares geschieht. Allerdings ist es das Wesen des Unvorhersehbaren, dass man es nicht vorhersehen kann. Ein regelhafter Prozess für einen Sonderfall lässt sich also nur im Nachhinein für den Fall einer eventuellen Wiederholung dokumentieren. Zudem würde die Dokumentation so viele Sonderfälle beinhalten – und mit jedem weiteren Sonderfall anwachsen – dass sich hinterher niemand mehr im Dokument auskennt und auch gar keine Lust hätte, jedes Mal nachzuschlagen. Prozess- und QM-Handbücher werden zu Datenfriedhöfen.

Die nächste Möglichkeit ist „Management by Exception". Der Vorgang wird an eine Führungskraft delegiert, die sich mit unvorhersehbaren Sonderfällen und im QM-Handbuch auskennt und befugt ist, eine Entscheidung zu treffen.

Die dritte Möglichkeit ist aus meiner Sicht immer zu bevorzugen: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so gut zu schulen, dass sie die Notwendigkeit erkennen, eine Ausnahme von einer Regel zuzulassen oder eben nicht. Und ihnen die organisationale Rückendeckung zu geben, das auch zu tun.

Zoom out

Zoomen wir aus der Situation heraus, stellen wir fest, dass der kompetente Umgang mit Sonderfällen entscheidend für den Erfolg von Organisationen an einem sich wandelnden Markt ist.

Für die Standardsituation, in der die Organisation weiß, was zu tun ist, benötigt man gewissenhafte Mitarbeiter, die Prozesse einhalten. Aber wenn Sie daneben keine Mitarbeiter haben, die anders denken können, wenn die Situation eine andere wird, dann wird sie das Nokia-Schicksal ereilen.

Es ist für Unternehmen schwierig, ein Gleichgewicht zwischen den unternehmerischen/kreativen Typen und den administrativen Typen zu finden – oder idealerweise beides in einem Mitarbeiter funktional zu moderieren. Zudem performt auch dieser „Allrounder" nur innerhalb der passenden Kultur.

Drei erfolgsentscheidende Umstände

1. Wer Prozesse verlässt und Regeln situativ verändert, der macht zwangsläufig auch Fehler. Diese müssen lernorientiert gelöst werden, statt den Mitarbeiter zu stigmatisieren.
2. Mitarbeiter müssen das größere Bild verstehen und die Konsequenzen von Regelaussetzung bewerten können.
3. Diese Kultur muss durch Führung etabliert werden, welche die Mitarbeiter entsprechend anleitet, ihnen die Relevanz schon im Onboarding kommuniziert und diese selbst lebt.

Eine Bitte noch

Viele von Ihnen sind selbst Unternehmer oder Führungskräfte und wurden spätestens durch die Pandemie sehr flexibel auf neue Herausforderungen reagieren. Ich wünsche Ihnen, dass Sie dafür die passenden Mitarbeiter haben und möchte Ihnen zum Ende einen ganz konkreten Tipp geben:

Suchen Sie nach Menschen, die intelligent genug sind, unkluge Regeln zu erkennen, und die den Mut haben, diese Regeln auch ohne konkrete Anweisung situativ anzupassen. Im Klartext: Stellen Sie nicht diese Politesse ein!

www.huemmeke.com

© Meike Karafelder

STARK BLEIBEN IN HERAUS-FORDERNDEN ZEITEN

60 Sekunden Pausen für Ihren ganzheitlichen Erfolg

Markus Weber / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2015

Von Markus Weber

Ab dem ersten Januar werde ich ins Fitness-Studio gehen und drei Mal wöchentlich trainieren. Meine letzte Zigarette will ich an Silvester rauchen. Täglich möchte ich eine Stunde joggen. Kennen Sie solche Formulierungen? So mancher startet hochmotiviert mit seinen guten Vorsätzen gleich von 0 auf 100. Gerade deshalb ist ein frühzeitiges Scheitern oft vorprogrammiert. Dabei brauchen wir gerade in Zeiten wie diesen unsere mentale und körperliche Fitness. Viele von uns wissen das. Doch wir sind Wissensriesen und Umsetzungszwerge.

Kleine Verhaltensänderungen statt großer Vorhaben

Um unsere Vorsätze zu erreichen, ist eine starke Willenskraft erforderlich. Nur so können wir langfristig durchhalten. Die 60 Sekunden Pausen helfen Ihnen, Ihre Ziele in einfachen, kleinen Schritten auch wirklich zu erreichen. Die Strategie dahinter: Mit kleinen Verhaltensänderungen motivieren Sie sich eher, als gleich mit zu großen Zielen zu starten. Die schnell umsetzbaren und motivierenden Aufgaben und Übungen erfordern erstmal keine mächtige Anstrengung und lassen sich einfach in Ihren Alltag integrieren. Die 60 Sekunden Pausen nehmen Ihnen den Druck – trotzdem haben Sie die Gewissheit, für sich etwas Gutes zu tun. Es wird Ihnen gelingen, Ihre Vorsätze ohne übermäßige Anstrengung umzusetzen und die persönlichen Ziele schneller zu erreichen. Mit dem Vorsatz, langfristig stark zu bleiben in dieser herausfordernden Zeit.

„Nur die Gesundheit ist das Leben." (Friedrich von Hagedorn)

Es ist nie die Arbeitslast an sich, die uns krank macht, sondern immer die fehlende Regeneration, die wir uns nicht mehr gönnen. Jeder Mensch kann für eine gewisse Zeit mehr Energie verbrauchen, als er durch Regeneration gewinnt. Das funktioniert aber niemals auf Dauer. Missachten Sie nicht die Signale Ihres Körpers und sorgen Sie dafür, dass Ihre Reservoirs immer wieder aufgefüllt werden – durch bewusste Ernährung, Phasen der Entspannung und regelmäßigen Sport.

Die 60 Sekunden Pausen in der Praxis

Wie lassen sich die 60 Sekunden Pausen in Ihren Alltag integrieren? Anhand einiger Beispiele können Sie das selbst entscheiden. Immer dann, wenn Sie beim Lesen innerlich etwas anspricht, notieren Sie sich diese Übung oder Aufgabe und fangen sofort mit der Umsetzung an. Halten Sie drei Monate konsequent durch. Aus der Motivationspsychologie wissen wir, dass es so lange dauert, bis eine Verhaltensänderung zur Routine wird.

Kommen Sie in Bewegung!
Vor dem Betreten des Badezimmers mache ich zehn Kniebeugen – jedes Mal. Statt Lift oder Rolltreppe nehme ich die Treppe. Mein Auto parke ich immer ein Stück weiter weg von meinem Büro und gehe den Rest des Weges zu Fuß. Nach dem Aufstehen springe ich eine Minute lang im Hampelmann – jeden Morgen. Vor der Mittagspause dehne ich eine Minute lang meinen Schulter- und Nackenbereich. Immer wenn das Telefon an meinem Arbeitsplatz läutet, stehe ich auf und telefoniere im Stehen und im Gehen weiter.

Minimieren Sie Stress!
Ich starte morgens mit einer Atemübung. Ich blocke mir täglich 30 Minuten, um an meinen wichtigen Aufgaben ungestört zu arbeiten. Ich sage freundlich, aber bestimmt „Nein" zu unliebsamen Aufgaben, die andere bei mir abladen. Ich räume vor Feierabend meinen Schreibtisch auf und strukturiere meine Aufgaben für den nächsten Tag. Wenn ich abends im Bett liege, führe ich eine Entspannungsübung durch.

Ernähren Sie sich gesünder!
Zu jedem Mittagessen esse ich ein Stück Obst. Montags, mittwochs und freitags ist naschfreier Tag. Meinen Kaffee trinke ich ohne Zucker. Zum Mitttagessen trinke ich Wasser anstatt Limonade.

Digital Detox!
Ich lege mein Smartphone bewusst in einen anderen Raum. Ich richte zuhause Smartphone-freie Räume ein. Ich lege mindestens 60 Minuten Smartphone-freie Zeit pro Tag fest.

Hören Sie mit dem Rauchen auf!
Ich kaue nach dem Mittagessen einen Kaugummi, anstatt eine Zigarette zu rauchen. Ich rauche nur noch im Freien, nicht mehr in geschlossenen Räumen. Ich beschränke meine Raucherpausen auf maximal zwei während meiner Arbeitszeit.

Wie bringen Sie diese Aufgaben und Übungen in eine erfolgreiche Umsetzung? Dazu habe ich einige Tipps: Verknüpfen Sie die gewählte 60 Sekunden Pause immer mit einer Alltagshandlung, beispielsweise vor dem Zubettgehen, nach dem Aufstehen am Morgen, vor oder nach dem Toilettengang, nach dem Zähneputzen. Dadurch benötigen Sie keine zusätzliche Erinnerung und die Übung wird innerhalb kurzer Zeit zu einer routinemäßigen Alltagshandlung. Bitte setzen Sie nicht mehrere Gewohnheitsänderungen parallel um, das kann überfordern und dadurch demotivieren. Erst wenn Ihnen eine Gewohnheit zur Routine geworden ist, sollten Sie die nächste angehen. Die 60 Sekunden Pausen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie kaum Überwindung oder übermäßige Anstrengung kosten. Dennoch können und sollten Sie sich langsam steigern, um sich weiterzuentwickeln und um letztendlich Ihr anvisiertes Ziel zu erreichen.

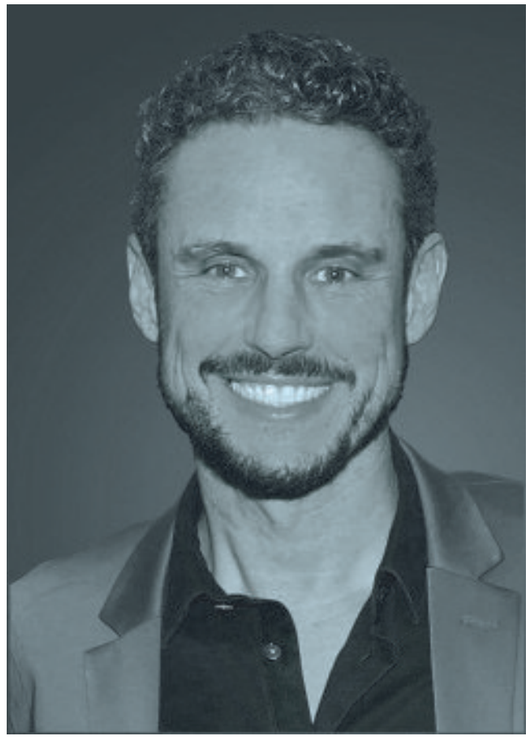
Beginnen Sie nach einer gewissen Zeit, die Anzahl der Übungen zu erhöhen, die Geschwindigkeit der Durchführung zu steigern oder die Dauer der Übung zu verlängern. Wenn Sie hin und wieder eine 60 Sekunden Pause auslassen, ist das nicht weiter tragisch – Hauptsache, Sie bleiben dran. Hadern Sie nicht mit sich. Seien Sie zu sich selbst wie ein guter Freund, der Sie unterstützt und Ihnen Mut macht.

Körperliches Wohlbefinden, positive Einstellung und schöne Gefühle genau wie angenehme Verbindungen zu anderen und ein bewusster Umgang mit Zeit geben uns enormen Schwung und Leichtigkeit. Das bringt bessere Ergebnisse, um in diesen herausfordernden Zeiten stark zu bleiben.

„Das Leben leicht tragen und tief genießen ist ja doch die Summe aller Weisheit." So hat es Wilhelm von Humboldt formuliert. Genau das wünsche ich Ihnen!

Ihr Markus Weber

© valeriy555/stock.adobe.com



www.vit-gmbh.de

WARUM RÄUBERLEITERN UND ARSCHBOMBEN GLÜCKLICHER MACHEN! ODER: WAS IST ANDERS AM SKANDINAVISCHEN MINDSET.

Von Heike Reising

© IQM GmbH

Es ist September 2021, ich sitze als Teilnehmerin in einem der ersten physischen Kongresse in einem Klostersaal nahe Wien und bin einfach nur glücklich. Wir „jamen" zwei Tage über die neuen Arbeitswelten (www.corporate-culture-jam.at). Neben all dem Glück bin ich aber auch etwas nachdenklich – das mit den Hygieneregeln und dem Abstand, den wir alle vor lauter Wiedersehensfreude nicht wirklich konsequent halten, hilft hoffentlich uns allen, gesund zu bleiben.

Eigentlich bin ich noch gar nicht so richtig bei den Inhalten vor lauter Emotionen, da steht eine deutsche Speakerkollegin auf der Bühne, Maike van den Boom (https://maikevandenboom.de/), Glücksforscherin. Da hätte sie gerade im Moment viel bei mir viel zum Forschen. Nach einigen Herausforderungen in ihrer Vergangenheit lebt und arbeitet sie jetzt von Stockholm aus und glaubt an die mentale Kraft der skandinavischen High-trust-Länder. Aber wieso ticken die da oben anders? Warum sind manche Menschen in Ländern glücklicher als andere? Ohne ersichtlichen Grund. Woran kann das liegen? Was macht den möglichen Unterschied im Mindset?

Sie hat hunderte Gespräche geführt, Antworten analysiert, zwei Bücher geschrieben. Und sie hat mich mit zwei neuen Prinzipien bereichert, die ich gerne mit Euch teile.

Das Räuberleiterprinzip

Wir alle kennen die Räuberleiter aus der Kindheit. Die süßen Früchte hängen hoch und sind für einen allein oft nicht erreichbar. Einer hilft dem Anderen dabei, größer zu werden, über sich selbst hinaus zu wachsen, etwas höheres zu erreichen oder ein Hindernis zu überwinden. Heißt übersetzt für ein erfolgreiches Miteinander im Business: Gemeinsam schaffen wir Dinge, die allein nicht möglich sind.

„Okay", werdet ihr jetzt vielleicht sagen, „Theorie gähn. Das ist ja wohl nichts Neues." Aber die Räuberleiter geht ja noch einen Schritt weiter. Sie befähigt den Anderen ein Ziel zu erreichen, Hindernisse zu überwinden, ohne dass du als „Sprosse" auf der Leiter dabei bist. Weiß ich, ob der, dem ich geholfen habe, den Erfolg mit mir teilt, ob er mir, nachdem ich ihm über die Mauer geholfen habe, das Tor zum Garten Eden öffnet und wir gemeinsam den Erfolg genießen können? Das Mindset dahinter: Ich bin ein Teil der Lösung, andere Teile sind aber auch wichtig. Diese Teile sehe ich, die schätze ich, deren Wirksamkeit erkenne ich und … ich VERTRAUE auf das Gemeinsame. Und auf das Ergebnis, ohne dass ich es genau weiß oder vorher wissen will, wie genau das aussehen wird oder was passiert. Ich vertraue einfach auf die Kraft der Räuberleiter. Auf die Lösung im Miteinander.

Heike Reising / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2006

Diese Lösung im Miteinander braucht große Wertschätzung des Einzelnen als Teil der Lösung. Viel Ruhe, viel Geduld, viel Empathie für Situationen und Menschen. Und tägliche Übung in Demut – um die anderen und ihre Bedürfnisse und Fähigkeiten wahrzunehmen.

Das Arschbompenprinzip

Die Kindheit hat so viele schöne Bilder für uns parat. Lassen wir sie leben! Wer kann sich noch an seine beste Arschbombe erinnern? Was für ein Höllenspaß! Und wer sich noch nie einer mega Arschbombe hingegeben hat, der hat etwas verpasst im Leben. Aber auch diejenigen wissen, worum es bei der Arschbombe geht. Es geht um eine völlig sinnlose Aktivität! Es geht um Spontanität, um den Moment, um den Spaß – es geht ums TUN, weil es jetzt gerade für mich passt. Es geht nicht um die Folgen, die sind meistens nass! Aber es ist nur Wasser – hoffentlich. Das Mindset dazu: Einfach mal tun. Es braucht nicht immer einen durchanalysierten Sinn, eine korrekte Folgeabschätzung, einen terminierten Zeitplan, die besten Rahmenbedingungen. Es braucht ein WARUM, aber es reicht auch ein „Warum" nur für mich. Wenn wir auf all das warten, auf bessere Zeiten, auf einen Entscheider, auf günstigere Rahmenbedingungen, auf was auch immer, dann ist der beste Arschbombenmoment wahrscheinlich vorbei. Mehr Mut zum Ausprobieren, zum Fehler machen, zum Lernen! Und vertrauen auf mich UND auf die anderen, dass es gut gehen wird. Entschuldigen kann man sich im schlimmsten Fall immer noch, wenn's schief geht.

Vielleicht sind diese beiden Prinzipien ein kleiner Schlüssel dazu, mehr Glück in der Gesellschaft zu empfinden. Anscheinend ist das Leben in den skandinavischen Ländern diesen beiden Prinzipien sehr viel näher. Und das beginnt schon in der Schule, mit Lehrern und Eltern, die sich vertrauen. Nicht nur den Kindern, sondern auch sich gegenseitig.

Ich würde mir diesen Zustand des größeren gegenseitigen Vertrauens für uns alle wünschen. Nur so erreichen wir miteinander diese magischen Momente. Noch dazu sind diese magischen Momente des Glücks und der Freude ein wunderbarer Energielieferant. Erinnert Euch an das erste Verliebtsein, den traumhaften Sonnenuntergang am Meer oder einfach nur an das glückliche Lächeln eines Menschen. Da steckt so viel Kraft drin. Unschlagbar viel Energie!

Deshalb wünsche ich uns auf jeden Fall mehr VERTRAUEN in die Kraft der Räuberleiter und mehr MUT für spritzige Arschbomben! Einfach mal TUN!

www.nussknackerei.at

© pixabay.com

WOZU BRAUCHEN WIR SELBSTFAHRENDE AUTOS?

Am 9. Januar 2022 hatte ich ein unglaubliches Erlebnis: Ich durfte meine erste Fahrt in einem autonom fahrenden Auto machen. Was heute noch ziemlich gewöhnungsbedürftig ist, wird in einigen Jahren Normalität sein. Doch wozu brauchen wir das?

Jörg Eugster / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2008

Von Jörg Eugster

Auf meiner Heimreise von der CES 2022 (Consumer Electronics Show) in Las Vegas habe ich einen Zwischenstopp in Phoenix eingelegt. Der Grund dafür war, dass ich eine Fahrt mit einem selbstfahrenden Auto von Waymo machen wollte. Waymo kennen wohl die wenigsten. Google hatte 2009 damit begonnen, selbstfahrende Autos zu entwickeln, was für sehr viel Aufmerksamkeit gesorgt hat. Eine Suchmaschine baut Autos? Das war für damals sehr abenteuerlich. Später wurde das Projekt in die Firma Waymo ausgelagert. Waymo ist Teil des Google-Konzerns Alphabet und zählt zu den führenden Unternehmen im Bereich autonomem Fahrens.

Die Fahrt hätte ich ohne die Unterstützung des Mitarbeitenden der Hotel-Rezeption nicht durchführen können, denn man muss in der Gegend wohnen, wo die Robotaxis von Waymo verkehren. Das sind derzeit nur drei Vororte von Phoenix (Tempe, Mesa und Chandler). Ein Ausbau in San Francisco ist derzeit im Aufbau.

Robotaxi von Waymo. Source: Waymo (https://waymo.com/press/)

Hier können Sie meine Fahrt von ca. 10 Minuten ansehen:

Das Scannen des QR-Codes führt Sie direkt zum Video auf YouTube.
Bildquelle: Jörg Eugster

Stellen wir uns einmal vor, es gäbe nur noch autonom fahrende Autos. Steuerräder gehörten damit der Vergangenheit an. Wie würde die Mobilität dannzumal aussehen?

Eine Vision für die Mobilität der Zukunft im städtischen Nahverkehr

In der Stadt der Zukunft gibt es keine Busse, keine Straßenbahn und keine Taxis mehr. Anstelle dieser früheren Verkehrsträger gibt es nur noch selbstfahrende Fahrzeuge. Es braucht keine Fahrer mehr, denn der gesamte Verkehr wird von einer künstlichen Intelligenz (KI) gelenkt. Als Fahrgast müssen Sie nur die Fahrt an den Bestimmungsort an die Cloud mitteilen, denn Smartphones gibt es dann nicht mehr. Sie brauchen für die Verbindung zur Cloud nur ein Endbenutzergerät wie eine Brille, ein Headset, ein Hörgerät oder die Linse in Ihrem Auge. In der Cloud sind alle Funktionen verfüg- und abrufbar, was früher die Apps auf dem Smartphone waren.

Sie teilen also der allgegenwärtigen Cloud Ihren Bestimmungsort mit. Auf dem gleichen Weg erfahren Sie, dass ein Fahrzeug in ca. x Minuten bei Ihnen eintreffen wird. Je nach Tageszeit sind das Fahrzeuge mit mehreren Plätzen wie Kleinbusse. Die alles lenkende KI bringt das Fahrzeug auf eine Route, auf der weitere Fahrgäste aus- oder zusteigen. Sobald Ihr Ziel erreicht ist, können Sie aussteigen.

Die Fahrtkosten werden sogleich von Ihrem Wallet oder Zahlungsmittel abgebucht, selbstverständlich kontaktlos. Möchten Sie lieber die Fahrt alleine ausführen, dann ist das ebenso möglich, kostet dann einfach mehr. Frauen, die z. B. lieber alleine fahren möchten oder Geschäftsleute, die pünktlich am Bestimmungsort ankommen wollen, machen von diesem Angebot Gebrauch.

In einem solchen Mobilitätssystem sind die Fahrzeuge selbstverständlich emissionsfrei und sorgen für gute Luft in der Stadt. Somit gehören Staus der Vergangenheit an, weil die KI für flüssigen Verkehr sorgt. Bei grösserem Verkehrsaufkommen kann die KI vorausschauend und lenkend dafür sorgen, dass nicht alle gleichzeitig unterwegs sind. Das kann in Form von Vorabinformationen oder unterschiedlichen und dynamischen Tarifen zu den Stoss- oder Randzeiten erfolgen. Paketdienste und Warentransporte werden durch entsprechende Fahrzeuge in frequenzschwachen Zeiten ausgeführt. Parkings und Parkhäuser werden nicht mehr benötigt und können für andere Zwecke genutzt werden.

Warentransporte und Fernverkehr

Im Fernverkehr sind selbstfahrende Lastwagen vorwiegend nachts unterwegs. Auch hier lenkt die KI die Fahrten und verhindert so Staus oder kilometerlange Kolonnen. Die Natur wird es den mit Wasserstoff betriebenen Motoren danken. Neue Transportträger (wie z. B. in unterirdischen Tunnelsystemen) sorgen für eine rasche und umweltfreundliche Beförderung von Waren. Im Personenfernverkehr macht der Hyperloop dem Flugzeug im kontinentalen Verkehr immer mehr Konkurrenz. Im interkontinentalen Verkehr werden umweltfreundliche Flugzeuge mit Biotreibstoff betrieben.

Steuerräder werden dereinst einmal belächelt werden.

Unsere Nachfahren werden einmal über uns lächeln, wenn Sie Bilder von Autofahrern, Staus und smogerfüllten Straßen sehen. Das wird dann alles glücklicherweise der Vergangenheit angehören.

www.eugster.info

PERSÖNLICHKEITSFORSCHUNG TRIFFT RECRUITING UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Von Alexander Hartmann

Alexander Hartmann / MSR / 2022

Club 55 Expert-Member seit 2016

Drei Dinge, die Du als Führungskraft unbedingt wissen musst, um starke Teams und Organisationen zu entwickeln.

Es gibt 5 wissenschaftlich gründlichst erforschte und weltweit, in tausenden Studien validierte Persönlichkeitsausprägungen – mit jeweils zwei Unterkategorien:

O - ffenheit – Das Bedürfnis nach intensivem Erleben und Abwechslung, im Außen (Ästhetik, starke Sinneseindrücke, Kreativität) und im Innen (intellektuelle Stimulation, komplexe Systeme verstehen, verbaler Austausch, verknüpfen von Ideen, Neues lernen).

C - oncientiousness (Gewissenhaftigkeit) – bestehend aus Fleiss (ausdauerndes zielgerichtetes Arbeiten) und Ordnung (Prozesstreue und Zuverlässigkeit).

E - xtraversion = Enthusiasmus (Begeisterungsfähigkeit) und Dominanz (Bedürfnis sich durchzusetzen und zu führen, sowie das Bedürfnis nach hohem sozialem Status).

A - greeableness (Verträglichkeit) = Empathie (das Bedürfnis, dass es dem anderen gut geht und alle sich liebhaben) und Höflichkeit (soziale Regeltreue &-Verantwortung).

N - eurotizismus = Volatilität (Wut) und Rückzug (Angst), beschreibt die Tendenz, schnell in negative Gefühle zu gehen und dort länger zu verharren.

Zusammengefasst werden diese zehn Ausprägungen als das sogenannte „Deep O.C.E.A.N. Modell."

Diese zehn Ausprägungen hat jeder von uns. Und dabei gibt es kein JA oder NEIN, sondern eher ein „Ganz viel", oder „Ganz wenig" oder „irgendwo dazwischen".

Jeder Mensch kann eine beliebige Kombination unterschiedlicher Ausprägungen haben, die er/sie seit dem fünften Lebensjahr, (größtenteils) fest in seiner/ihrer Gehirnstruktur verankert, mit sich trägt.

Als Unternehmende und Führungskräftige vergessen wir das leider nur zu oft, schließen von uns auf andere, und fragen uns öfter als es uns lieb ist: „Wieso ist der/die andere denn bitte so?" Drei Dinge, die wir aus der wissenschaftlichen Betrachtung menschlicher Persönlichkeitsunterschiede für den Faktor „Mensch" im Unternehmen lernen können:

1. Die Anderen sind anders.

Damit das Einbeziehen des Persönlichkeitsmodells von Mitarbeitenden helfen kann, stärkere Teams und produktivere Organisationen zu entwickeln, musst Du Dich als Führungskraft von dem Gedanken verabschieden, dass Menschen so sein müssen und die Welt so wahrnehmen wie du. Aber andere Menschen haben sehr unterschiedliche Stärken und Perspektiven auf die Welt. Zum Glück!

Wenn Dein Herz stark an einem bestimmten Kandidaten hängt, weil er Dich an dich selbst erinnert, oder Du ihn im Gegenteil ablehnst, weil er so anders ist, muss der Alarm losgehen. Dieser „naive Realismus", dass nämlich die Dinge im Wesentlichen so sind, wie sie uns selbst erscheinen, ist nach meiner Erfahrung gerade in kleinen und mittleren Unternehmen einer der häufigsten Gründe für personelle Fehlentscheidungen.

2. Der/die ideale Kandidat:in – aber für was eigentlich?

Darüber könnte man ein eigenes Buch schreiben, aber hier schon mal zwei der wichtigsten Erkenntnisse vorab:

Führungspositionen sind komplexe Tätigkeiten, deren Anforderungen sich ständig ändern. Sie erfordern deshalb ein hohes Maß an allgemeinen kognitiven Fähigkeiten (IQ). Darüber hinaus ist aber entscheidend, wie der Mensch diese Fähigkeiten entsprechend seines Persönlichkeitsmodels einsetzt. Wie nimmt er die Welt wahr? Wie reagiert er auf Herausforderungen oder auf Routine? Welche Reaktionsmöglichkeiten gibt ihm seine Persönlichkeit überhaupt? Greift er an oder zieht er sich zurück? Versucht er zu bewahren oder hat er Spaß daran, neue Lösungen zu finden?

Ob ein Kandidat ein guter Fit ist hängt davon ab, ob seine Persönlichkeit ihm erlaubt, angemessen und effizient auf die Anforderungen der Position – oder der Rolle im Team – zu reagieren.

Für kreative/unternehmerische Berufe und Positionen brauchst Du Leute, mit hoher Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale „Offenheit" und „Extraversion". Neue, kreative Lösungen. Outside the Box Thinking. Innovation. Motivation und Begeisterung, um die anderen mitzureißen und voranzugehen.

Für Management- und Verwaltungsjobs solltest Du allerdings jemanden bevorzugen, der eine hohe Ausprägung in „Gewissenhaftigkeit" hat (eher mittel ausgeprägt in „Offenheit") und so auf vorgegebener Spur effizient arbeiten kann. Ein zu hohes Bedürfnis nach „neuen Möglichkeiten" und „kreativen Lösungen" ist hier nicht dienlich.

Du kannst weiter differenzieren: Wieviel „Dominanz" sollte der gewissenhafte Mensch zusätzlich haben? Hat er das richtige Maß an „Empathie", um (s)ein Team leiten zu können und ausreichend wenig, um nicht nur „allen alles recht machen zu wollen" und genug „Enthusiasmus", um es zu begeistern und motivieren zu können?

3. Echte Diversität entsteht durch unterschiedliche Persönlichkeiten.

„Diversität" ist für manche zum kategorischen Imperativ, für andere zum Unwort des Jahres geworden. Egal auf welcher Seite des Spektrums man steht, ich finde: Diversität wird zu einfach gedacht.

Echte Diversität – also Heterogenität einer Gruppe – bedeutet in den meisten Fällen einen massiven Mehrwert. Aber Geschlecht, sexuelle Orientierung, Hautfarbe, Herkunft und Alter sind nicht die einzigen – und noch nicht mal die wichtigsten Faktoren.

Stell Dir eine, in all diesen Bereichen buntgemischte, Truppe vor. Alle sind extrovertiert, kreativ, chaotisch und emotional stabil. Erstens sind sie gar nicht „divers". Sie sehen nur so aus! Und zweitens würde ich mir, zur Zukunftssicherung, dringend jemand ängstliches, regeltreues, und gewissenhaftes herbeiwünschen. Echte Diversität bedeutet auch Heterogenität der Persönlichkeiten.

So aufreibend es manchmal ist: Die Anderen sind oft anders. Gott sei Dank.

www.alexanderhartmann.de

FLUCH UND SEGEN DES WANDELS

Stephan Heinrich / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2012

Von Stephan Heinrich

Neue, effizientere Prozesse sind eine Wohltat für Unternehmen und deren Erfolg und gleichzeitig eine große Herausforderung für die Menschen, die mit und in alten, bewährten Prozessen bereits viele Jahre gelebt haben. Der in vielen Fällen nicht böse gemeinte Widerstand der betroffenen Menschen ist häufig ein Grund für das Scheitern.

Dabei geht es nicht um Sabotage oder den bewussten, starrsinnigen Widerstand einzelner Mitarbeiter. Es geht um das gut gemeinte, aber letztlich zerstörerische Beharren auf der eigenen Kompetenz. Diese Kompetenz besteht unbestritten, bezieht sich aber auf das Umfeld der Vergangenheit. Weil im Feld des Wettbewerbs und in den Erwartungen der Kunden starke Veränderungen passieren und gleichzeitig neue Lösungsmöglichkeiten für bekannte Probleme entstehen, wirkt diese „Kompetenz der Vergangenheit" als Ursache für das Scheitern.

Das Bessere ist aus der Perspektive des Vertrauten schlecht

Eine Fabel: Es gab ein Unternehmen, in dem ein wesentlicher Prozess das Abtransportieren von Schutt war. Zu Gründerzeiten wurde das mit Schubkarren erledigt. Seit mehr als 40 Jahren waren die Schubkarren von einem findigen Mitarbeiter durch Mofas mit Anhängern ersetzt worden. Im Laufe der Zeit wurde der Prozess immer weiter optimiert. Danach waren die Anhänger über Schnellkupplungen verbunden worden. Dadurch wurde die Abläufe weiter beschleunigt und die Menge des transportierten Schutts stieg entsprechend.

Der neue Juniorchef und Enkel des Gründers hatte eines Tages eine Vorführung von Kipplastern gesehen und war sofort davon überzeugt, dass die Verwendung dieser Fahrzeuge eine weitere Steigerung der Effizienz ergeben könnte. Um ganz sicherzugehen, bezog er die Mitarbeiter ein und ließ sie den Kipplaster auf Herz und Nieren testen. Nach ein paar Tagen bekam er von seinem Team folgenden Bericht:

„Grundsätzlich ist der Kipplaster hervorragend geeignet, um uns die Arbeit zu erleichtern und unsere Ziele besser zu erreichen. Es gibt allerdings einige Mängel, die vor Einführung unbedingt geändert werden müssen:

1. Lenkräder sind in unserer Branche komplett ungeeignet. Wir benötigen eine Lenkstange.
2. Das Schalten mit der rechten Hand mag in anderen Branchen funktionieren. In unserer Branche muss das Schalten jedoch unbedingt mit dem linken Fuß erfolgen.
3. Daraus leitet sich ab, dass die Betätigung der Kupplung unmöglich mit dem linken Fuß erfolgen kann. Es muss in unserer Industrie aus gutem Grund immer mit der linken Hand erfolgen.
4. Auch das Gas geben sollte mit der rechten Hand erfolgen, damit der rechte Fuß sicher auf der Hinterradbremse bleiben kann, um schnell zu bremsen und evtl. zu driften.
5. Daher muss auch die Vorderradbremse separat angesteuert werden, und zwar von der rechten Hand …"

Verschlimmbesserung der Innovation

Die Liste der Veränderungsanforderungen war noch lang. Die Menschen waren ehrlich motiviert, eine Neuerung zuzulassen. Allerdings konnten sie sich nach so vielen Jahren Praxis mit den alten Prozessen ganz einfach nicht vorstellen, dass ein anderes Bedienungskonzept überhaupt möglich, geschweige denn besser sein könnte. Sie tendieren dazu, die um Faktoren bessere Lösung (ohne bösen Willen) komplett zu zerstören.

Die „alten Hasen", die den Umgang mit dem bestehenden System meisterlich beherrschen, sind besonders anfällig für diesen Denkfehler. Eben weil sie es mit den alten Prozessen zur Exzellenz gebracht haben, fällt es ihnen am schwersten, die neuen Möglichkeiten zu erkennen und Änderungen zuzulassen.

Wir sind in unseren gewohnten Denkstrukturen gefangen. Wir tendieren dazu, die Welt autobiografisch zu interpretieren. Wir erklären uns und anderen die Welt und wie sie funktioniert anhand unseres eigenen Lebenslaufs: „Das ist so, weil ich das schon oft genau so erlebt habe." Dieser Bestätigungsfehler ist ein häufiger Grund für das Scheitern – selbst für die ambitioniertesten Veränderungsprojekte.

Veränderungsprozesse kompetent begleiten

Neues zu denken und neu zu handeln lässt sich nicht einfach befehlen. Sonst könnte man jedem Raucher einfach „Hör auf zu rauchen!" zurufen, um ihn zum Nichtraucher zu machen. Auf der intellektuellen Ebene weiß jeder, dass Nichtrauchen besser ist als Rauchen. Aber so einfach ist das nicht. Veränderungen benötigen Zeit. Aber nur jemandem Zeit zu lassen, ist nicht ausreichend.

Der Prozess der Veränderung kann viele Phasen haben:

- Entschluss
- Euphorischer Beginn
- Erste Schwierigkeiten
- Tapferes Beharren
- Tiefe Selbstzweifel
- Verlockungen des Gewohnten
- Entmutigende Rückschläge
- Licht am Ende des Tunnels
- Katastrophen kurz vor dem Ziel
- Erster Erfolg
- Rückfall in alte Muster

All das kann auf dem Weg der Veränderung lauern. Planen Sie die Widerstände Ihrer Belegschaft und Ihre eigenen Widerstände mit in Ihr Veränderungsvorhaben ein. Es wird schlechter werden, bevor es besser werden kann. Diese Weisheit mag jetzt emotionslos bestätigt werden, aber es kommt der Moment, an dem die eigenen Emotionen Alarm schlagen und uns zur Umkehr überreden wollen.

Seien Sie gewappnet!

www.stephanheinrich.com/neustart-jetzt

©lzaretsky/stock.adobe.com

DIE KLARTEXT-REDE

DIE GESCHICHTE EINES FIKTIVEN CEOS

Stefan Häseli / MSR / 2022

Club 55 Expert-Member seit 2015

Von Stefan Häseli

Der CEO (im Folgenden „er" genannt) ist grundsätzlich ein Anhänger von Klartext, vor allem dann, wenn es um frohe Botschaften geht: „Wir schenken Ihnen einen zusätzlichen Monatslohn" oder man mittels dieses Prädikats ein würziges Feedback in der Art von „das haben Sie vergeigt, nochmals ran!" geben kann. „Man soll ja sagen, was man denkt." Schonungslos, direkt, klar. Genau! Dann weiss es der andere auch.

Aber am heutigen Tag ist das anders. Er sitzt lustlos vor dem Computer. Die Zeit drängt. Als CEO eines internationalen Industriekonzerns muss er die Belegschaft heute Nachmittag über die missliche finanzielle Lage des Unternehmens orientieren. Diese „nicht-wirklich-frohe Botschaft" ergänzt die Ankündigung, dass ein grosser Teil der Produktion nach Asien verlegt wird. Klartext? Wäre ja eigentlich einfach: sagen, was los ist „wir haben kein Geld", dann sagen, was man macht: „Wir lagern ¾ der Produktion aus.", ergo wen es betrifft: „betroffen sind alle, die in der Produktion sind" und, wann es los geht: „die ersten Verlagerungen beginnen in drei Wochen, das Projekt ist in sechs Monaten abgeschlossen". Schlussendlich noch eine Phrase zur Empathie: „Es ist einen einschneidende Massnahme, das ist uns bewusst." Einfach, klar, in viereinhalb Sätzen.

Er beginnt die Rede in den PC zu tippen. Doch jetzt kommen ihm Zweifel: „Wenn ich das so klar sage, geht der Shitstorm nachher im internen Web-Forum los." Das kennt er, war schon bei der letztjährigen Negativ-Lohnrunde so. Darauf hat er keinen Bock, nachher noch Mitarbeiter-Befindlichkeiten zu klären. Schliesslich ist jetzt Tempo beim Umsetzen gefragt. Time is money!

Er ringt mit sich und liest den Text, den er schon einmal etwas vorbereitet hat, durch.

„Meine Damen und Herren, ich trete heute vor Sie, um Sie über eine einschneidende Massnahme zu orientieren." „Treten" – nein, das geht nicht. das hört sich doch zu sehr nach „vor die Schmitte treten" an – zu dramatisch. Also direkter: „Meine Damen und Herren" – dies ist wohl etwas förmlich, distanziert, schiesst es ihm durch den Kopf. „Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter". Genau, das drückt Wertschätzung aus, das steht so im Leitbild. Also: „Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ich informiere Sie heute über eine einschneidende ..." – Nein, das gefällt ihm nicht. „Einschneidende Massnahme" hört sich an, als ob wir den Betrieb schliessen müssten. Dabei verlagern wir nur dahin, wo die Märkte sind. Im Grunde gehen wir näher zum Kunden. Genau, „Kundennähe" möchten wir. Das hört sich nicht nach Abbau, sondern nach Aufbau neuer Distributionskanäle an. Und ist ja auch Klartext, vielleicht etwas geschönt, aber passt schon. Er gerät in Fahrt.

„Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ich freue mich, Sie über unsere neue Strategie für mehr Kundennähe zu orientieren. Annäherung der Distributionskanäle ist das Rezept, das allerdings auch Opfer fordert." Nein, „Opfer" geht gar nicht. Change-Projekte sind „Chancen". „Wir haben die einmalige Chance, uns mit der Neuausrichtung im Markt besser zu positionieren." Ja, das passt. Es soll sich positiv anhören. Nichts von „gesundschrumpfen", das würde bedeuten, dass wir vorher „krank-gewachsen" sind.

„Fokussierung auf die zentralen Kerngeschäfte" – ja, das muss rein. „Die Gründe für diese Neuausrichtungen sind vor allem Markteinflüsse aus Billiglohnländern." „Markteinflüsse" – er streicht das Wort. Es erweckt den Eindruck von Fremdbestimmung. „Wir passen uns dem technologisch-demagogischen Wandel an und sind in der Globalisierung ein aktiver Player." Das ist gut. Er spürt, dass es richtig ist, solche Botschaften persönlich zu kommunizieren.

Das Rede soll noch angereichert werden mit ein paar wohlklingenden Begriffen wie „nachhaltig", „ergebnisorientiert", „stufengerecht", „win-win", „optimiert", „schlank" und unverzichtbaren Substantiven wie „State-of-the-Art", „Streitkultur", „Denkanstoss".

Auf dem Bildschirm steht nun: „Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ich freue mich, Sie über unsere neue nachhaltige Strategie für mehr ergebnisorientierte Kundennähe zu orientieren. Wir haben die einmalige Chance, uns mit einer stufengerechten Neuausrichtung im schlanken und optimierten Markt zu positionieren. Wir passen uns dem technologisch-demagogischen Wandel an und sind in der Globalisierung ein aktiver Player. Dabei fokussieren wir vermehrt auf unsere Stärken und die zentralen Kerngeschäfte und schaffen mit dieser State-of-the Art eine win-win-Streitkultur, die uns eine Kultur der permanenten Denkanstösse verschafft."

Er schaut auf die Uhr – die Orientierung geht bald los und er ist stolz, die Dinge wahrlich auf den Punkt gebracht zu haben. Und das erst noch so, dass niemand den Verdacht schöpft, dass man nicht mehr an die Produktion in Europa glaubt ...

www.stefan-haeseli.com

© Thapana_Studio/stock.adobe.com

LEADERSHIP:
KLARHEIT IN DER FÜHRUNG

Von Dirk Zupancic

Dirk Zupancic / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2014

Führungskräfte haben die Aufgabe, zusammen mit ihrem Team und den Mitarbeitenden Ziele zu erreichen. Viele Führungskräfte erhalten ihre Rolle, weil sie sich fachlich bewährt haben. Nicht etwa, weil sie als Führungskräfte besonders gut qualifiziert sind, zumeist nicht einmal, weil sie das Potenzial dazu haben. Und häufig arbeiten Unternehmen und die Personen selbst auch nicht bewusst daran, zu guten Führungskräften zu werden. In diesem Beitrag lesen Sie, warum Klarheit ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist und worauf man in der Führungsarbeit achten sollte.

Gute Führung

Was ist überhaupt gute Führung und was ist der Anspruch an gute Führungskräfte? Aus meiner Sicht gibt es zwei Facetten, die in den heutigen dynamischen und wettbewerbsintensiven Zeiten relevant sind. Es geht erstens darum, eine Hochleistungskultur zu erzeugen, denn anders wird man sich nicht nachhaltig im Wettbewerb durchsetzen. Zweitens geht es darum, ein Umfeld zu schaffen, das gute Leute anzieht und bleiben lässt.

Anders ausgedrückt: Gute Führung bedeutet, in einem Team, einem Unternehmensbereich und im gesamten Unternehmen einen produktiven Energielevel zu erreichen und zu pflegen.

In der produktiven Energie ziehen alle an einem Strang, sie arbeiten mit Freude und leisten Überdurchschnittliches, sie erreichen und übertreffen Ziele.

Klarheit schaffen – aber wie?

Was hat gute Führung mit Klarheit zu tun? Wo Klarheit herrscht, haben alle einen Durchblick, verstehen die Zusammenhänge, Probleme und Zustände. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass Klarheit damit ein Anspruch in einem zeitgemäß geführten Unternehmen und an gute Führungskräfte sein muss. Es sind schließlich die Führungskräfte, die dafür durch eine entsprechende Kommunikation sorgen müssen. Hier einige Facetten:

Klarheit über den Sinn: Auch wenn der vielzitierte „Purpose", der Zweck des Unternehmens, mittlerweile durchaus auch mal kontrovers diskutiert wird, empfehle ich jeder Führungskraft, eine gute Beschreibung zu entwickeln und zu verwenden, „WARUM" das Unternehmen oder ein Bereich da ist und welchen Beitrag alle leisten. Der Sinn oder ein klares Warum schaffen Identifikation mit dem Unternehmen und Motivation für die eigene Aufgabe.

Klarheit über die Strategie: Selten sehe ich Strategien, die für alle Mitarbeitenden klar und verständlich beschrieben sind. Manche Führungskräfte klassifizieren ihre Strategie sogar – und das ist kein Scherz – als geheim! Ich meine, eine Strategie sollte verständlich sein und sie sollte allen Mitarbeitenden klar sein. Dann sind gewisse Entscheidungen, die sich daraus ergeben, ebenfalls klar. Übrigens ist heute keine Strategie mehr in Stein gemeißelt, sondern muss, wenn nötig angepasst werden. Auch Änderungen sollten dann klar begründet werden. Eine klare Strategie ist nicht nur ein Plan, sondern auch ein Kommunikationsinstrument.

Klarheit über Mitarbeitende und die Zusammenarbeit: Grundlage der Führungsarbeit ist das gemeinsame Erreichen von Zielen. Hierzu muss man in der Regel eine gewisse Nähe zu den Mitarbeitenden und ihrer Art, Aufgaben zu bewältigen, haben. Und man muss im engen und konstruktiven Austausch sein, um Bestleistungen zu bestärken und Optimierungsreserven auszuschöpfen. Natürlich wird man jede und jeden Mitarbeitenden unterschiedlich eng führen. Wenn möglich kaum führen, sondern eher coachen. Das ist heute selbstverständlich. Aber hier sollten Führungskräfte und Mitarbeitende jederzeit Klarheit über das Miteinander, die Aufgaben, die Erwartungen und die Leistung haben. Hier liegt nach meiner Erfahrung die größte Herausforderung in einem konstruktiven und gewissermaßen stilvollen Umgang mit nötigen Verbesserungen – und manchmal auch den nötigen Sanktionen. Übrigens: Die Trennung von Mitarbeitenden gehört zu den unangenehmsten Aufgaben einer Führungskraft. Aber sie gehört dazu! Führungskräfte sollten für sich Klarheit haben, ob und wann solche Entscheidungen richtig und wichtig sind. Sie sollten aber auch einen Weg finden, diese Entscheidungen intern – soweit das unter Wahrung vertraulicher Informationen möglich ist – nachvollziehbar zu begründen. Alles andere erzeugt Unruhe oder Schlimmeres.

Klarheit in Prozessen: Die Lebensader eines Unternehmens, sind in aller Regel die Prozesse, die Kundenwerte und damit Umsatz und Profitabilität schaffen. Die meisten Unternehmen widmen sich diesen Prozessen im Zuge von Zertifizierungen und dem Qualitätsmanagement. Im operativen Tagesgeschäft hingegen gibt es eine gewisse Tendenz zum Freestyle, d.h. die schön ausgearbeiteten Prozesse werden immer weiter vernachlässigt. Führungskräfte haben die Aufgaben, diese Prozesse klar und transparent zu halten und deren Einhaltung zu koordinieren. Vorausgesetzt, sie sind sinnvoll.

Klarheit in Projekten: In den meisten Unternehmen laufen zu jeder Zeit eine Vielzahl von Projekten mehr oder weniger über das Tagesgeschäft hinweg. Gerade weil es sich um Zusatzinitiativen handelt, sollte man diese klar kommunizieren und für alle Mitarbeitenden – auch diejenigen, die nicht direkt involviert sind, präsent halten.

Klare Kommunikation

Die Grundherausforderung aller genannten Aspekte liegt darin, dass Führungskräfte sich selbst und in ihren Meetings intensiv mit den Themen beschäftigen. Damit haben sie oft das Gefühl, eine einfache Information per Email, Aushang oder Statement reicht doch aus, um Klarheit zu schaffen. Hier passt das Zitat von Konrad Lorenz: „Gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht einverstanden, einverstanden ist nicht behalten, behalten ist nicht angewandt, angewandt ist noch lange nicht beibehalten." Es lohnt sich daher für Führungskräfte, sich mehr für echte Klarheit zu engagieren und mehr und besser zu kommunizieren.

www.dirkzupancic.com
www.dzp-consulting.com
www.salesdriveacademy.com

KLARTEXT ZUR ROLLE DER FRAU IM JAHR 2022 UND WEIBLICHEM UNTERNEHMERTUM UND FRANCHISING

Waltraud Martius / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2015

Von Waltraud Martius

Auch wenn wir das Jahr 2022 schreiben – bis heute braucht es klare Statements, wenn es darum geht, die Rolle und Bedeutung der Frauen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft treffend zu beschreiben. (Über-) Strapazierte Phrasen und Lippenbekenntnisse genügen nicht.

Also formuliere ich, dem Motto „KLARTEXT" folgend, an dieser Stelle einige klare Worte. Ich sehe es als ein „Privileg des Alters" an, auf eventuell damit verbundene Befindlichkeiten nicht mehr so viel Rücksicht nehmen zu müssen.

Es geht um mehr, als den „Gender pay-gap" auszugleichen, Quoten zu erfüllen oder andere Symbolik, sondern die Erkenntnis, dass Frauen der Wirtschaft oft mehr „Profit im weiteren Sinne" bringen, als es so manchen (Männern) recht ist.

Die wirklich großen Herausforderungen der nächsten Jahre (hoffen wir, dass COVID bald weniger die Schlagzeilen dominiert) sind die Themen Umwelt und Nachhaltigkeit.

Ich frage mich: Werden „alte weiße Männer" diese Herausforderungen meistern? Oder sind sie vielleicht doch zu festgefahren in traditionellen Glaubenssätzen und Rollenklischees?

In vielen meiner Beratungsprojekten der letzten Jahrzehnte sind es oft die Frauen in hohen Managementfunktionen, die Neuerungen vorantreiben, Männer eher diejenigen, die schnell erkennen (wollen), warum etwas nicht geht und damit Fortschritt bremsen und Kritikfähigkeit mit Autoritätsverlust verwechseln.

Heute, am 2. Januar 2022, muss ich mit Entsetzen lesen, dass in der EU Atomkraft allen Ernstes als „grüne Energie" wieder gefördert werden soll! Wie lange ist Fukushima her?

Nachdem ich selbst auch alt – und weiblich bin – erlaube ich mir, folgende (unbewiesene) These zu formulieren: Mit einer Mehrzahl von Frauen in entscheidenden Gremien, würde solch eine Weichenstellung niemals verabschiedet.

Wir brauchen mehr Weitblick und Verantwortung für die langfristigen Lösungen und einen Horizont, der weit hinter den nächsten Wahlterminen liegt, weniger Egoismus und kurzfristige „Erfolgsgeilheit".

Wenn wir in mündige Bürger*innen vertrauen, werden sich solche Ziele, Werte und Visionen auch in Wahlerfolgen niederschlagen. Ja – populistische Blender wird es immer geben – je höher der Bildungsgrad unserer Mitmenschen, umso geringe sind deren Chancen.

Nun aber zu „kleineren Dimensionen" – dem weiblichen Unternehmertum:

Immer mehr Frauen denken daran ihre Rolle auch im Berufsleben neu zu definieren. Allen Bemühungen zum Trotz ist Chancengleichheit in der Karriere nach wie vor selten mehr als ein Schlagwort.

Nicht so in der Selbstständigkeit. Hier zeigt sich oft, dass Frauen durch ihre speziellen Fähigkeiten wie vernetztes Denken, schnelle und rationale Entscheidungen und weniger egoistischem Erfolgs- und Geltungsdrang überdurchschnittlich erfolgreich sein können.

Geradezu ideal ist für viele Frauen daher die Möglichkeit, sich im Rahmen eines Franchise-Systems selbstständig zu machen, denn gerade im Franchising sind solche Qualitäten gefragt.

Frauen fällt es leichter, bewährte Ideen anzunehmen – sie müssen sich nicht als „der klassische starke Unternehmer" profilieren, sondern erkennen die Vorteile der erhöhten Sicherheit in einem Netzwerk. Aber auch im Franchising braucht man als Unternehmerin Durchhaltevermögen, Einsatzbereitschaft und Führungsqualitäten.

Frauen, Wieder- und Quereinsteigerinnen, die einen Haushalt – vielleicht mit Kindern – erfolgreich „managen", haben diese Eigenschaften zwangsläufig. Allzu oft ist ihnen dies nur zu wenig bewusst.

Viele Franchise-Systeme freuen sich daher über potenzielle Franchise-Interessentinnen. Geeignete Konzepte gibt es genug – vom klassischen Einzelhandel bis zum Frauen-Fitness-Studio, Gastronomie und viele mehr. Aber auch in bisher männerdominierten Branchen etablieren sich immer mehr Frauen als erfolgreiche Franchise-Unternehmerinnen.

Was braucht es? Ein wenig Mut zur Veränderung und tolle Möglichkeiten eröffnen sich – ohne Abhängigkeit von (personal-) politischen Entscheidungen anderer (Männer?).

Der Beweis: Die „Beste Franchisenehmer*in der Welt" wurde im Jahr 2020 in Florenz gekürt. Isabella Kling, von Mrs. Sporty überzeugte die internationale Jury vor allem mit ihrem Humor, ihrer positiven Einstellung zur Organisationsform des Franchisings und ihrer großartigen Wertschätzung der Mitarbeiterinnen in ihren sechs Mrs. Sporty-Studios in Österreich.

Ich bin überzeugt: Mehr Unternehmerinnen braucht das Land – und die (Franchise-) Wirtschaft!

Ihre/Eure
Waltraud Martius

www.syncon-franchise.com

© Matteo Rovella Pictures

VOM VEREIN ZUR GELEBTEN VEREINIGUNG – SO GELINGT DIE TRANSITION

Von Frauke Ion

Frauke Ion / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2014

Vereine als Orte der Gemeinschaft, des Zusammenhalts, des kollektiven Wirkens – sie haben in den letzten zwei Jahren viel einstecken müssen. Das „physical distancing" hat dazu geführt, dass sich viele Mitglieder nicht nur physisch, sondern auch sozial voneinander entfernten – zunächst aus vermeintlicher Solidarität: „Sicher ist sicher, wenn sich die Lage wieder entspannt, sind wir auf jeden Fall wieder mit vollem Elan dabei." Ein Paradoxon sondergleichen! Was haben die letzten 24 Monate mit dem Club 55 gemacht? Sind wir immer noch der Verein, der wir einmal waren? Wenn dem so ist: Wollen wir das in dieser Form überhaupt noch? Zeit für eine Inventur.

Individualismus als kollektive Stärke

„Der Verein (etymologisch aus ‚vereinen', ‚eins werden' und etwas ‚zusammenbringen') bezeichnet eine freiwillige und auf Dauer angelegte Vereinigung von natürlichen und/oder juristischen Personen zur Verfolgung eines bestimmten Zwecks, die in ihrem Bestand vom Wechsel ihrer Mitglieder unabhängig ist." So definiert Wikipedia den Begriff „Verein". Und ja, sachlich betrachtet trifft diese Beschreibung auf die meisten Vereine und auch auf den Club 55 zu. Wir alle sind diesem auf Dauer angelegten Verein freiwillig beigetreten und verfolgen einen bestimmten Zweck: kollektives Wissen zu generieren und zu verbreiten – nach innen und nach außen. Doch wie steht es aktuell um diese Gemeinschaft? Hat der Virus auch in unserem Club um sich gegriffen und aus dem ursprünglichen Kollektiv eine Gruppe von Individualisten gemacht?

Fakt ist: Die Pandemie hat in vielen Vereinen „aufgeräumt" – positiv wie negativ. Die einen nahmen sie als Chance, alles umzukrempeln und sich auf sichere, digitale Beine zu stellen. Die anderen wurden vom Online-Tsunami schlichtweg überrollt. Nicht der Club 55. Wir haben es bisher geschafft, solide mit den Herausforderungen der Pandemie umzugehen. Mit einer Online-Variante 2020, dem hybriden Kongress 2021 und den monatlichen Dienstagabend-Zoom-Treffen haben wir bewiesen, dass unser auf Außenstehende manchmal etwas angestaubt wirkende Club mit seinen Statuten und Gremien durchaus zeitgemäß agieren kann. Die meisten Mitglieder bleiben uns treu, der Austausch untereinander besteht nach wie vor.

Von diesem Individualismus, den so unterschiedlichen Expertisen und Talenten unserer Mitglieder, profitiert der Club in diesen Zeiten besonders. Die Antwort auf die Frage „Sind wir ein Kollektiv oder eine Gruppe Individualisten?" lautet also: Wir sind beides zugleich. Wir sind ein Kollektiv aus Individualisten. Das klingt vielleicht etwas paradox, aber genau das macht uns als Club so stark.

Transformation vs. Transition – Was wir für den Übergang brauchen

Wir sind nicht aufgesprungen auf den „Transformations-Zug", der momentan durch viele Unternehmen und Vereine rauscht. Wir sind nicht panisch geworden und haben voll blindem Aktionismus von heute auf morgen etablierte Strukturen über Bord geworfen. Eine Transformation setzt nämlich voraus, das Ziel des Prozesses zu kennen. Doch genau dieses Ziel ist in diesen Zeiten nicht vorhersehbar. Wir wissen nicht, wohin die Reise geht. Wir können nur in Zwischenschritten denken, damit Transition möglich wird.

Im pädagogischen Sinne ist mit „Transition" (lat. Transitus = Übergang, Durchgang) ein bedeutender Übergang eines Menschen gemeint, der bewältigt werden will und eine positive oder negative Entwicklung nach sich zieht. Misslingt die Anpassung an die neue Situation, entsteht Stress. Ist die Anpassung erfolgreich, entsteht Resilienz. Bedeutsame Erfahrungen und komplexe Lebensereignisse regen somit intensives Lernen und einen emotionalen Wandlungsprozess an. Damit ist jeder Transitionsprozess auch Teil eines Changeprozesses. Wenn wir uns das Konzept der Transition vor Augen halten, so sind wir nicht nur als Club auf dem Weg zu einer „gelebten Vereinigung", sondern können sie auch im Umgang mit unseren Kunden fördern. Damit Transition in Vereinen und Unternehmen möglich wird, braucht es aus meiner Sicht die folgenden Voraussetzungen:

1. Klarheit
Offenheit für Feedback und Verbesserung sowie regelmäßige gemeinsame Reflexion von Verhaltensweisen und Intentionen sind essenziell, um als Vereinigung erfolgreich zu sein. Dazu gehört auch das Etablieren einer respektvollen Streitkultur.

2. Purpose
Vereinigungen sollten sich über ihre Daseinsberechtigung im Klaren sein und sich regelmäßig fragen: Welchen Nutzen bieten wir unseren Mitgliedern oder Kunden? Welchem Zweck dient unsere Vereinigung?

3. Bereitwilligkeit
Wer Transition erreichen möchte, muss sich trauen, die eigene Komfortzone zu verlassen. Dazu gehört, sich von häufig geliebten, aber ungelebten Regeln zu verabschieden und neue, zielführende Strukturen zu etablieren. Das mag zunächst anstrengend sein, führt aber perspektivisch zu Erleichterung und Akzeptanz.

4. Gelebte Werte und Kultur
Vereinigungen sollten regelmäßig ihr Wertegerüst überprüfen: Ist es noch stabil? Gibt es Werte, die nicht (mehr) gelebt werden? Was haben die Herausforderungen der letzten Jahre mit unserer Kultur gemacht? Nur so lässt sich feststellen, wie groß oder klein die Lücke zwischen den notierten und den gelebten Werten ist.

5. Akzeptanz von Andersartigkeit
Jeder Mensch ist „anders" – und das ist auch gut so! Individualität macht Vereinigungen stark – wenn sie akzeptiert, als Chance gesehen und genutzt wird. Wenn wir es schaffen, Sichtweisen aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und die Andersartigkeit der anderen richtig ein- und wertzuschätzen, dann entsteht wirkliche Synergie.

Lasst uns also nicht aufhören, damit anzufangen, regelmäßig Inventur zu machen: Wo steht unsere Vereinigung gerade? Sind wir ein „Verein aus Einzelkämpfern"? Oder eine „Gelebte Vereinigung aus Individualisten", für die die oben genannten fünf Voraussetzungen die Basis allen Handels ist? Was ist das Ergebnis Ihrer Inventur?

www.ion-international.de
www.institut-fuer-persoenlichkeit.de

WIR BRAUCHEN EINE NEUE DIALOGKULTUR. KLARTEXT AUF AUGENHÖHE!

Von Reza Razavi

Wenn wir heute in der Politik und in Organisationen zusammenkommen, um Themen zu besprechen, findet in den Gremien, Arbeitskreisen und Ausschüsse kaum ein Dialog statt. Meistens geht es um eine Art von Kommunikation, die wir eher als *Diskussion* oder *Debatte* bezeichnen. Dabei wird nicht auf Augenhöhe gesprochen. Ziel ist es vielmehr, seine Position zu platzieren oder zu verteidigen. Es geht darum, persönlich zu gewinnen und Punkte für sich zu sammeln. Je höher man in der Hierarchie steht, umso mehr hat man die Wahrheit für sich gepachtet. Wenn andere Sichtweisen existieren, entsteht der Drang, die anderen zu bekehren und zu belehren. Es geht darum, sich als wissend zu präsentieren, eine Sache zu beweisen, um ein Machtgefälle zu demonstrieren. Man fokussiert sich darauf, in den Argumenten und Sichtweisen der anderen einen Fehler zu finden, um zu zeigen, dass man besser ist als das Gegenüber. In Wahrheit bedeuten solche Diskussionen und Debatten ein Zerschlagen, Besiegen, Zerlegen und damit eine Art Abwertung des anderen. Wir sind kaum fähig, miteinander zu reden, einander zuzuhören. Wir sind nicht gewillt, unsere Grundannahmen in Frage zu stellen. Wir plädieren viel und fragen wenig. Wir sind eine *belehrende* Gemeinschaft, aber keine *lernende*. [1] Bedauerlicherweise gehen wir davon aus, dass es nur eine Wahrheit gibt, die eindeutig zu ermitteln ist. In manchen Situationen gilt dies auch, in anderen ist es komplizierter. Unsere Aufgabe in einem Dialog ist es, der Wahrheit gemeinsam näher zu kommen.

Damit die Gestaltung der Transformation gelingen kann, benötigen wir Dialoge aus unterschiedlichen Erfahrungsbereichen und gesellschaftlichen Tätigkeitsfeldern. Um Transformation zu ermöglichen, brauchen wir eine gelingende Kommunikation. „So gesehen ist die Kunst des Miteinander-Redens kein Luxus-, sondern ein Überlebensthema", hat auch Schulz von Thun schon gefordert. [2] Wenn es um Diskussionen erster Ordnung geht, müssen wie in Zeiten von Fake News dafür sorgen, dass wir zu den Fakten zurückfinden, und für alles andere brauchen wir produktive und intelligente Dialoge.

Damit Dialoge fruchtbar werden, sind einige Voraussetzungen unabdingbar. Zuerst die Fähigkeit, die Vielfalt der Wahrnehmungen und Bewertungsmöglichkeiten erst einmal anzuerkennen und sie überhaupt verstehen wollen. [3] Zuerst verstehen, was die oder der andere sagt, und sich dann bemühen, selbst verstanden zu werden. Das bedeutet nicht, den eigenen Standpunkt aufzugeben oder Konfrontation zu vermeiden. Verständnis heißt nicht Einverständnis. Wir brauchen eine gute Mischung aus Trennschärfe und Streitbarkeit, abwarten und aktiv werden, Respekt und Klarheit, Empathie und Wertschätzung, damit wir uns auf Augenhöhe begegnen und eine höhere Wahrheit erarbeiten können. Wir brauchen unterschiedliche Sichtweisen genauso wie eine klare Unterscheidung von Verstehen, Verständnis und Einverständnis. Wir müssen Grenzen setzen und Brücken bauen!

Eine weitere Voraussetzung für gute Dialoge ist die Nivellierung von richtig und falsch. Es geht nicht um Gewinnen oder Widerlegen. Der Sinn des Dialogs ist vielmehr, etwas Neues und Besseres aus den unterschiedlichen Weltsichten, Meinungen, Perspektiven und Interpretationen entstehen zu lassen. Nicht was gesagt worden ist, spielt eine Rolle, sondern wie man zu der Erkenntnis gekommen ist, ist entscheidend. Gemeinsam dem Denken auf die Spur zu kommen, auch der eigenen Meinung. Dabei wird man feststellen, dass die eigene Position gar nicht so furchtbar wichtig ist und man viel weiterkommt, wenn man „gemeinsam denkt". Hannah Arendt hat das schön formuliert: „Die dialogische Basismaxime heißt: Die Wahrheit beginnt zu zweit." [4]

Um erfolgreich in einem Dialogprozess zu sein, müssen sich die Beteiligten nicht in erster Linie als Gegner begreifen, die einen Sieg davontragen wollen, sondern (auch) als Komplementäre. Dann steht nicht das eigene Wollen im Zentrum, sondern es herrscht eine „dialogische Intelligenz" [5], dass man gemeinsam ein besseres Resultat hervorbringt als allein. „Dialogische Intelligenz zu entwickeln, bedeutet auch, den eigenen Blick zu weiten, fähig zu sein, die Blickrichtung zu wechseln und Probleme, Themen, Konflikte aus anderen Perspektiven als der eigenen sehen zu können. [...] Die Entwicklung dialogischer Intelligenz ist auf ständige dialogische Praxis angewiesen, braucht Räume der Zuwendung, des Zuhörens, der Verlangsamung, auch der Stille. Im Erleben des gemeinsamen Suchens, der Verbundenheit in aller Verschiedenheit kann sich die Magie des Dialogs offenbaren und im gemeinsamen dialogischen Feld kann eine neue Kraft wirksam werden, die im Zwischenraum, in der Beziehung auftaucht. Im gemeinsam gebildeten Feld tauchen Gedanken, Worte, Metaphern auf, die vom einzelnen alleine nicht gedacht worden wären, nicht hätten gedacht werden können." [6]

Dass in der dialogischen Gemeinsamkeit neue Einsichten, nie zuvor gedachte Gedanken, Fragen, Metaphern auftauchen können, ist ein Teil der Magie, die Transformationsprozessen innewohnt. Lassen Sie uns gemeinsam gestalten.

[1] Hartkemeyer, Martina, Das Geheimnis des Dialogs. Vortrag aus 2002, Hörbuch (Auditorium Netzwerk), Müllheim-Baden.
[2] Pörksen, Bernhard; Schulz von Thun, Friedemann, Die Kunst des Miteinander-Redens. Carl Hanser Verlag, München 2020, S. 52.
[3] Pörksen, Bernhard et al., ebd., S. 54.
[4] Arendt, Hannah, Wahrheit gibt es nur zu zweien: Briefe an die Freunde, München 2015. Zitiert in: Pörksen, Bernhard et al., ebd., S. 74.
[5] Hartkemeyer, Tobias; Hartkemeyer, Martina; Hartkemeyer, Johannes F., Dialogische Intelligenz: Aus dem Käfig des Gedachten in den Kosmos gemeinsamen Denkens. Info 3, Frankfurt am Main 2015, S. 43.
[6] Hartkemeyer, Tobias et al., ebd., S. 218.

Reza Razavi / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2020

„FRÜHER WAR MEHR LAMETTA.“

Sensibel, sprunghaft, bindungskritisch – warum der „neue Kunde“ Grenzen sprengt und Unternehmen damit neue Chancen eröffnet.

Wolf R. Hirschmann / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2006

Von Wolf R. Hirschmann

Klare Strategien und ihre konsequente Umsetzung sind für jedes Unternehmen die entscheidenden Erfolgsfaktoren. Nur wer sich den Herausforderungen der sich immer schneller verändernden Märkte mit Konsequenz und klaren Botschaften stellt, kann wirtschaftlich überleben.

Es geht um Wettbewerbsvorteile, um Differenzierung, mehr Aufmerksamkeit und Wahrnehmung. Ja, es stimmt: „Früher war mehr Lametta!“ Da hat Opa Hoppenstedt im berühmten Sketch von Loriot recht. Dem alten Herrn konnte man allerdings nicht vermitteln, dass das Lametta nicht mehr in die Zeit passt, weil die Aluminiumstreifen umweltschädlich sind. Vielleicht hat man klare Aussagen aber auch vermieden, weil sie unbequem sind und es Kraft kosten kann, gegen etablierte Denkmuster und vorhandene Meinungen anzugehen.

Wie häufig wird aber genau diese Vermeidungstaktik in Unternehmen heute noch angewendet? Wie steht es um die Klarheit in der Kommunikation unseres Arbeitsalltages? Welche Erwartungen hatten wir an das Internet und moderne Informationstechnologien – sollten sie uns doch helfen, blitzschnell alles zu wissen und jedem auch jederzeit alles mitteilen zu können. Doch von Klarheit sind wir weit entfernt. Wir ertrinken in Informationen, inhaltslosen Schlagworten, simplifizierenden Checklisten und pseudowirksamen Tools. Das Gros der „Wissensangebote“ bewegt sich zwischen amateurhafter Vereinfachung und Praxisferne. Hinzu kommen in den virtuellen Schaufenstern omnipräsente Preisangebote, deren Kalkulation die Seriosität ganzer Branchen in Misskredit bringt.

Die klare, verständliche und damit nutzbringende Kommunikation mit dem Markt und den Geschäftspartnern wird daher zum Prüfstand für die Führungssysteme und die Kultur von Unternehmen. Denn die sich stetig wandelnden, komplexeren Lebensbedingungen schlagen auch in den Alltag der Kunden durch.

Der „neue Kunde“ ist nicht durchweg jugendlichen Alters, es ist vor allem auch der gestandene Kunde, der nun mit anderen Ansprüchen – quasi einer gesteigerten Markttüchtigkeit – auftritt. Es fällt schwer, ihn mit trockenen Fakten zu überraschen, auch technische Details können ihn kaum noch verblüffen. Er billigt dem Anbieter sozusagen den Sachverstand zu, verlangt stattdessen aber Service und schaut genau auf die Qualität der Beziehung, der Transaktion. Kaum mehr verwunderlich ist auch, dass der Kunde schnell weiterzieht – er wartet nicht mehr, bis ihn der Anbieter verstanden hat. Was bedeutet dies für die Strategie des Unternehmens?

Vertriebsmarketing: Die Gegenwart entschlüsseln, um die Zukunft zu sehen

Es ist höchste Zeit für einen grundlegenden Perspektivwechsel – von der Fokussierung auf das Unternehmen und dessen Angebote hin zur konsequenten Fokussierung auf Kundinnen und Kunden und deren Bedürfnisse. Was verbirgt sich hinter der „Customer Experience“, wie definiert und bewertet man Kundenerfahrungen? Wo erlebt der Kunde was und wie? Bekommen die Kunden exakt die Informationen, die sie zum jeweiligen Zeitpunkt brauchen und wollen?

Auch müssen die traditionellen Messgrößen „Marktanteil und Branchenattraktivität“ in Frage gestellt werden. Bis dato verwendet man sie, um das Angebotsportfolio eines Unternehmens zu beurteilen. Die landläufige Vorstellung ist, je attraktiver der Markt und je größer der Anteil des eigenen Unternehmens daran ist, desto gesünder ist man und desto weniger muss man den Kurs ändern.

Zugegeben, Marktanteile sind wichtig, aber sie bilanzieren die Performance der Vergangenheit. Als bekanntes Beispiel dient Kodak: Man war Marktführer im Bereich Fotofilme, als die Digitalfotografie kam.

Ähnlich verhält es sich mit der Branchenattraktivität. Eine heute noch lockende Branche kann schon in Kürze „herausfordernd“ und dann möglicherweise unattraktiv sein, falls beispielsweise gesetzliche Rahmenbedingungen geändert werden. So wie in der Aufzugsbranche, als vor einigen Jahren neue technische Normen die Aufzugswelt weltweit veränderten.

Für künftige Markterfolge sollten Marktanteile und Branchenattraktivität durch „Nutzen“ und „Innovation“ ersetzt werden. Indem man beurteilt, wie viel innovativen Nutzen die angebotenen Produkte und Dienstleistungen dem Kunden bieten, lässt sich erkennen, wie strategisch verletzlich oder gesund das Unternehmensportfolio wirklich ist. Wo gibt es „Me-toos“, was sind die wahren Besonderheiten?

Das Geschäftsmodell gehört regelmäßig auf den Prüfstand

Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit müssen sich Firmen stetig mit ihrem Geschäftsmodell auseinandersetzen und bei Bedarf neu ausrichten. Wachstum und Expansion entstehen durch die Vernetzung von Strategie, Prozessen und Vermarktung. Dazu braucht es klar kommunizierte Ziele, verlässliche Aussagen, deutlich geäußerte Standpunkte und die Bereitschaft, auch Unbequemlichkeiten offen anzugehen. Das löst „Zukunftsbremsen“, sprengt letztlich Grenzen und eröffnet neue Möglichkeiten und Chancen.

www.slogan.de

© fotogestoeber/stock.adobe.com

KLARTEXT: WENN NICHT WIR, WER DENN DANN? DEMOKRATIEFÖRDERER GESUCHT!

Ute Doetsch / MSR / 2022
Club 55 Fachspezialistin seit 2005

Von Ute Doetsch

Die aktuellen Herausforderungen in unserer Gesellschaft sind groß.

Zum Holocaust-Gedenktag am 27. Januar 2022 hat der Zentralrat der Juden ein erschreckendes Ausmaß an Antisemitismus in unserer heutigen Gesellschaft beklagt.

Auch Rassismus ist allgegenwärtig. 64 % der Deutschen (www.demokratie-leben.de) finden, dass Rassismus in Deutschland ein großes oder sogar sehr großes Problem darstellt.

Corona und die gesellschaftlichen Entwicklungen, die sich daraus ergeben, spalten zunehmend unsere Gesellschaft und wirken sich damit negativ auf unser Zusammenleben aus.

Wenn wir diese Herausforderungen ignorieren, könnte unsere Demokratie ins Wanken geraten. Für uns als Führungskräfte in Unternehmen ist es deshalb wichtiger denn je, gesamtgesellschaftlich und verantwortungsbewusst zu handeln. Dazu ist es nötig, über mögliche Ursachen und Auslöser zu reflektieren und sie uns bewusstzumachen.

Gefährdung der Demokratie – welche Faktoren tragen zu diesem Prozess bei?

1. Schere zwischen arm und reich
Die Schere zwischen arm und reich klafft immer weiter auseinander. Viele Menschen sind unzufrieden mit ihrem Leben und suchen nach mehr Anerkennung. Dies nutzen z. B. Verschwörungstheoretiker und Extremisten. Sie versuchen, Menschen vor allem in den sozialen Medien zu erreichen und in ihre gewaltorientierten Gruppen „zu ziehen".

2. Soziale Medien als Verstärker
Der Chef des Thüringer Verfassungsschutzes, Stephan Kramer, warnt im Handelsblatt vor einer Radikalisierung innerhalb der Gesellschaft. Eine entscheidende Rolle spielen hierbei die sozialen Medien. „Besonders viele Umsturzfantasien" beobachtet er im Messengerdienst Telegram. Laut dem Statista Research Department zählte der im Jahr 2013 gegründete cloudbasierte Messengerdienst im Januar 2021 weltweit rund 500 Millionen monatliche aktive Nutzer. Auch wenn das Internet und die verschiedenen Messengerdienste keine direkten Auslöser für Radikalisierungsprozesse sind, so ermöglichen sie doch eine breite Kommunikation von radikalisierten Gedanken und Verschwörungstheorien.

3. Das Vertrauen in Regierung, Medien und Wirtschaft sinkt
Laut einer repräsentativen Umfrage von November 2021 (Edelmann Trust Barometer 2022), bei der in 28 Märkten in Deutschland 36.000 Personen befragt wurden, zeigt sich deutlich: Das Vertrauen der Bevölkerung in die Regierung ist im Vergleich zum Vorjahr stark gesunken. Nur 47 % der Deutschen vertrauen der Regierung. Im Vorjahr waren es noch 59 %.

Auch der Anteil der Befragten, die Unternehmen vertrauen, sinkt von 54 auf 48 % (global: 61 %), gefolgt von den Medien, die mit 47 % ebenfalls unter dem globalen Mittelwert von 50 % liegen.

4. Fehlendes Wertesystem
Ein Wertesystem ist vielen Menschen abhandengekommen. Dazu hat auch die Kirche ihren Teil beigetragen. Homosexualität ist ein Grund für Entlassungen, Missbrauchstäterinnen und -täter in den eigenen Reihen werden nicht geahndet. Die Kirche verpasst es seit Jahren, ihr System zu restrukturieren und angemessen auf die eigenen Fehler zu reagieren. Die Folgen lassen sich deutlich an der Zahl der Kirchenaustritte ablesen: Sie erreicht aktuell einen neuen Höchststand.

Zusehen und abwarten können wir uns nicht erlauben. Um Demokratie auch in Zukunft leben zu können, brauchen wir Unterstützung von vielen Seiten.

Was können Führungskräfte, Unternehmerinnen und Unternehmer tun, um die Demokratie zu stärken?

Demokratie muss jeden Tag gelebt und vorgelebt werden. Die Umsetzung findet mitten in der Gesellschaft statt. Führungskräfte in einem Unternehmen können dafür einen wertvollen Beitrag leisten, indem sie das Thema auf ihre Agenda setzen. Mit einer sensiblen Unternehmenskultur, die auf Chancengerechtigkeit achtet, stärken wir das liberale Werteverständnis, auf dem unsere Demokratie beruht.
Wie kann das aussehen?

- Gemeinsam im Managementkreis reflektieren, wie die aktuellen gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen das Unternehmen und dessen Erfolg beeinflussen.
- Prüfen, ob und inwieweit im Unternehmen Minderheiten benachteiligt werden. Welche Rolle spielt z. B. Alltagsrassismus und struktureller Rassismus?
- Mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ins Gespräch gehen, z. B. zur Rolle der Medien in der heutigen Zeit.
- Die Unternehmenskultur auf eine liberale Wertekultur überprüfen.
- „Growth Mindset" leben, d. h., Fähigkeiten können weiterentwickelt werden, Erfolge sind nicht von Herkunft oder Geschlecht abhängig.
- Gemeinsam mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eine Strategie entwickeln.
- Einen konkreten gesellschaftlichen Nutzen mit Blick auf ein demokratisches Miteinander formulieren und umsetzen.

Purpose beeinflusst den Unternehmenserfolg

83 % der Konsumenten fordern von Unternehmen heute mehr denn je, verantwortungsbewusst zu handeln. Aber auch die eigenen Nachwuchskräfte setzen sich zunehmend kritisch mit den inneren Werten eines Unternehmens auseinander. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels wird die Relevanz des gesellschaftlichen Nutzens für Unternehmen ein zunehmend wichtiger Erfolgsindikator, denn er steht in unmittelbarem Zusammenhang mit einem motivierten diversen und offenen Team.

„Purpose-driven zu handeln [...] dient der Existenzsicherung. Wer diesen Fakt außer Acht lässt, verhält sich ökonomisch naiv" sagt Joachim Schütz, der ehemalige Geschäftsführer der Organisation Werbungtreibende im Markenverband. Eine Studie des Verbands vom November 2019 zeigt, dass sich Purpose lohnt – und dies nicht nur für Unternehmen, die junge, gebildete, urbane und einkommensstarke Zielgruppen ansprechen (www.owm.de). Den Unternehmen, die Werte zeigen und leben, gehört die Zukunft.

www.brandarena.de

„STRATEGY SHIFT“IM FRANCHISEUNTERNEHMEN

Fallstudie mit ausgewählten Erfolgsdeterminanten

Jürgen Hollstein / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2001

Von Jürgen Hollstein

Grundgedanken:
Die Entwicklung eines funktionierenden Ökosystems mit lebendigen und sich gegenseitig verstärkenden Elementen aus der physischen Welt der Fachmärkte und aus der digitalen Welt im Netz, ist der Kern der aktuellen Weiterentwicklung im Geschäftsmodell eines marktführenden Franchiseunternehmens.

Der Strategy shift vom Versorger (Ware bereitstellen) zum Umsorger (Ware, Dienstleistungen, all you need) impliziert einen grundlegenden und weitreichenden Mind-Change-Prozess bei allen Beteiligten – von den Mitarbeitenden in den Zentralbereichen über die Franchiseunternehmer:innen in den Regionen bis zu den Mitarbeitenden in den Fachmärkten. Einzelne Auswirkungen des kommunizierten Zielbildes (Vision) sind nur unscharf beschrieben und schwer zu analysieren. Andere wiederum stellen explizite Anforderungen an Wissen, Wollen und Verhalten der Protagonisten auf allen Ebenen der zentralen und dezentralen Organisation.

Die zeitliche Verdichtung durch den Willen zur schnellen Umsetzung und die pandemiebedingten Einschränkungen stellen besondere Anforderungen an den Veränderungs- und Implementierungsprozess. Daraus leiten sich strukturelle und inhaltliche Gedanken für das Design einer großflächigen Lern- und Entwicklungsarchitektur zum Thema Ökosystem ab. Diese werden nachfolgend beispielhaft skizziert.

Cluster-Fokus bei der Strukturierung der beteiligten Franchiseunternehmer:innen
Je nach Cluster (klein, mittel, groß) kann man von unterschiedlichen Kompetenzen der Franchiseunternehmer ausgehen. Die erfolgreiche Steuerung der notwendigen Prozesse in einem Markt bilden dabei die anzunehmende Basis. Bei kleinen Einheiten muss von einer personengebundenen Organisations- und Führungskompetenz ausgegangen werden.

Ist aufgrund des bisherigen Wachstums und der unternehmerischen Ausrichtung eine mittlere Struktur entstanden, so kann von einer bestehenden personengebundenen Organisations- und Führungskompetenz ausgegangen werden.

Bei großen Einheiten muss von einer systemischen Organisations- und Führungskompetenz ausgegangen werden. Die personengebundenen Kompetenzen der Franchiseunternehmer rücken operativ in den Hintergrund. Die Kompetenzen der angestellten Führungskräfte wie z. B. Marktleiter, Bezirksleiter und die des Backoffice-Teams müssen stärker fokussiert werden.

Modulare Angebote:
Zu definieren ist: Wer braucht wann, welches und wieviel Know-how im Kontext der aktuellen Veränderungen? Dabei sollte berücksichtigt werden, dass es neben kollektiven Lern- und Entwicklungsbedarfen auch unterschiedliche individuelle Gabs für die Franchiseunternehmer:innen in den jeweiligen Clustern geben kann.

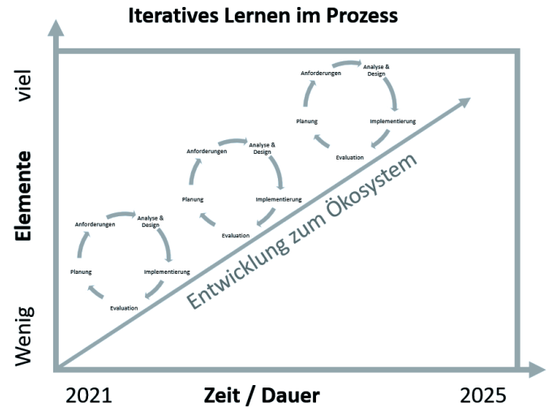
Daraus ergibt sich die Notwendigkeit für ein Skill-Inventory. Neben der Definition der Inhalte, deren Umfang und Vermittlung muss auch die jeweilige Befähigung – im Sinne von Wissen und Erfahrung – des Franchisepartner:in in die Lern- und Entwicklungsplanung einfließen.

Angebote sollten daher möglichst ein modulares Design aufweisen und bei der Vermittlung an die Zielgruppen individualisierbar sein. Der Abgleich des individuellen Skill-Profils mit den Anforderungen des Soll-Profils bestimmt den individuellen Lernpfad für die Franchiseunternehmer:innen.

Phasenorientierung:
Nach der Vermittlung von Inhalten in der ersten Phase (Vision, Mission, Grundlagen Strategie etc.) folgt in der zweiten Phase die Vermittlung in der Peer-Group. Dabei werden Lösungen für kollektive Lernbedarfe erarbeitet und für die jeweils Betroffenen aufbereitet. Die dritte Phase beinhaltet individuelle Impulse für den Franchisepartner durch Coaches und/oder Mentoren.

Iteratives Lernen im Prozess:
Der Aufbau eines Ökosystems im Handel ist keine „Big-Bang-Story“. Vielmehr handelt es sich um eine inkrementelle Entwicklung. Dabei werden die unterschiedlichen Systemelemente (Konzepte, Services etc.) zu unterschiedlichen Zeitpunkten und mit verschiedenen Geschwindigkeiten entwickelt und in das Ökosystem integriert.

Daraus resultiert die Notwendigkeit für das iterative Lernen im Prozess. Es liegt nahe, dass bei der Vermittlung von Wissen und Erfahrung, die Informationen an die jeweiligen Erkenntnisse aus den vorhergehenden Entwicklungsschritten anderer Regionen und Unternehmen angepasst werden.



Es kann davon ausgegangen werden, dass die individuellen Gebietsstrukturen und Organisationsgrade in den verschiedenen Clustern jeweils unterschiedliche Lerninhalte und Lernphasen bedeuten. Darauf sollte bei der Konzeption und Ressourcenplanung besonders geachtet werden.

Lernformate für alle Zielgruppen
Das Lernen in den Regionen erfordert ausreichend Raum und Zeit. Eine Differenzierung der Formate ergibt sich aus der Notwendigkeit zur Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit in den Fachmärkten. Eine gemeinsame, mehrstündige Veranstaltung (zentral) mit allen Mitarbeitenden einer Region ist praktisch nur an einem Sonn- oder Feiertag möglich.

Mehrstündige Veranstaltungen in den Märkten (dezentral) erhöhen die Flexibilität, erfordern jedoch personelle Unterstützung (100%) und schwächen ggf. das „neue Denken“ als gemeinsam agierender Verbund von Märkten in einer Region.

Individuelle Coachings und „trainings on the job“ binden die vorhandenen Ressourcen stark. Sie können durch Multiplikatorenkonzepte/Train-the-Trainer-Ansätze realisiert werden und individuelle Lern- und Entwicklungsbedarfe in den Märkten bzw. in der Region bedienen.

Hybride Formate (live-online) schaffen ein Grundverständnis zu den Lernthemen (kognitiv), stärken jedoch Einstellung und Motivation der Mitarbeitenden nur bedingt. Dennoch sind sie ein unverzichtbarer Teil der Lern- und Entwicklungsarchitektur.

www.mcmsolutions.de

KLARTEXT? ODER DIE KLAPPE HALTEN?

Von Stefan Reutter

Stefan Reutter / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2014

Wir sind heute so was von verdudelt. – Es ist kaum auszuhalten. Mega empfindlich. Echte Mimosen! Wir halten kein bisschen Klartext aus. Schade eigentlich, denn Klartext ist etwas Schönes.

Das sage ich nicht nur, weil ich der Sohn meiner Mutter bin, sondern vor allem, weil ich denke, dass Sie und ich als Menschen, die in der Öffentlichkeit ihre Stimme erheben, nur mit Klartext unserer Verantwortung gerecht werden.

Von Mutter lernen, heißt Klartext lernen

Ich habe noch nie einen direkteren Menschen kennengelernt als meine Mutter. Sie kommt aus dem Schwarzwald und jeder, der diese wunderschöne Ecke unseres Landes kennt, weiß: Dort ist Klartext Alltag. Schonungslos, direkt die Wahrheit sagen – und sich diese zumuten. Ungeschnörkelt. Und meine Mutter setzt noch einen obendrauf. Sie ist die „Queen of Klartext". Für jemanden, der damit nicht aufgewachsen ist, klingt das oft zu hart. Aber das ist nicht so gemeint. Diese Ehrlichkeit ist ein Teil dessen, wie meine Mutter ihren Standpunkt anderen Menschen gegenüber mitteilt. Nämlich mit dem Visier oben. Ohne taktieren. Herrlich ehrlich.

Solche Ehrlichkeit ist im Grunde ein Geschenk. Deshalb fühlte ich mich als Bub aus dem Gäu lange auf der richtigen Seite, wenn ich ungeschnörkelte Direktheit an den Tag legte.

Doch ich wurde – na ja – klüger …

Zu sehr Klartext!

„Hey, Stefan, so kannst du das nicht machen, das ist unklug: Du bist viel zu direkt. Du bist einfach zu sehr Klartext!", so meinte ein rhetorisch bewanderter Freund und riet mir, in meiner Ausdrucksweise mehr so zu sein wie er: diplomatisch, manchmal fast schon politisch, gefällig.

Damit sich die Leute nicht vor den Kopf gestoßen fühlen. Damit ich die Menschen besser erreiche und sie besser verstehen, was ich meine. Das sei viel klüger, meinte mein Freund.

Also fing ich an, meine Botschaften blumiger zu formulieren, sie klug zu bemänteln, rund zu schleifen und einzuseifen, damit sie auch schön in die Gehörgänge meines Gegenübers hineinflutschten.

Alles so schön gleitfähig hier

Ich war damit drauf und dran, einer von diesen aalglatten Typen zu werden:

Flutschig wie ein Politiker, dessen Botschaft hinter der Diplomatie und der daraus resultierenden Politik verschwindet, damit er ja keine Wähler vergrault – auch wenn dann keiner weiß, was er genau meint.

Flutschig wie einer, der es allen recht machen will – und es damit niemanden recht macht.

Flutschig wie jemand, der vor lauter Abwägen und kluger Diplomatie nicht mehr nicht mehr fähig ist, klar zu denken. Ein reiner Rhetoriker und Politiker eben.

Hier wird's jetzt schizophren

Redet jemand nur diplomatisch, wortgewandt und uneindeutig, dann drängt sich bei mir oft das Gefühl auf: Hey, meint der wirklich, was er sagt? Ist der wirklich ehrlich? Und ich weiß: Mit diesem Gefühl bin ich nicht allein.

Auf der anderen Seite habe ich auch kapiert, dass „ehrlicher Klartext" ein gewisses Maß an Rhetorik braucht. Denn schonungslos offen will keiner die Botschaften des anderen an den Kopf geknallt bekommen. Wer nicht gerade aus dem Schwarzwald stammt, wird das Gesagte sonst kaum annehmen können.

Unterm Strich ist die Lage also schon etwas schizophren:

- Die wenigsten von uns sind daran gewöhnt, mit Klartext umzugehen. Klartext überfordert sie. Klartext ist inzwischen schon so weit vom glatten Mainstream entfernt, dass sie ihn gefährlich finden.

- Gleichzeitig sehnen wir uns alle nach mehr Klartext, nach einem Zusammenleben ohne Visier, nach Ehrlichkeit, nach Wahrhaftigkeit, nach dem Mut, so frei zu sein, Klartext zu denken und ehrlich zu sagen, was wir für richtig und wichtig halten.

Das gilt's auszuhalten

Sie und ich als Menschen, die in der Öffentlichkeit stehen, die andere Menschen führen, Sie coachen oder entwickeln, müssen diese Schizophrenie aushalten und müssen mit ihr klarkommen.

Wir dürfen nicht einseitig in pure Diplomatie verfallen (auch wenn die Sprachpolizei ein solches Verhalten eher gut finden würde). Wir dürfen aber auch nicht, selbst wenn Muttern das vorgelebt hat, einzig und allein schonungslos offen dem anderen den Klartext an den Kopf knallen.

Lassen Sie uns die Menschen mit Wahrhaftigkeit impfen: Mit einem Gegengift gegen Lüge und pure Rhetorik. Mit einem Gegengift, das aber auch die Brutalität des reinen Klartextes abmildert und erkennen lässt, dass wir in wertschätzender, weil ehrlicher Haltung sprechen.

Das Ziel ist die goldene Mitte. Für die gibt es einen schönen Namen: Respekt. Respekt vor unseren Mitmenschen und vor uns selbst.

www.stefanreutter.de

REMOTE GANZ NAH – ANMERKUNGEN ZU EINEM MISSVERSTÄNDNIS

Albrecht Kresse / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2001

Von Albrecht Kresse

Wissen Sie, was „Remote Leadership" wortwörtlich bedeutet? Meistens wird es mit „Führen auf Distanz" übersetzt. Wenn wir aber „remote" im Wörterbuch nachschlagen, dann finden wir eine Menge Bezeichnungen bzw. Bedeutungen, die eigentlich überhaupt nicht auf das passen, was wir im Kontext von Führung meinen. Denn es geht ja nicht darum, als Führungskraft weit weg zu sein, den eigenen Mitarbeitenden fern, sondern wir möchten die Kunst beherrschen, auch dann genauso nah zu sein und unsere Rolle als Führungskraft optimal auszufüllen, wenn wir mit den Mitarbeitenden nicht direkt vor Ort physisch zusammenarbeiten.

Wir wollen ein wenig das Unmögliche möglich machen. Im Idealfall soll Führung auf Distanz kein Nachteil sein, sondern vielleicht sogar Vorteile haben.

In der Tat gibt es ein paar Vorteile. Und vielleicht haben Sie auch die eine oder andere Führungskraft im Hinterkopf, bei der Sie sagen, da wäre etwas mehr Ferne und Distanz herzlich willkommen. Führungskräfte, die schon in der physischen Zusammenarbeit – auch eine Formulierung, die noch nicht ganz stimmig klingt – von Ihren Mitarbeitenden nicht als positiv wahrgenommen wurden, haben in der Führung auf Distanz meist noch größere Probleme. Denn virtuelle Zusammenarbeit ist wie ein Brennglas. Was schon im direkten Face-to-face-Zusammenarbeiten nicht gut klappt, funktioniert mit Abstand meistens noch schlechter. Wer ein Problem hat, seinen Mitarbeitern zu vertrauen, für den wird dies in der virtuellen Zusammenarbeit meist noch schwieriger.

Dabei bietet die virtuelle Zusammenarbeit viele Vorteile, die Führungskräfte aktiv nutzen sollten. Ein wesentlicher ist die Möglichkeit, regelmäßig 1:1 Gespräche mit den Mitarbeitenden zu führen. In vielen Unternehmen hat erst Corona dazu geführt, dass Führungskräfte sich alle ein bis zwei Wochen mit jedem Teammitglied zu einem kurzen Gespräch jenseits des Tagesgeschäfts treffen. Physisch wäre das gar nicht möglich. Insofern ist Remote Leadership eine große Chance, den Anteil aktiver Führung deutlich zu erhöhen.

Neben der reinen virtuellen oder physischen Zusammenarbeit gibt es noch den Mix, die Zwischenwelt, neudeutsch „Hybrid Work" genannt, die wohl für die meisten von uns das „neue Normal" darstellen wird. Eine Arbeitswelt, die fließend wechselt zwischen der rein virtuellen, also Remote-Zusammenarbeit und einem Mix mit Mitarbeitenden und Führungskräften, von denen die einen vor Ort im Büro sind und die anderen an irgendeinem Ort dieser Welt, im Homeoffice oder vielleicht im Büro beim Kunden, wo auch immer. Im Idealfall vereint das hybride Arbeiten das Beste aus beiden Welten. Nicht selten ist es leider jedoch ganz anders. Denn die hybride Zusammenarbeit ist noch einmal komplexer. Jeder, der schon einmal an einem Meeting teilgenommen hat, in dem einige Kolleginnen und Kollegen nur online zugeschaltet waren, hat dies möglicherweise schon selbst erfahren. Wie kann ich verhindern, dass die nur virtuell zugeschalteten Kollegen und Kolleginnen sich nicht als Teilnehmende zweiter Klasse empfinden? Dafür braucht es Spielregeln wie „virtual first" und Übung.

Und natürlich macht es einen Unterschied, wenn ein Teil des Teams jeden Tag ins Büro kommt und dort direkt in einem Raum zusammenarbeitet, mittags gemeinsam Essen geht, während die andere Hälfte im Homeoffice arbeitet und die Kolleginnen und Kollegen sowie die eigene Führungskraft nur in Online-Meetings live erleben.

Hybride Zusammenarbeit ist quasi die nächste Stufe, noch einmal komplexer und herausfordernder als „nur" remote zusammenzuarbeiten. Das Ganze ist auch konfliktträchtiger, da die schöne neue Arbeitswelt auf das alte Steinzeithirn trifft. Und das fragt sich vielleicht aus der Perspektive des Homeoffice, warum der neue Kollege immer genau dann im Büro ist, wenn meine Teamleiterin auch ihren Office-Day hat. Stört mich das? Hm, irgendwie schon. Zumindest frage ich mich, ob es etwas zu bedeuten hat. Spreche ich mein Unbehagen offen an? Nein, irgendwie hat sich das bisher nicht ergeben. Und die neue Kollegin habe ich ja auch noch gar nicht richtig kennengelernt oder zumindest nur remote.

Jeder kann sich jetzt die Geschichte noch weiter ausmalen. Konflikte, die nicht bearbeitet werden, haben die Angewohnheit, auf der Eskalationstreppe weiter nach oben zu wandern. Und so zeigt das kleine Beispiel, dass Zusammenarbeit in hybriden Arbeitswelten und die damit notwendige hybride Führung auch psychologisch und kommunikativ eine große Herausforderung für alle Beteiligten darstellt.

Gefragt sind nicht nur Spielregeln, Skills und Tools, sondern vor allem Empathie. Uns allen muss bewusstwerden, dass virtuelle Arbeit und Zusammenarbeit den gleichen psychologischen Mechanismen unterliegt wie die Arbeit vor Ort. Es ist jedoch noch herausfordernder und komplexer.

Und es gelingt nur, wenn wir Vertrauen haben. Vertrauen entsteht durch Nähe. Und genau deshalb ist Remote Leadership eigentlich der falsche Begriff. Denn jede Führungskraft muss in Remote Work die Kunst beherrschen, trotz aller Herausforderungen und der realen Distanz Nähe und Vertrautheit herzustellen. Remote ganz nah!

www.edutrainment-company.com

©konstantynov/123rf.com

SO STEIGERN SIE DIE PRODUKTIVITÄT DER VERKÄUFER

Von Hans Peter Frei

Hans Peter Frei / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 1999

Häufig verlassen sich Unternehmen auf das ausserordentliche Talent weniger Top-Verkäufer. Wesentlich effektiver ist es, systematisch vorzugehen, um die Kluft zwischen den Topleuten und dem grossen Rest des Verkaufsteams zu schliessen.

Die Vermarktung von computergesteuerten Werkzeugmaschinen ist meist exportorientiert und in vielerlei Hinsicht anspruchsvoll und einzigartig. So ist zum Beispiel von Seiten des Anbieters niemand anwesend, wenn der Nachfrager den Kaufentscheid fällt. Diesen Part übernimmt das Angebot. Die umfangreichen Aktivitäten des Anbieters im Vorfeld des Entscheides gehen schnell ins Geld und bewegen sich häufig im fünfstelligen Bereich.

Szenenwechsel. Stürzt ein Linienflugzeug ab, so werden zuerst die verletzten und verstorbenen Personen geborgen. Unmittelbar danach beginnt die Untersuchungsbehörde mit den Recherchen. Zuerst wird festgestellt, ob das Cockpit, das Leitwerk sowie die beiden Flügelspitzen am Unfallort vorhanden sind. Ist das nicht der Fall, so ist das Flugzeug schon im Flug auseinandergebrochen. Nach dem Ausschlussverfahren werden mit Hilfe des Flight Data und des Cockpit Voice Recorders die möglichen Ursachen für den Absturz eruiert. Angefangen beim Wetter, den mechanischen und elektronischen Systemen des Flugzeugs, den Wartungsprotokollen bis hin zu Pilotenfehlern werden deren Einflüsse auf den Absturz beurteilt. Im Zentrum der Untersuchungen steht die Frage: Was muss unternommen werden, damit solche Unfälle in Zukunft vermieden werden? Die Sicherheit im heutigen Luftverkehr verdanken wir nicht zuletzt der akribischen Arbeit der Untersuchungsbehörden und ihre Konklusionen nach solchen tragischen Ereignissen.

Es ist in der Industriegüter-Branche Usus, dass bei einer Absage das investierte Geld, unabhängig vom Aufwand, den der Anbieter betrieben hat, verloren ist. Nach unseren Erfahrungen untersucht kaum ein Anbieter systematisch, welche Gründe zum Misserfolg führten. Lieber gibt man sich mit der Standardantwort der Nachfrager zufrieden, dass der höhere Preis den Ausschlag gab, auch wenn dies objektiv nicht zutrifft. Damit vergibt man sich die Chance, aus einem Misserfolg zu lernen und begeht unter Umständen immer wieder dieselben Fehler.

Die ständige Optimierung der eigenen Angebote und eine ständige Qualitätskontrolle sollten zum Standard jedes erfolgreichen Verkaufsteams gehören. Vor allem sollten Unternehmen dazu übergehen, brachliegende, aber bereits vorhandene Ressourcen effektiv zu nutzen. In diesem Kontext haben wir uns die Frage gestellt: Wie lässt sich die Produktivität drastisch steigern – selbst in Märkten, die bis dahin als gesättigt galten? Dabei haben wir uns auf die Qualitätskontrolle konzentriert und eine Checkliste mit den sechs wichtigsten Phasen des Entscheidungsprozesses erstellt:

- Identifikation
- Qualifikation nach dem ersten Meeting
- Bedarfsanalyse
- Präsentation der Lösung
- Angebotsgestaltung
- Verhandlung

Zu jeder Phase haben wir Fragen formuliert, mit deren Unterstützung im Ausschlussverfahren die Hauptgründe für die Absage untersucht werden können. Die Checkliste wurde selbstverständlich nicht nur für Werkzeugmaschinen-Angebote konzipiert, sondern kann überall dort eingesetzt werden, wo namhafte Investitionssummen im Spiel sind. Es geht nicht darum, in jedem Bedarfsfall alle 80 Fragen zu beantworten, sondern es gilt, eine situative Auswahl zu treffen. Damit soll der Aufwand in einem verhältnismässigen Rahmen bleiben.

Die folgende Darstellung gibt einen kurzen Ausschnitt aus der Phase «Bedarfsanalyse» wieder.

Nr.	Waren zum Zeitpunkt der Angebotsabgabe die folgenden Informationen bekannt/geklärt?	Beurteilung in Prozenten (%)					
64	Hat der Kunde versucht, das Problem/die Herausforderung auf eigene Faust zu lösen?	0	20	40	60	80	100
65	Falls ja, was waren die Ergebnisse?	0	20	40	60	80	100
66	Wie begann dieses Problem/diese Herausforderung?	0	20	40	60	80	100
67	Wer ist durch das Problem/die Herausforderung am meisten betroffen?	0	20	40	60	80	100
68	Welche Kosten verursacht das Problem? Wie wurde das gemessen?	0	20	40	60	80	100
69	Wer wird verantwortlich gemacht, wenn etwas passiert?	0	20	40	60	80	100
70	Wann erfuhr das Management davon? Wie war deren Reaktion?	0	20	40	60	80	100
71	Bis wann soll eine Lösung installiert sein?	0	20	40	60	80	100

Die beschriebene Methode dürfte den modernen Literaten zwar keinen Stoff für eine neue Version des Arthur-Miller-Stücks „Tod eines Handlungsreisenden" liefern. Das Dramatische daran ist das Ergebnis und nicht die Details. Dennoch scheinen sich meine Erkenntnisse zu bewahrheiten: Die Zukunft des Business liegt darin, systematisch statt intuitiv zu arbeiten. Dieser neue Ansatz scheint genau das zu sein, was Verkaufsmanager und ihre Teams heutzutage brauchen.

Wenn Sie das Tool für sich oder für ihre Mannschaft testen möchten, so senden Sie bitte eine E-Mail an: info@hanspeterfrei.com. Wir senden Ihnen die Checkliste kostenfrei zu.

www.hanspeterfrei.com

«KLARTEXT SPRECHEN – UND KEINER HÖRT ZU»

Die neue Arbeitswelt ist schon da!

Christian Reist / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2007

Von Christian Reist

Ein Wake-up Call für alle Menschen die noch in einer Welt leben, die gar nicht mehr existiert. Der digitale Wandel hat die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt nachhaltig verändert. Innovative Geschäftsmodelle entstehen über Nacht, Entwicklungsphasen werden immer kürzer. Selbst etablierte Sparten geraten unter Druck. Neue Jobprofile, alternative Arbeitsformen spiegeln die Zeichen der Zeit.

Und gleichzeitig fordern Mitarbeitende mehr Freiraum, Selbständigkeit, Entfaltungsmöglichkeit, Flexibilität und vieles mehr.

Doch was bedeutet das für den Arbeitgeber und dessen Führungskräfte?

Unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens ist eine qualifizierte Leaderkultur – weniger Manager-Kultur wie bisher. Leader leben Werte und Haltungen vor. Sie sind selbst hochmotiviert, ermutigen und befähigen jederzeit ihre Mitarbeitenden. Gleichzeitig schafft die Unternehmung das Umfeld, um geeignete Mitarbeitende zu halten und zu rekrutieren, Menschen, die Lust haben sich weiter zu entwickeln, Verantwortung zu übernehmen, den offerierten Gestaltungsraum zu nutzen und den Erfolg der Unternehmung mitzuprägen.

Es ist offensichtlich: Dieser Prozess kann nur gemeinsam von Mitarbeitenden und Führungskräften erfolgreich angegangen werden.

Drei Themenkreise greifen dabei ineinander:
1. Selbstmotivation für die Aufgabe
2. Selbstführung der eigenen Person
3. Selbstorganisation der ICH-Organisation

1. Selbstmotivation für die Aufgabe

Extrinsische Motivation ist auf den ersten Blick verlockend, weil sie schnell, ohne grossen Aufwand und einfach zu funktionieren scheint; die Aufgabe wird jedoch ausschliesslich zur Schmerzvermeidung (sonst gibt es Ärger mit dem Vorgesetzten) oder kurzfristiger Lustgewinnung (erhalte z. B. zusätzliche Freitage oder ein höheres Gehalt) erledigt.

Viel bedeutender und erfolgsversprechender für die Unternehmung ist es, Mitarbeitende zu haben, die durch die intrinsische Motivation angetrieben sind: der Job beinhaltet eine sinnstiftende Tätigkeit, die Spass macht, wo die persönlichen Werte ausgelebt werden können usw. Diese innere Motivation kann Berge versetzen und schafft Arbeitsfreude.

Wenn sich also eine Arbeit gut anfühlt, das Interesse des Mitarbeitenden weckt, eine Herausforderung darstellt, positive Emotionen erzeugt, zum Selbstbild passt usw., dann ist sehr viel intrinsische Kraft im Spiel.

Tipps für Mitarbeiter/innen
1. Finden Sie heraus, was Sie gerne machen.
2. Bleiben Sie neugierig, was interessiert Sie?
3. Suchen Sie den Sinn in Ihrer Tätigkeit.

Tipps für Leaders
1. Schaffen Sie Aufgaben, die für Mitarbeitende Sinn machen und fordernd sind.
2. Kommen Sie weg von Sollen und Müssen hin zu Wollen, Mögen und Dürfen.
3. Leben Sie Ihr Engagement und Ihren Enthusiasmus für Ihre Führungsaufgabe vor.

2. Selbstführung der eigenen Person (Self-Leadership)

Self-Leadership schafft mehr Zufriedenheit, Erfolg und Spass – im beruflichen wie auch im privaten Umfeld. Dazu gehören gute Selbstkenntnis (z. B. mit STRUCTOGRAM®), Verantwortung übernehmen (Opfer-Rolle verlassen) und ausgeprägte Selbstorganisation (siehe Punkt 3). Selbstführung ist auch eine Lebenseinstellung.

Für die Generation Y/Z ist Work-Life-Integration eine Selbstverständlichkeit (an Stelle von Work-Life-Balance). Arbeit und Freizeit sind immer weniger voneinander getrennte Lebensbereiche. Die flexible Nutzung unterschiedlicher Medien im Alltag ist normal; sei es, dass bei der Arbeit mal schnell ein privates WhatsApp geschrieben wird oder/und Zuhause auf dem Sofa die Business Mails gecheckt werden. Digitale Technologien verbinden immer mehr Arbeit und Privatleben. Damit genügend Zeit für beide Teile bleiben und diese Work-Life-Integration auch wirklich gelingt, ist eine bewusste Selbstführung mit klaren Zielen unabdingbar.

Tipps für Mitarbeiter/innen
1. Übernehmen Sie Verantwortung für das. was Sie bewusst tun und/oder nicht tun.
2. Harmonisieren Sie private und berufliche Ziele.
3. Planen Sie «Work-Life-Integration» an Stelle von «Work-Life-Balance» (Illusion).

Tipps für Leaders
1. Führung beginnt bei Ihnen selbst – überprüfen Sie kritisch Ihre eigene Selbstführung.
2. Bestärken Sie Ihre Mitarbeitenden darin, Verantwortung zu übernehmen.
3. Wertschätzen Sie regelmässig Selbstführungs- Kompetenzen in Ihrem Team.

3. Selbstorganisation der ICH-Organisation

Selbstorganisation ist lernbar und reduziert Stress. Es ist auch eine Chance, effektiver und lösungsorientierter zu arbeiten. Selbstorganisation heisst, sich selbst zu beobachten, schädliche Verhalten (z. B. fehlende Prioritäten, keine oder unklare Zielvorgaben usw.) zu erkennen, Auslöser zu identifizieren und zweckmässige Alternativen auszuwählen und anzuwenden.

Tipps für Mitarbeiter/innen
1. Identifizieren und eliminieren Sie Zeitdiebe.
2. Priorisieren Sie Ihre Aufgaben (Bsp.: Eisenhower-Prinzip).
3. Wenden Sie die ALPEN-Methode an (Aufgaben definieren, Länge schätzen, Pufferzeiten einplanen, Entscheiden, Nachkontrolle).

Tipps für Leaders
1. Seien Sie als Leader ein Vorbild, überzeugen Sie mit Ihrer transparenten Selbstorganisation.
2. Reduzieren Sie unnötige Hierarchien und rigide Strukturen.
3. Passen Sie Ihre Führung dem Selbstorganisationsgrad des Mitarbeitenden an.

www.people-power.swiss

DIE RADIKALE SELBSTREFLEXION

Ralf Strupat / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2011

Von Ralf Strupat

So sieht es gerade aus …

„Führen wie ein Coach"; „Die Führungskraft als Dienstleister seiner Mitarbeiter:innen"; „Wir brauchen in Zukunft keine Manager:innen mehr"; „Lassen Sie die Belegschaft von der Leine"; „Warum wir keine Führungskräfte mehr brauchen"; „Statt Führung mehr Agilität"; „Statt Führung mehr New-Work-Spirit"; „Demokratisieren Sie Ihr Unternehmen"; und und und. Diese oder ähnliche Überschriften finden Sie gerade in fast allen Manager-Magazinen, Zeitschriften und in vielen Weiterbildungsangeboten.

Statt „War of talent" gibt es jetzt den „War of everyone". Wir finden nicht mehr „die guten, die richtigen" Mitarbeiter:innen. Und dabei stehen wir erst am Anfang des demografischen Wandels. Der Druck für Leader steigt Tag für Tag. Druck von unten – Druck von oben. Die Herausforderungen in den Kundenmärkten steigen durch ganz neue Herausforderungen: neue gesetzliche Auflagen, Materiallieferschwierigkeiten, ein gnadenlos schwankender Energiemarkt, insgesamt eine dramatische Verunsicherung in den Unternehmen (und darüber hinaus).

In den einschlägigen Weiterbildungseinrichtungen werden Führungskräfte in „Empathie", „Der Ausstieg vom Aufstieg", „Verzicht auf formale Führung", „Der Abschied von Hierarchie, Anweisung und Kontrolle", „Führung 4.0" trainiert. Ich könnte hier auch noch dutzende Buzzwords wie VUCA und BANI ergänzen.

Mitarbeiter:innen in der typischen Sandwichposition werden verbrannt. Steigende Fehlzeiten, erhöhte Fluktuation und 360°-Feedbacks erzeugen unglaublichen Druck. Die Therapeutisierung von Mitarbeiter:innen-Führung hält Einzug in die Unternehmen. Betreutes Arbeiten für Mitarbeiter:innen und auch für die Chefs. Mein Eindruck ist, dass professionelles Coaching fast nicht mehr ausreicht, um die menschlichen Herausforderungen im beruflichen Alltag zu lösen.

… und das sind die Folgen

Im Führungsalltag macht sich diese Situation wie folgt bemerkbar: die Konsequenz leidet, die Klarheit leidet, die Entscheidungsgeschwindigkeit leidet, die Freude leidet, der Streit leidet, die Sorgen steigen, die Verunsicherung steigt. Die Harmoniesucht bei Führungskräften steigt stetig an. „Wir möchten es ja allen recht machen, aber wie?"

Damit wir uns richtig verstehen: Es geht hier nicht darum, an alte „Führungsideologien zu kleben" oder die veränderten Anforderungen an Führung in der Zukunft zu verteufeln. Nein, ganz und gar nicht. Natürlich brauchen wir neue Wege, um die anstehenden Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

„Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten." – Albert Einstein

Fakt ist auch, dass wir nach wie vor abertausende Menschen in der Führungsposition haben, die nicht oder nur unzureichend ausgebildet sind und das rächt sich jetzt umso mehr. Es gibt kein falsch oder richtig – kein schwarz oder weiß. Wir brauchen starke und stabile Persönlichkeiten in Führungspositionen, die extrem reflektiert arbeiten und ein sehr breites Führungswissen beherrschen. Führungsverhalten braucht heute außerdem eine sehr hohe Flexibilität. Dabei darf sich die kritische Selbstreflexion nicht mehr auf das eigene Tun und Wirken beschränken. Den Blick von oben auf sich und sein Handeln, das Erkennen eigener Handlungsmuster, Fragen zum eigenen Führungsverhalten, zu den persönlichen Werten sowie ein Abgleich von Fremd- und Selbstwahrnehmung gehören heute in jede exzellente Leadership-Ausbildung.

Persönlichkeitstest helfen sehr, sind jedoch nicht ausreichend, zumal viele Führungskräfte ihren Mitarbeiter:innen den Zugang zu DISG, INSIGHTS, HBTI oder anderen Tests gerne im begrenzten Rahmen von Teamentwicklung ermöglichen. Oder sie werden zur Bewerberanalyse eingesetzt. Es ist ein erster guter Schritt.

Eine radikale Selbstreflexion führt die Führungskraft an die Wurzeln, ihre ureigensten Stärken und Potentiale und an ihre persönlichen und natürlichen Grenzen. So werden neue Chancen eröffnet, für sich und das Team, neue und individuelle Lösungen zu finden.

Selbstreflexion führt zu einem stabilen Selbstwertgefühl und ist die Voraussetzung den angemessenen Weg in der jeweiligen Führungssituation in zu finden. Wer so zu seinen eigenen Wurzeln findet, dem erschließen sich neue Kraftquellen. Neue Energien werden freigesetzt und Blockaden abgebaut. Selbstreflexion heißt Wachstum: Wer sich selbst sieht, der begreift die Welt.

Radikale Selbstreflexion gelingt nur in einem Umfeld von Vertrauen und braucht gezielte Übungen sowie den Spiegel von Dritten. Traue dich!

"There is nothing noble in being superior to your fellow man; true nobility is being superior to your former self." – Ernest Hemingway

www.begeisterung.de

© nikiliov / stock.adobe.com

MACHT ENDLICH SCHLUSS MIT DEM JUGENDWAHN IM MARKETING.

Helmut Muthers / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2003

© Martin Raffeine, Going

Von Helmut Muthers

Als Marianne Müller 60 war, beschloss sie, sich keine neuen Kleider mehr zu kaufen. „Das lohnt sich nicht mehr", sagte sie und ließ sich auch vom Widerspruch ihrer Kinder und Enkelkinder nicht irritieren. Sie war sparsam und uneitel. Marianne Müller wurde schließlich 94 Jahre alt.

Diese kleine Geschichte aus dem Jahre 1970 beschreibt ganz gut die damaligen Verhältnisse. Sie bildet die seinerzeit herrschende gesellschaftliche und wirtschaftliche Realität passend ab. Die Menschen starben deutlich früher als heute und ihre Ansprüche gingen mit steigendem Alter rapide zurück. Die Perspektive der Älteren war eine völlig andere. Von der Gesellschaft, der Politik und der Wirtschaft wurden sie kaum wahrgenommen. Die Menschen gingen mit 65 in Rente und starben mit durchschnittlich 70 Jahren. Für die Unternehmen waren sie keine interessante Kundengruppe. Damals sollte man mit 45 seinen letzten beruflichen Schritt gemacht und die letzte Beschäftigung vor der Rente gefunden haben. Nach dem 50. Geburtstag galt man als alt. So früh wie möglich Platz für die Jüngeren zu machen, war die politische und unternehmerische Maxime, die gefördert wurde. So früh wie möglich in den wohlverdienten Ruhestand zu wechseln, war das größte Ziel ganzer Arbeitnehmer-Generationen. Sie machten ihren Job, um die Familie zu versorgen. Waren sie dann zwangspensioniert und in die Rente abgeschoben, wurden sie als Kunden allenfalls für Reformhäuser und Seniorenresidenzen interessant. Als wirtschaftliches Potenzial existierten sie nicht. Für die meisten Unternehmen waren die Rentner schon auf dem Weg zur letzten Ruhestätte.

„Die alten Kunden sterben uns weg, wir brauchen dringend und immer wieder junge Kunden", war das durchaus einleuchtende Argument dafür, dass sich die Werbeabteilungen ausschließlich um die Werbung junger Kunden kümmerten. Sie waren die wichtigste Quelle für Umsatz und Erträge. So dominierte die Jugend bis in die 1990er Jahre das komplette Marktgeschehen und die Strategien ganzer Managergenerationen. Es war die Zeit des sogenannten Fließband-Konzeptes: Solange auf der einen Seite mehr junge Neukunden gewonnen wurden, als auf der anderen Seite alte Kunden durch Abwanderung oder Tod verloren gingen, war die Welt in Ordnung.

Auch deshalb kennen sich die Marketing- und Vertriebsleute heute immer noch bestens im Jugendmarketing aus. Das läuft schon seit mindestens einem halben Jahrhundert so. Und weil sich alle bestens damit auskennen, wird es nach wie vor favorisiert und weiter perfektioniert, auch und gerade deshalb, weil es heute immer weniger junge Menschen gibt. Dabei kennt die Kreativität keine Grenzen. Geld spielt fast keine Rolle und kein Budget ist groß genug. Die Devise lautet: „Klotzen statt kleckern".

Wer stattdessen auf die massive Verschiebung der Markt- und Machtverhältnisse zwischen jungen und älteren Kunden hinweist, wer auf die reichste und einzige wachsende Kundengruppe setzen will, wird von den Ignoranten und Besserwissern schnell eingebremst. Faszinierend ist, dass meistens die jungen Marketingleute die Zeichen der Zeit erkennen und auf die neuen Realitäten aufmerksam machen. Zurückgepfiffen werden sie oft genug von den älteren Vorständen und Führungskräften, die selbst die langfristigen Konsequenzen ihrer Borniertheit nicht mehr tragen müssen, weil sie aus dem Unternehmen ausgeschieden und im gut bezahlten Ruhestand sind.

Manchmal nimmt diese Haltung eigenartige Züge an. Viele Unternehmen starten ihre Marketingkonzepte schon bei der Geburt, so wie Windelproduzenten, Babynahrungshersteller oder Banken und Sparkassen. Hier erhalten die Eltern bei der Geburt seit 50 Jahren einen Spargeschenk-Gutschein, der auf ein neues Sparbuch oder Konto gutgeschrieben werden kann. Ein paar Jahre später bindet man die Kleinkinder und Grundschüler mit Kinderclubs, Clubkarten, Clubtagen und einer Vielzahl von Geschenken. Jugendliche kommen als Mitglieder im Jugendclub in den Genuss vieler Vorteile und Veranstaltungen. So wurden von den Kreditinstituten für viel Geld Jugendbanken gebaut und eingerichtet sowie für junge Erwachsene kostenlose Girokonten bereitgehalten. Kindergärten, Schulen und Vereine erhalten Spenden und immer wieder aufs Neue werden Agenturen beauftragt, die raffiniertesten Marketingkampagnen zu erfinden.

Gerade die Finanzinstitute investieren oft 25 Jahre lang unglaublich viel Geld und Energie in der Hoffnung, dass die so Umworbenen zu langfristig loyalen Kunden heranreifen, ihre Finanzgeschäfte abschließen und irgendwann einen Beitrag zum Ertrag leisten. Eine wirkliche Bestätigung für die Richtigkeit dieser Vorgehensweise gibt es bis heute nicht. Denn die meisten Banken und Sparkassen verlieren gerade bei den jungen Erwachsenen seit Jahrzehnten Marktanteile. Trotzdem werden die Konzepte selten hinterfragt oder in ihrer Struktur weiterentwickelt. Die Lemminge lassen grüßen.

„Die Verbraucher über 60 Jahre werden 80 Prozent des Konsumwachstums in Deutschland treiben", sagte Jesko Perrey, weltweiter Leiter der Marketingberatung bei McKinsey. „Unternehmen müssen ihre Produkte, Dienstleistungen und ihr Marketing auf das Segment 60plus ausrichten. Die simple Glorifizierung der Jugend im Marketing ist vorbei", sagt Perrey.

Dem ist nichts hinzuzufügen. Unternehmen aller Branchen müssen sich vom ausschließlichen Fokus auf die Jugend lösen, wenn sie künftig erfolgreich sein wollen.

www.helmutmuthers.com

© dietwalther/stock.adobe.com

KLARTEXT IN SACHEN KUNDENDATEN(QUALITÄT)

Dr. oec. HSG Christian Huldi / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2016

Daten in Marketing und Sales zwischen Anspruch und Wirklichkeit oder Daten sind das Öl des 21. Jahrhunderts vs. wir sind reich an Daten, aber arm an Wissen!

Von Dr. oec. HSG Christian Huldi

Die Bedeutung der Daten generell – besonders aber in Marketing und Sales – steigt unentwegt. Dies nicht erst seit heute. Dieser Trend hat sich schon früh – zuerst im Dialog-Marketing – abgezeichnet. Denn Dialog bedeutet nicht nur Kommunikation und damit Datenaustausch, sondern basiert immer auf (korrekten) Daten, deren Speicherung und Nutzung. Dieselben Erkenntnisse zeigen sich bei der (strategischen) Weiterentwicklung, dem CRM (Customer Relationship Management) oder dem CEM (Customer Experience Management). Es erschliesst sich schnell: Es kann weder eine nachhaltige Beziehung mit einem Kunden aufgebaut noch eine einzigartige Erfahrung geboten werden, wenn keine (Kunden-) Daten vorhanden sind.

Hieraus lassen sich pragmatische und klare Tipps und Tricks ableiten, wie Sie das schlummernde Potenzial in Ihren Kundendaten realisieren können. Sprechen wir also fünfmal Klartext!

1) Qualität vor Quantität – mit einer Ausnahme: Es kommt nicht darauf an, dass Sie möglichst alles speichern. Denken Sie an die Datenpflege und an die anhaltende Qualität der Informationen, denn Daten altern schnell. Einzige Ausnahme dieser Regel sind die Historydaten der Kunden- und Interessentendaten. Daten, welche aus der Geschichte der Beziehung stammen und damit das tatsächliche Verhalten widerspiegeln, sind einzigartig und vor allem wahr. Zudem besitzen nur Sie diese Daten. Deshalb Tipp Nr. 1: Überlegen Sie genau, welche Kunden- und Interessentendaten in Ihre Datenbank gehören, seien Sie grosszügig bei den Historydaten … und bedenken Sie, dass die „kleinste Einheit" in Ihrer Datenbank immer eine Person ist.

2) Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser: An dieser Stelle soll keine Diskussion über moderne Führungsstile und -ansätze losgetreten werden. Die langjährige Erfahrung zeigt eindeutig, dass die (Kunden-) Datenqualität nur gesteigert werden kann, wenn sie regelmässig anhand von wenigen Kennzahlen gemessen wird. Denkbar sind die quantitative Befüllung von wichtigen Datenfeldern (z. B. E-Mailadresse, Handy-Nr., Nachname und Vorname oder die Adresse) in der Datenbank. Noch besser ist, wenn z. B. anhand von Stichproben oder auch Hilfsprogrammen (z. B. Dublettenüberprüfung) qualitative Messungen durchgeführt werden. Deshalb Tipp Nr. 2: Messen Sie regelmässig die Datenqualität und leiten Sie entsprechende Optimierungsmassnahmen ab.

3) Klare Verantwortlichkeiten vs. Laissez-faire: Solange nicht klar definiert ist, wer wann, welche Daten wie und wo zu erfassen oder zu pflegen hat, läuft ein Unternehmen Gefahr, dass es niemand tut. Deshalb sind klare Prozesse und Stellenbeschreibungen von Nöten, die dies regeln. Hier noch zwei Tipps: Die Daten sollen möglichst an der Quelle erfasst oder angepasst werden und wer die Datenqualität in seinem Verantwortungsbereich massgeblich steigert, soll dafür auch entsprechend honoriert werden. Deshalb Tipp Nr. 3: Verankern Sie das Thema Datenqualität prozessual und strukturell in Ihrem Unternehmen.

4) Nutzen und Vertrauen vor (blinder) Automatisierung: Vielfach wird vergessen, dass die Kundinnen und Kunden den wichtigsten Beitrag zu Ihrer Datenqualität leisten, denn ohne deren Erlaubnis geht gar nichts mehr. Erfahrungen und Studien zeigen, dass die Bereitschaft, Daten über sich preiszugeben hauptsächlich abhängen von: Vertrauen in das Unternehmen (Marke), aber auch vom direkten Nutzen des Kunden. Tipp Nr. 4 lautet: Seien Sie transparent in Sachen Datenspeicherung und argumentieren Sie nutzenorientiert bei der Datenerhebung. Dass Sie dabei die gesetzlichen Anforderungen erfüllen, ist selbstverständlich.

5) AI und KI ersetzen den gesunden Menschenverstand (noch) nicht: Die Berichte hinsichtlich neuer Möglichkeiten von künstlicher Intelligenz (KI) im Marketing überschlagen sich fast täglich. Es liegt also nahe, diese auch in der Optimierung der Datenqualität einzusetzen. Ein Blick in den Alltag zeigt, dass in einzelnen Bereichen tatsächlich erste vielversprechende Optimierungen stattfinden (z. B. in der Dublettenfindung). Allerdings darf die KI nicht den gesunden Menschenverstand ersetzen. Tipp Nr. 5 lautet: Setzen Sie auch bei der Optimierung der Datenqualität moderne Technologien und KI ein – dies jedoch nie, ohne die Ergebnisse kritisch zu hinterfragen sowie stets in Kombination mit menschlicher Kompetenz.

Fazit:
Ohne Daten geht nichts mehr im Marketing, der Kommunikation, dem Verkauf und im Service. Positive Effekte, eine Ausnützung des (Daten-) Schatzes und eine relevante Customer Experience lassen sich jedoch nur durch vollständige, korrekte und aktuelle Daten erreichen. Die konsequente Umsetzung obiger fünf Tipps wird zu einer datenorientierten Unternehmenskultur und damit einer Steigerung Ihres Unternehmenserfolges führen.

www.datacrea.ch

© kanpisut/stock.adobe.com

SCHLÜSSELFAKTOREN EINER NACHHALTIGEN WERTSCHÖPFUNGS-ENTWICKLUNG

Dr. Andreas Wieland / MSR / 2022
Club 55 Fachspezialist seit 2010

Wie können wir in Zeiten von Unsicherheit und großen Umbrüchen die Wertschöpfung in Organisationen nachhaltig absichern? Welche Herausforderungen, teilweise bedingt durch Auswirkungen der Pandemie, müssen Führungskräfte erfolgreich meistern?

Von Dr. Andreas Wieland

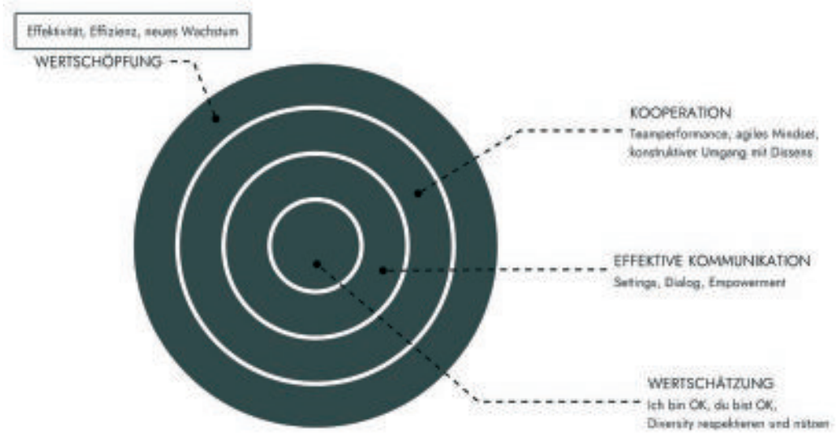
Diversity und Wertschätzung – Quellen professioneller Komplexitätsbewältigung

Viele Leitbilder propagieren Elemente der Diversity. Der Prüfstein dafür ist jedoch der berufliche Alltag. Unterschiedliche Verhaltenspräferenzen treffen aufeinander, die Heterogenität im Denkstil, Arbeitsstil und Beziehungsstil erzeugen vielerorts Stress. Interessenskonflikte und unterschiedliche Wertvorstellungen verschärfen die Situation. Persönliche Abwertungen stehen auf der Tagesordnung, weil man mit der erlebten Diskrepanz nicht zurechtkommt. Die erforderliche gegenseitige Wertschätzung erleidet dabei eine Schieflage.

Diversity zu leben, ist eine tägliche Herausforderung und hat viel mit persönlicher Integrität und einer lebenslangen Neugierde zu tun. Diese stellen Kernkompetenzen von Führungskräften dar. Es empfiehlt sich diese Kompetenzen bereits beim Auswahlprozess zu überprüfen, da sich narzisstische Persönlichkeitszüge mit zunehmender Macht verschärfen und damit die geforderte Wertschätzungskultur vergiften. Potenzialanalyse bieten hierfür kritische Hinweise.

Auf der Klaviertastatur der Kommunikationssettings professionell spielen

Verstärktes Homeoffice, eingeschränkte Reisetätigkeiten, überwiegend online Meetings reduzieren die Kontaktfrequenz und die Begegnungsqualität. Künstlich aufgebauter Zeitdruck bei online Meetings, die noble Zurückhaltung vieler Besprechungsteilnehmer reduzieren zusätzlich die Qualität der Kommunikation. Die Opferhaltung, der Wunsch nach Wiederherstellung der alten Welt vor der Pandemie stellen keine konstruktiven Lösungsansätze dar. Wir müssen uns mit Neugierde und Lernbereitschaft die digitalen Medien aneignen und mit Spaß und voller Emotionen unterschiedliche Kommunikationssettings – egal ob in Präsenz, digital oder hybrid – schaffen. „Inspiring and motivating others" geht auch digital. Man darf sich durch Medien in seiner Begeisterung und Energie nicht einbremsen lassen. Die Vielzahl an online-Tools unterstützen den erforderlichen Dialog. Monologe und Powerpoint-Schlachten sind definitiv am Abstellgleis angekommen.



Raus aus der Ich AG und der Silo GmbH

Führung auf Distanz kann zu Distanz führen, spontane Treffen am Flur oder in der Kantine passieren seltener oder gar nicht mehr, die effizienzgetriebene Kommunikation in Organisationen reduziert die Qualität der bereichsübergreifenden Kooperation. Zusätzlich forcieren Pandemie und Homeoffice Nachdenkprozesse zu eigenen Lebensmotiven, „work life balance" und persönlicher Zukunftsgestaltung. Manche tauchen dabei ab, die Bereitschaft für die Extrameile und der Blick über den Tellerrand hinaus nehmen ab. Kulturelle Tendenzen wie „das Ich vor dem Wir" und das Silodenken nehmen spürbar zu. Leadership auf allen Ebenen ist mehr denn je gefordert. Wie gelingt es, unter diesen Bedingungen eine „high performance culture"zu etablieren?

Wenn es gelingt, Wertschätzung und Kommunikation in einer hohen Qualität zu etablieren, dann haben wir nach Lencioni bereits das Fundament von „high performance teams" – das Vertrauen – geschaffen. Gemeinsame Visions- und Zielarbeit stärkt die Identifikation mit den unternehmerischen Werten und Zielen, unterschiedliche Formate der Teamentwicklung wirken sich positiv auf die innerbetriebliche Kooperation aus. Die künstliche Harmonie hierarchischer Organisationen stellt sich immer mehr als das süße Gift in der Weiterentwicklung von Organisationen heraus. Hohe Konfliktbereitschaft ohne gemeinsame Zielsetzungen stellt das andere Extrem dar. Es kostet sehr viel Energie und blockiert erforderliche Veränderungen. Der professionelle Umgang mit dem Dissens muss erlernt werden, dann sind neue Sichtweisen und Zugänge zu den Herausforderungen möglich.

Radikal das Richtigen tun, sich selbst immer neu challengen

Die kostbare Energie von uns allen soll auf die Realisierung unserer Werte und Ziele fokussiert werden. Es muss Schluss sein mit mikropolitischen Nebenschauplätzen. Diese verbrennen Wert und Energie. Ganzheitliche Steuerungscockpits und der dazugehörende Dialog über Fortschritte und neue Lösungen stellen die nachhaltige Wertschöpfung von Unternehmen sicher. Zielvereinbarungen tragen nachweislich zur Fokussierung bei. Jedoch beschränken wir uns durch das Dogma, dass Ziele erreichbar sein müssen, in unserer Radikalität des unternehmerischen Denkens und Handelns.

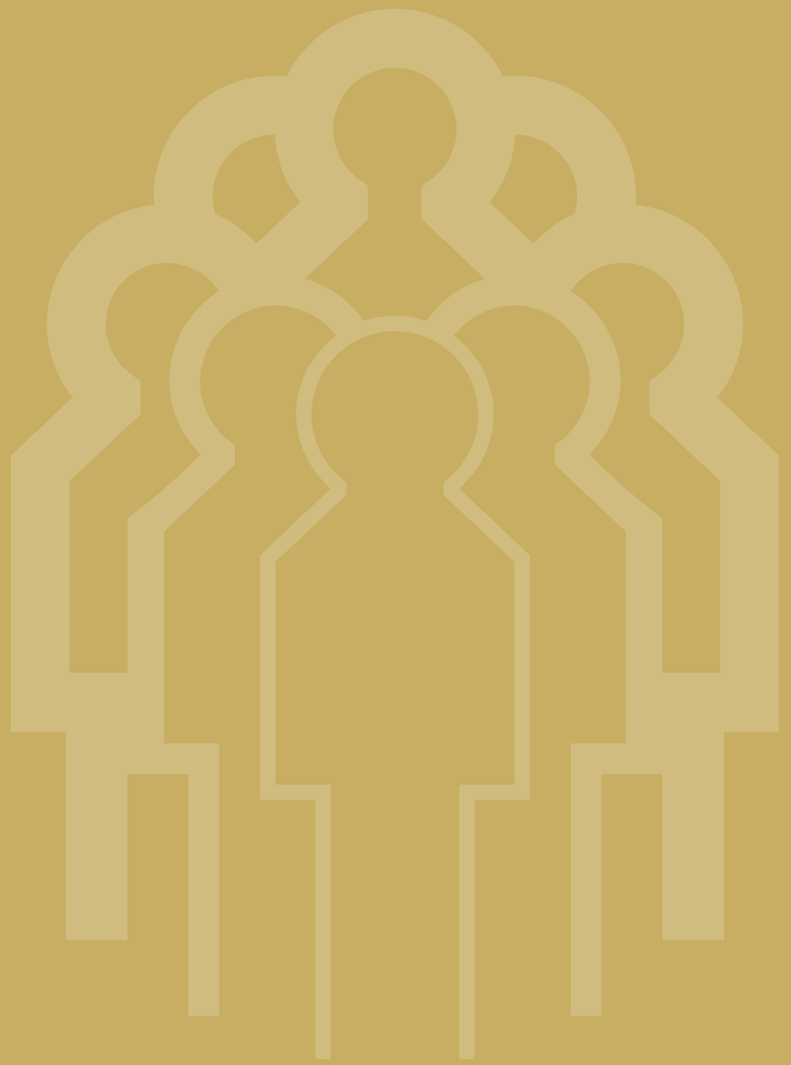
Zusätzlich empfiehlt sich daher, sich durch derzeit nicht vorstellbare Zielansätze gemeinsam zu challengen. Das forciert die Agilität und die Innovationskraft, fördert „game changer", ein anderes Mindset und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Was ist Ihre „Mission Impossible" fürs nächste Geschäftsjahr?

Nachhaltige Wertschöpfung in der beschriebenen Logik ist durch ein entsprechendes Organisationsdesign, persönlicher Qualifizierungsmaßnahmen und einer lernförderlichen Unternehmenskultur nachhaltig abzusichern.

www.andreaswieland.at

IMPRESSIONEN KRETA 2022

MARKETING



EMPFEHLUNGSMARKETING, DER MEIST UNTERSCHÄTZTE UMSATZBOOSTER

Christian Görtz / MSR / 2022

Club 55 Expert-Member seit 2012

Von Christian Görtz

Der beste Verkäufer ist der eigene Kunde. Was paradox klingen mag, ist seit vielen Jahren ein bewährtes Konzept. Die einen nennen es Mundpropaganda, weil sich der Mehrwert eines Produkts oder einer Dienstleistung herumspricht. Die anderen nennen es Empfehlungsmarketing – und betonen damit auch, dass eine Strategie dahintersteckt. Gerade in einer reizüberfluteten Welt, in der ständig Werbung auf einen Konsumenten einprasselt, ist diese Form der Ansprache sehr wertvoll. Denn Empfehlungen sind individueller, glaubwürdiger und damit überzeugender als eine Anzeige. Sie versprechen Klartext. Außerdem ist es normal geworden, sich auf die Eindrücke anderer zu verlassen: Schauen Sie sich beim Versandhändler Amazon auch die Bewertungen an, bevor sie bestellen?

Damit sind Sie nicht allein. Eine Bitkom-Studie stellte 2020 fest: Mit 56 % gab mehr als jeder zweite Online-Shopper an, dass Kundenbewertungen eine wichtige Entscheidungshilfe bei einem Kauf sind. Und eine Bitkom-Studie aus dem Jahr 2021 belegt, dass positive Erfahrungen für 53 % der Befragten ein entscheidendes Kaufargument sind – nach dem günstigsten Preis und einer versandkostenfreien Lieferung. Kostenlose Rücksendungen und eine große Produktauswahl wurden erst danach genannt.

Umso besser, wenn so eine Empfehlung oder Erfahrung von einem Freund oder Bekannten geäußert wird. Das sind laut Statistiken die Menschen, auf deren Einschätzung wir am meisten vertrauen.

Viele Unternehmer haben schon einmal von Empfehlungsmarketing gehört. Meine Erfahrung nach 17 Jahren im internationalen Empfehlungsnetzwerk Business Network International (BNI) mit über 288.000 Unternehmern in über 70 Ländern zeigt jedoch: 90 % der Unternehmer finden es wichtig, auf Empfehlungen zu setzen – aber nur 3 % tun es systematisch. Während einige Branchen wie Finanzdienstleister ganz bewusst auf den persönlichen Faktor setzen, verpassen andere die große Chance. Oft fürchten Unternehmer, aufdringlich zu wirken oder abgelehnt zu werden. Doch selbst wenn es negative Reaktionen geben sollte, kann man damit souverän umgehen – und damit positiv in Erinnerung bleiben.

Empfehlungsmarketing hat viele Vorteile, denn der Vertrauensvorsprung erspart eine mühsame Kaltakquise. Interessenten reagieren gleich aufgeschlossener, ob online oder offline. Das spart Zeit und Kosten. Außerdem gewinnt man über Empfehlungen nicht nur einen neuen Kunden, sondern wahrscheinlich auch einen guten Kunden. Denn wer über eine Empfehlung kauft, gibt mehr Geld aus, und bleibt länger Kunde.

Einen Nachteil hat Empfehlungsmarketing allerdings: Es braucht etwas Zeit, bis Ergebnisse verzeichnet werden können. Umso schneller sollten Sie damit starten, um von den langfristigen Erfolgen profitieren zu können.

Mit diesen 9 Tipps gelingt es, mehr Empfehlungen und damit mehr Kunden zu erreichen.

1. Zufriedene Kunden: Sind Sie auch empfehlenswert? Denn nur zufriedene, besser noch begeisterte, Kunden empfehlen ein Produkt oder eine Dienstleistung weiter.

2. Anreize schaffen: Wenn jemand seine Zeit schenkt, um eine Empfehlung auszusprechen, freut er sich über eine kleine Aufmerksamkeit. Bewährt haben sich Rabatte, Prämien oder Gewinnspiele.

3. Direkte Ansprache: Meist kennt ein Kunde jemanden, dem man auch helfen könnte. Danach zu fragen, bietet sich zu verschiedenen Zeitpunkten an: Direkt nach einer Bestellung im Gespräch, wenig später in Form einer Mail oder auch noch Wochen später am Ende eines Newsletters.

Tipp: Erst fragen, ob jemand zufrieden war, dann hat man gleich ein angenehmes Gesprächsklima. Und wenn der Kunde unzufrieden war, wird er Sie wahrscheinlich nicht empfehlen.

4. Ansprechbar sein: Wenn Kunden einen Bezug zu jemandem haben, empfehlen sie ihn oder sie eher weiter. Besonders in sozialen Netzwerken ist es einfach, mit einer freundlichen und aufmerksamen Kommunikation eine Verbindung zu Kunden zu schaffen und zu halten. Offline haben sich beispielsweise Kundenkarten bewährt.

5. Vermittler nutzen: Influencer sind Menschen, die ihre Fans online an ihrem Leben teilhaben lassen. Deshalb wirkt die Empfehlung eines Influencers meist trotz großer Reichweite. Für Firmen ist das ideal – wenn eine Zusammenarbeit authentisch ist.

6. Einfache Lösungen: Wer sich bereit erklärt, eine Online-Bewertung abzugeben, möchte sich nicht erst durch unzählige Fenster klicken. Je einfacher, desto besser! Das gilt auch offline: Geben Sie einer Kundin doch direkt zwei Visitenkarten mit. Eine für sie selbst, eine für jemanden aus dem Umfeld.

7. Erfolge zeigen: Was helfen die besten Empfehlungen, wenn sie kaum jemand sieht? Binden Sie diese auf Ihrer Webseite ein. Ob als Testimonial oder über Bewertungsplattformen wie Trusted Shops. Wenn eine Seite Kundenrezensionen zeigt, generiert das laut einer Studie des Vergleichsportals Capeterra bis zu 75 % mehr Leads.

8. Dranbleiben: Rufen Sie sich bei Bestandskunden immer wieder in Erinnerung. Das verhilft nicht nur zu möglichen Folgeaufträgen, sondern erhöht auch die Chance einer Empfehlung. Auch wenn ein Kontakt eine Empfehlung ausgesprochen hat, bedanke ich mich nochmal. Vielleicht hat er noch eine weitere Empfehlung parat?

9. Souverän sein: Sehen Sie negative Stimmen als Chance, Probleme zu beheben und Kunden ein gutes Gefühl zu geben. Das hinterlässt auch Eindruck bei denen, die mitlesen.

Empfehlungsmarketing ist ein toller Umsatzbooster, wenn man es strategisch nutzt. Den Anfang können Sie ganz einfach selbst machen: Verfassen Sie eine Empfehlung für einen Kunden, Kooperationspartner oder Netzwerkkontakt. Meist wird derjenige das erwidern. Im Idealfall spricht man doppelt so viele Empfehlungen aus, wie man selbst erhält. Je mehr Sie selbst empfehlen, desto mehr wird Ihr Unternehmen mit Hilfe von Empfehlungen wachsen. Ganz nach dem Motto: Wer gibt, gewinnt!

www.marketingtip.de

SHIFT PRESENTATION

Matthias Garten / MSR / 2022
Club 55 Fachspezialist seit 2013

Von Matthias Garten

Schaut man sich die Präsentationstrends der letzten Jahre an, so gab es jedes Jahr eine Reihe von Innovationen. Das ist in diesem Jahr deutlich anders. Wir erleben gerade im Bereich Präsentationen eine „Verschiebung" von bisher bekannten Formaten, gängigen Gestaltungsrastern und eingesetzten Designmaterialien (Designassets). Daher auch die Überschrift „Shift Presentation" (shift (engl.) = verlagern, verschieben, verändern).

Was bedeutet das konkret für Ihre Präsentationen? Was kommt auf Sie zu? Was sollten Sie beachten, wenn Sie innovativ und modern im Markt wahrgenommen werden wollen?

Shift One – Veränderter Raum

Bis 2019 gab es hauptsächlich Präsenz- und Videomeetings. Online-Meetings boomten ab dem Jahr 2020. Seit 2021 taucht Metaverse, vorangetrieben von Marc Zuckerberg, Facebook, Meta auf. Metaverse ist die Abbildung der realen Welt als virtuelle Kopie mit uns darin.

Das inspiriert viele Anbieter, Plattformen anzubieten, die sich weg von Zoom, Teams und Co. hin zu virtuellen 3D-Welten verlagern. Das sind Plattformen wie AltspaceVR, FrameVR u. a.

In diesen Welten kann man per Computer (2D) oder immersiv mit Hilfe von VR-Brillen eintauchen. Jeder Teilnehmende, der zum Beispiel an einer virtuellen Konferenz, Messe oder Meeting teilnimmt, besitzt einen Avatar, mit dem er sich in dem dreidimensionalen Raum bewegen kann. Mit ihm kann man sich zu Messeständen, Vortragsbühnen, Meetingräume u. v. m. navigieren und dort an Vorträgen, Diskussionen, Get togethers teilnehmen.

Das alles ist nicht neu und besteht schon seit einigen Jahren, nur verändert sich die grafische Darstellung momentan rasant schnell und kommt im Mainstream an. Am Markt gibt es immer mehr spezialisierte Anbieter, die beispielsweise die eigene Person über einen 3D-Scanner einzuscannen (z.B. https://www.botspot.de/) und den Scan als Avatar in der 3D-Welt nutzen. Das Projekt Metaverse befeuert diesen Trend.

Tatsächlich haben wir bereits einen Kongress in einer 3D-Welt sehr erfolgreich durchgeführt. Keine Zoom-Müdigkeit mehr, sondern aktives Dabeisein mit Aktivitäts- und Entspannungsräumen.

Präsentationen sind nun nicht mehr auf die 2D-Fläche begrenzt, sondern können räumlich stattfinden. Der Referent kann mitten in seiner Präsentation stehen, ähnlich den Hologramm-Präsentationen bei Präsenzvorträgen (https://bit.ly/petek-hologramm), nur mit wesentlich mehr Möglichkeiten.

Zudem können Teilnehmende eines tun, was während einer Präsenzveranstaltung sehr unhöflich wäre: Sie können während des Vortrags auf den Vortragenden zugehen und sich etwa Folien, Bilder, Videos aus der Nähe oder verschiedenen Blickwinkeln anschauen. Ist die Schrift mal zu klein, geht man einfach näher auf den virtuellen Darstellungsraum zu.

Shift Two – Verändertes Design

Präsentationen unterliegen Modeströmungen. Wir erleben verschiedene Designveränderungen in PowerPoint-Präsentationen:

1. Immer mehr Präsentationen werden nicht mehr im Flatdesign erstellt, sondern im sogenannten 3D-Illustrationsstil, z. B. https://bit.ly/3d-i1
   Bilder, Formen, Diagramme, Tabellen, Abläufe erhalten einen dreidimensionalen Look. Die einfachste Art ist das „gestapelte 3D" oder „stacked 3D". Stellen Sie sich drei Rechtecke vor, die leicht versetzt übereinander liegen. Jedes Rechteck bekommt einen Schatten und schon sieht das Ganze räumlich aus.
2. Handgefertigte Zeichnungen auf Slides sind nach wie vor en vogue. Je technischer und komplexer das Produkt bzw. die Dienstleistung, desto eher wird dieses Design gewählt. Die leichte Veränderung gegenüber den letzten Jahren: Die Zeichnungen werden mit Hilfe von spannenden Animationen Stück für Stück aufgebaut und schaffen so Dynamik und Abwechslung.
3. Wir erleben die Neorenaissance der Serifen-Schriften. Serifen-Schriften sind die Schriften mit Füßchen an den Buchstaben, z. B. Times Roman. Gerade Online- und Social-Media-Präsentationen profitieren davon und schaffen so eine emotionalere Wirkung. Der neue Stil auf den Slides kombiniert Serifen mit serifenlosen Schriften und schafft damit eine Verbindung von Sachlichem zu Emotionalen.

Neben diesen Designveränderungen gibt es noch eine Reihe weitere Designtrends wie z. B. „Glasstil", Minimalismus, Maximalismus, verschiedene Retrostile.

Shift Three – KI basierte Designassets

NFTs (non-fungible Token = unersetzbare Wertmarke) sind ein Trend, der sich auch in der Gestaltung von Broschüren, Präsentationen, Videos, Musik usw. niederschlägt.

NFTs sind einzigartige digitale oder analoge Wertgegenstände, z. B. Kunstobjekte, Musikstücke, Bilder, Posts usw. Mit der Blockchain-Technologie dahinter wird bestimmt, wer der Besitzer eines NFTs ist. Man kann NFTs zwar kopieren, aber es kann nur einen Besitzer geben.

Sie werden sowohl manuell als auch mit Hilfe von KI erstellt werden. Interessant wird es, wenn Präsentationen zum Beispiel über KI erzeugte Assets (Bilder, Videos, Musik, Texte) oder NFTs nutzen. Die Präsentation wird dadurch einzigartig, hebt sich von anderen ab und erzeugt mehr Aufmerksamkeit. Zudem läßt sie sich als Ganze wieder als NFT weiter vermarken.

Fazit:
Wir sehen in den Bereichen Design und Präsentationen Veränderungen hin zu virtuellen, dreidimensionalen Vortragsplattformen. Die großen Slidedesigntrends sind 3D-Illustrationen, animierte handgefertigte Zeichnungen, Serifenschriften etc. Der Trend zu NFT-orientierten, mit einzigartigen Designassets versehenen Präsentationen, ist in einer Frühphase.

www.smavicon.de

DAS MARKEN-MANIFESTO

Von Charlotte Hager

Club 55

Charlotte Hager / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2017

Viele Faktoren haben Einfluss auf unser Konsumverhalten und wie wir mit Marken und Produkten umgehen. Vor allem aber unser Zugang zu diesen Nutzenwelten verändert sich. Und das betrifft alle Marken. Gerade etablierte Marken kämpfen damit, ihre festgelegten Werte neu zu definieren. Das bedeutet nicht, die Werte zu verändern, sondern möglicherweise nur ihren Bedeutungsraum an die Gegebenheiten anzupassen. Was oft als „Wir müssen modern werden" vorgegeben wird, meint oft genau den Wunsch, den Fokus neu und auf das Richtige auszurichten und damit die Beziehung zur gewünschten Audience zu revitalisieren. Markenführung braucht dafür eine neue Denke. Viele alte Muster müssen über Bord geworfen werden – aber halt nicht alle. Was heute wichtig ist, fassen die zehn Thesen in diesem Marken-Manifesto zusammen.

1. Eine Marke ist mehr als ein schönes Logo!

Aber im Logo steckt die geballte Ladung Marke. Wer den Trends „modern" und „cool" zu sein nachläuft, ohne auf die Identität, Integrität und Positionierung zu achten, verläuft sich im Design-Wirrwarr. Bedeutungsräume eröffnen sich in Gestaltung und Wording. Narrationen finden sich im Design wieder. Es verhält sich wie bei Blättern und Bäumen: Kein Blatt gleicht an einem Baum dem anderen. Jedes ist unique. Aber am Blatt erkennen wir, zu welchem Baum es gehört. Damit schaffen wir Reliabilität.

2. Blinder Aktionismus in Marketing & Sales machen die Marke tot!

Schnelle Kampagnen, Preisschlachten, der inständige Versuch, Menschen mit Botschaften zu erreichen und zu überzeugen, können der Marke Schaden zufügen. In der Markenstrategie ruht die Kraft. Die Kraft, ein Markenbild in den Menschen zu erzeugen, das stimmig, kohärent und nachhaltig stark ist. Jede Ausdrucksform soll klar der Marke und wofür sie steht, zuordenbar sein. Integrität schafft auch morgen noch Vertrauen.

3. Marken-Fassaden werden fallen!

Das Aufspringen auf jeden Trend ohne Haltung und entsprechendem Verhalten wird von Konsumenten schnell durchschaut. Greenwashing, Whitewashing etc. haben nur kurze Lebensdauer. Trittbrettfahrer werden zwar wahrgenommen, aber verlieren an Beziehungskraft. Die Marke gibt vor, wofür sie steht, nicht der Markt. Das zeigt die wahrhaft positive Absicht.

4. Die Zeiten blinder Marken-Loyalität sind vorbei!

Menschen verbinden sich nicht mit Marken oder Labels, sie verbinden sich mit Sinnangeboten. Der reine Markenkonsum stirbt langsam aus. Es wird geprüft, was zu den eigenen Werten, Vorstellungen und dem Leben passt. Wir leben in einer bedürfnisoptimierten Gesellschaft, in der eine Zielgruppen-Denke ausgedient hat. Wir wollen, dass Menschen kaufen – dann sollten wir ihnen unsere Aufmerksamkeit schenken. Marken zeigen Loyalität gegenüber ihren Kunden und nehmen das Wort „Beziehung" ernst.

5. Marken sind auch nur Menschen!

Werte der Marke werden gelebt und von jedem Einzelnen im Unternehmen getragen. Die Haltung der Marke ist die Leitschnur für alle – innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Menschen suchen den echten Dialog mit Marken, sie wollen Antworten auf Fragen des Lebens und zu ihren Sehnsüchten. Marken sollten sich wie gute Freunde anfühlen. Sie haben Persönlichkeit und Charakter. Marken sind auch nur Menschen und so sollten sie agieren, um eine vertrauensvolle Beziehung zu ihrer Audience aufzubauen.

6. Convenience is king!

Marken mit schwerfälligen Prozessen sterben aus, weil sich andere schneller, einfacher und damit besser ins Leben integrieren. Convenience sorgt für extrem hohe Satisfaction und steht damit oftmals auch über Ethik und Moral. Auch in Anbetracht der Kenntnis, dass es moralischer wäre, woanders zu kaufen, verleiten Einfachheit und Schnelligkeit zum Handeln gegen eigene Wertvorstellungen. Marken übernehmen das Denken und machen den Alltag leicht und erfüllt. Marken, die die „jobs to be done" der Menschen erkennen und befriedigen, werden langfristig erfolgreich sein, denn sie schlagen voll in die Purpose-Kerbe und liefern Antwort und Lösung auf die Frage: Warum gibt es uns und wie machen wir die Welt besser? Dies zeigt die wahre Kompetenz der Marke.

7. Marken sind latent omnipräsent!

Marken bieten hybride Lösungen an vielen Kontaktpunkten. Die Customer Journeys sind länger und diffiziler als früher. Wer es beherrscht, in der Costumer Journey die richtigen Botschaften zu platzieren, schafft es in die Köpfe und Herzen der Menschen. Gemäß dem Motto: „Zur rechten Zeit am rechten Ort." Wir leben nicht mehr im Wettbewerb um den Platz im Regal, sondern um den Platz im Kopf und im Herzen der Konsumenten. Brand Funnels müssen detaillierter und anders gedacht werden, damit Marken die richtigen Spuren hinterlassen. Kontaktpunkte werden zu Vertrauenspunkten.

8. Markenführung ist kein demokratischer Prozess!

Nicht Meinungen entscheiden über die Gestaltung und das Gebaren von Marken, sondern die Marke definiert sich in einem gemeinsamen Prozess und bietet dann die Leitlinie für das weitere Handeln. Marke ist nicht verhandelbar. Und Markenführung bedeutet in erster Linie das Führen von Menschen.

9. Marke ist Chefsache!

Marke ist nicht länger Aufgabe der unteren Hierarchiestufen des Unternehmens, sondern ist in der Chefetage angesiedelt. Die Marke ist die Kraft, die das unternehmerische Handeln ausrichtet. Markenführung bedeutet, alles zu managen, was das Unternehmen betrifft. „Wenn ein Kapitän nicht weiß, welchen Hafen er anstreben soll, ist kein Wind der richtige", sagte schon Seneca.

10. Marken haben die Macht, die Welt zu verändern!

Marken prägen den Markt, das Angebot und damit auch die Nachfrage. Starke Marken sind in der Position, die Haltung und die Handlungen der Menschen zu beeinflussen. Dies geht nur, wenn die anderen neun Thesen berücksichtigt werden. Marken werden in Zukunft zu wichtigen Begegnungszonen, in denen das Neue in die Welt kommen kann.

www.comrecon.com
www.charlottehager.at

CORPORATE VOICES – ÜBER DIE BEDEUTUNG VON STIMMEN IN UNTERNEHMEN

Von Alexander Wunschel

Alexander Wunschel / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2015

Vor kurzem veröffentlichte mein Freund Klaus Eck sein Buch „Die neue Macht der Corporate Influencer". Er beschreibt dahin beeindruckend, wie Mitarbeiter:innen die Kommunikation von Unternehmen verändern und welche Herausforderungen sich daraus ergeben. Im Zuge der letzten Jahre ist der Wunsch gewachsen, Mitarbeiter:innen als Botschafter des Unternehmens aufzubauen. Dazu gehören nicht nur Social Media und soziale Netzwerke wie LinkedIn, die inzwischen eine hervorragende Plattform für eine orchestrierte Kommunikation in Richtung Zielgruppe bieten. Der Trend geht auch hin zur authentischen Kommunikation über das Träger-Medium Audio und stellt Unternehmen vor eine weitere Herausforderung: „Wer spricht wann wie"?

Die Audio-Revolution im Kontext der Unternehmenskommunikation

Die Medienlandlandschaft erschuf in dem letzten Jahrzehnt etliche neue Kontaktpunkte. Gerade Audio revolutionierte sich im Kontext der Unternehmenskommunikation. Dachte man früher bei der Thematik „Audio im Unternehmen" an Warteschleifen-Musik, individuelle Mailbox-Ansprachen oder Sound-Logos, so bietet sich Unternehmen heute eine Vielzahl neuer akustischer Touchpoints: Sprachassistenten, hörbare Webseiten, Podcasts, Social-Audio-Anwendungen oder akustische Pressemitteilungen sind nur einige Beispiele für das wachsende Portfolio von Audio-Anwendungen.

Aber auch das Angebot an akustischen Werbeplätzen nimmt rasant zu. Viele Agenturen vermitteln Podcaster:innen mit großer Hörerschaft, bieten die „native Einbindung der Botschaft" durch das Vorlesen durch den Host oder die Schaltung des eigenproduzierten Spots vor, in oder nach der Sendung.

Große Plattformen wie Spotify bieten mit einfachen Tools die Möglichkeit, eine eigene Audio-Botschaft vor oder in Audio-Streams der Plattform zu setzen. Ein 30-sekündiger Spot ist schnell geschaltet und erreicht mit günstigen Kontaktpreisen eine interessante Hörerschaft, die zudem inzwischen über etliche Filtermöglichkeiten sehr gut einschränkbar und adressierbar ist. Die Schaltung eines „Audiospots" rutscht damit an jedermanns Fingerkuppen.

All diese Anwendungen bieten eine große Chance, die aber von der Beantwortung folgender Fragen abhängen: Wie „klingt" die Botschaft? Wie hört sie sich an? Wer spricht, was und wie?

Corporate Voices – Von der One-Voice-Policy zur Senderfarbe

Beide Entwicklungen, Corporate Influencer und Audio, münden in einer spannenden Kernfrage: Wer spricht wann, was, wie für das Unternehmen? Und diese Frage geht über die klassischen Audio-Branding-Ansätze hinaus. Für „Wie klingt mein Unternehmen?" gibt es etablierte Sound-Branding-Konzepte, die in Sound-Logos und akustischen Moodboards münden. Dort herrscht oft die klassische Vorstellung, ein Sprecher-/Stimmprofil für alle akustischen Medien auszuwählen und zu verpflichten, so wie es aus dem Konzept der Synchronsprecher bekannt ist: Ein Unternehmen – eine Stimme. Diese Vorstellung ist inzwischen weit überholt und berücksichtigt den Trend der „Corporate Voices" nicht weit genug. Denn hier werden z. B. bereits Botschafter als Interview-Partner in Podcasts platziert. Dort sprechen sie fürs Unternehmen, wirken über diese akustische Kontaktfläche mit ihrem Ton, ihrer Tonalität und Modulation. Das ist in fast keinem Sound-Branding-Konzept vorgesehen.

Corporate Podcasts als konkrete Herausforderung für Corporate Voices

Übe die Bedeutung von Podcasts in der Unternehmenskommunikation wurde bereits umfangreich berichtet. An Authentizität ist das Medium Audio nicht zu überbieten. Über die weitreichende Rezeptionswirkung von akustischen Signalen und die Intensität, in der Botschaften vom menschlichen Gehör wahrgenommen werden, sind bereits Bände geschrieben worden. Jedes Unternehmen sollte die Konzeptphase für Podcasts um zwei wichtige Kernfragen erweitern:
– Welche „Senderfarbe" hat mein Podcast?
– Wie hört er sich an, wie fühlt er sich an?

Zu schnell wird hier das Potenzial verspielt, durch generelle Sensibilisierung der Teilnehmer für das Medium, Sprachtraining, eine gelernte und geübte Intonation, Modulation und optimierten Sprechrhythmus die gewünschten Emotionen bei den Hörenden zu erzeugen und die richtigen Stimmen für das Unternehmen richtig sprechen zu lassen.

Klartext: Das Thema „Corporate Voices" gehört auf die Agenda

Der Trend zu Mitarbeitenden als Botschafter der Unternehmen ist ungebrochen.

Gefragt ist aber auch „akustischer Klartext". Die Hörenden wollen Gespräche, Stimmen, Geschichten, akustisches Storytelling. Und das Medium der Stunde sind Corporate Podcasts, Unternehmens-Podcasts oder auch Branded Podcasts, der Nukleus des Mediums sind „Stimmen". Und damit ist die wichtigste Frage aktuell: „Wer spricht, wann und wie?", und stellt die Unternehmen vor die Aufgabe, eben diese Stimmen zu trainieren und orchestrieren.

www.nextperts.net

ONLINE-VIDEOMEETINGS:

KLEINE TIPPS MIT GROSSER WIRKUNG!

Guglielmo Imbimbo / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2010

Von Guglielmo Imbimbo

Im ersten Corona-Lockdown im März 2020 wurde ich sozusagen gezwungen, meine Präsenztrainings von einem Moment auf den anderen auf digitale Kanäle zu transportieren. Keine leichte Aufgabe! Es stellten sich viele Fragen: Welches Programm läuft am stabilsten? Welche Technik brauche ich und vor allem: Was ändert sich methodisch, wenn ich meine Botschaften von analog zu digital transportiere? Wie kann ich digital optimal wirken, zumal ich nicht mehr „ganzkörperlich", sondern im Portraitformat kommuniziere.

Ich schaute mich erst einmal um, wie es andere machen. Meine Beobachtungen waren ernüchternd. Sowohl die Moderatoren als auch die Online-Teilnehmenden machten aus meiner Sicht viele augenfällige Anfängerfehler. Schlechte Bild- und/oder Tonqualität waren an der Tagesordnung – methodische Langeweile die Normalität. Auch gab es einige Szenen, bei denen man sich das Lachen nicht verkneifen konnte. Eine Szene möchte ich hier erzählen: Brasiliens Präsident Jair Bolsonaro führte eine Videokonferenz mit Unternehmern und unterbricht diese, weil ein Teilnehmer – wie auf dem Bildschirm im Regierungspalast für alle klar erkennbar – eine Dusche nahm. Offensichtlich hatte er vergessen, die Kamera seines Computers auszuschalten.

So wirkt man professionell in Online-Meetings

Wie Du mit einfachen Mitteln wirksame Online-Veranstaltungen durchführst, diese persönlichen Erfahrungen und Tipps möchte ich Dir komprimiert weitergeben.

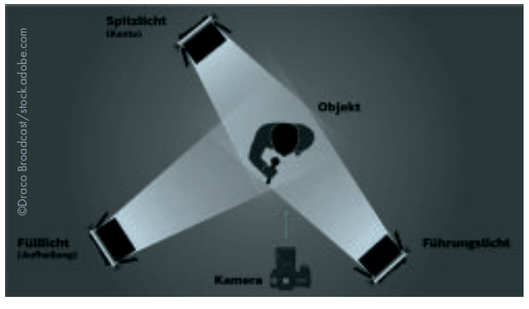
Achte auf Technik und Umfeld

Die App-Lösung Zoom ist m. E. immer noch das Mass aller Dinge, gefolgt von Microsoft Teams. Wenn Du eine gute und günstige Lösung für kleine Teams suchst, dann teste die österreichische Lösung „eyeson". Diese kann direkt per Browser bedient werden und verlangt von den anderen Teilnehmenden keine Vorinstallation. Allgemein gilt neben einer guten Internetverbindung: Das Video ist wichtig – die Audio-Qualität ist essenziell! Investiere lieber etwas Geld in eine gute Kamera von Logitech oder Nexigo und ein externes Mikrofon z. B. von Rode oder von Blue. Als Alternative empfehle ich die App „Detail". Damit kannst Du Dein Smartphone als externe Kamera ansteuern. Das Handy auf einem kleinen Stativ befestigen und fertig ist die Profikamera.

Dein Smartphone als Kamera am Laptop einsetzen mit der App «Detail»

Das richtige Umfeld und gute Lichtverhältnisse

Sorge für einen guten Kontrast. Wenn Du einen dunklen Hintergrund hast, solltest Du helle Kleidung anziehen, damit kann Dich die Kamera optimal erfassen. Um nicht abzulenken, soll der Hintergrund nicht viele Details zeigen. Das hellste Licht kommt von vorne, damit Dein Gesicht nicht düster wie im Film „Das Schweigen der Lämmer" rüberkommt. Idealerweise stellst Du eine 3-Punkte-Ausleuchtung auf: Zwei Spots jeweils von der Seite auf dich gerichtet, eine Leuchte, die Deinen Rücken und somit den Hintergrund ausleuchtet. Das ergibt am Bildschirm ein optimales Bild mit Raumgefühl. Alternativ gibt es günstige, portable und dimmbare LED-Videokonferenz-Lichtlösungen.



Ideale 3-Punkte-Ausleuchtung

Du stehst im Zentrum! Verhalten und Position vor der Kamera

Was ist ein gutes Bild vor der Kamera? Sorge dafür, dass die Kamera auf Augenhöhe positioniert ist und Du mittig bis etwas oberhalb des Bauchnabels erfasst wirst. Allzu oft sieht man hier schlechte Beispiele, wie z. B. nicht den ganzen Kopf oder wie ein Sprecher von „oben herab" zu den Teilnehmenden schaut. Falls Du einen höhenverstellbaren Arbeitstisch zur Verfügung hast, wähle die Moderation im Stehen – diese wirkt dynamischer. Schaffe Dir einen visuellen Anker, damit Du den Augenkontakt zu den Teilnehmern nicht verlierst. Ich arbeite mit einem ausgedruckten Augenpaar, direkt oberhalb der Kamera.

Augen und Mund sind zentrale Blickpunkte. Setze Deine Mimik gezielt ein, um das Gesagte zu verstärken. Auch Hände und Finger können bei Aufzählungen mit „1., 2. und 3. ..." das Gesagte entsprechend verdeutlichen. Vermeide hektische und unruhige Bewegungen. Und nicht vergessen: Ein Lächeln wirkt durch die Kamera doppelt sympathisch!

Wichtig: Geräusch-Zwerge werden in Videokonferenzen zu Tonriesen. Teste das Geräusch-Umfeld und stelle sicher, dass keine Geräusche wie Handy, Musik, TV, Kinder, Arbeitskollegen o. ä. stören. Ich bin übrigens kein Freund von Headsets. Teilnehmende mit Headset kommen mir wie Avatare oder Austronauten vor. Hast Du am TV schon einmal einen Moderator mit Headset gesehen?

Mit Sprache und Bildern wirken

Storytelling ist auch online Trumpf! Mit Geschichten begeistern – mit Sprache Emotionen und Bilder wecken.

Visualisieren und aktivieren

„Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte" gilt auch im digitalen Zeitalter. Setze Visualisierungsprogramme wie Power Point oder PDF-Dokumente gezielt ein. Beziehe die Teilnehmenden ein und aktiviere sie. Dazu kann ich Dir als Ergänzung noch folgende Tools und Applikationen empfehlen:

Vidrio: Mit dieser App kannst Du das Kamerabild mit der Präsentation stufenlos überblenden. Die Teilnehmenden sehen sozusagen die Präsentation und gleichzeitig dich im Hintergrund präsentieren – ein genialer Effekt.

StrawPoll: Ein einfaches und kostenloses Tool, mit dem Du online Umfragen live in deine Präsentation einbauen kannst. Alternativen sind Mentimeter oder Survio.

Limnu: Ein günstiges Online-Tool, das als Whiteboard oder für Gruppenarbeiten eingesetzt werden kann, sozusagen die digitale Pinnwand. Eine Alternative ist miro.

Conceptboard: Ein Online-Canvas-Tool für anspruchsvolle Brainstorming-Arbeiten oder als Zusammenarbeits-Whiteboard.

WebUhr.de: In den Pausen oder bei den Gruppenarbeiten kannst Du die Zeit einblenden oder auch Pausen stoppen. Ein kleines und nützliches Tool.

Bereit! Nun steht dem Gelingen deiner nächsten Online-Veranstaltung nichts mehr im Wege. Viel Erfolg!

www.memoris.ch

SINGULÄR IN EINER WELT DER KOPIEN

DIE KRISE DES ALLGEMEINEN

Von Christian Arentz

Christian Arentz / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2018

Wir erleben es täglich. Die Menschen kuratieren ihren Job, ihre Familie, die Freizeit, sie optimieren das ganze Leben. Jedes Element kann ausgewählt, individualisiert und besonders gemacht werden. Das Kuratieren des Besonderen ist Lifestyle geworden – Kultur eben.

Das war mal anders. In den 70iger und 80iger Jahren des vorherigen Jahrhunderts galt es als strebsam, etwas Gleiches wie die anderen zu haben: das gleiche Auto, das gleiche Haus, die gleiche Kleidung und es gab das lineare TV-Programm. Die montäglichen Gespräche über die zurückliegende „Wetten, dass" – Show, lassen dieses Flair der Zeit wohl nochmal nachfühlen, als es noch eine gemeinsame Wirklichkeit gab.

Aber das ist vorbei. Wer es in seiner Wertebasis festhalten will, der fühlt sich bald abgehängt, überrundet und verloren. Die Welt ist schnell geworden und lechzt nach einem stetigen Nachschub an Unikaten. Das Ziel der Vielen ist das individuelle Selbstverwirklichen. Das momentane Zelebrieren eines Lifestyles, einer kurzweiligen Einstellung, eines gerade neuen Erlebens. Der über Tinder gefundene Lebensabschnittsgefährte symbolisiert den Wandel wohl am anschaulichsten, er ist ein Spiel auf Zeit und immer im Wechsel begriffen.

Was bedeutet nun die Suche nach dem Singulären für Sie, Ihre Marken und Geschäftsmodelle?

Personal Branding als Karrierebooster

Lediglich ein stringenter Lebenslauf mit Berufserfahrung und 0815-Profilbild schafft es auf LinkedIn nicht mal mehr ins Mittelfeld, geschweige denn in die Pole Position der Aufmerksamkeit. Wer sichtbar werden möchte für Kunden und Auftraggeber, der muss auf der Plattform aktiv sein, sich in Dialoge einbringen und immer wieder seine Kompetenz beweisen. Wer mit seiner Kommunikation Aufmerksamkeit erregt, wird vom Algorithmus belohnt. Was das Kuratieren von Content und das Erstellen hochwertiger Inhalte zu einer stetigen Suche nach dem Besonderem macht. Sobald die Inhalte, Meinungen und Haltung austauschbar werden, muss sich neu definiert werden. Ein kommunikativer Marathon, aufgeteilt in tägliche kurze Sprints.

Produktindividualisierung und D2C

Das Kaufhaus mit einer geringen Auswahl an Standardprodukten hat ausgedient. Es floriert der schnelle Onlinehandel. Neben dem Branchenriesen Amazon mit seiner Übermacht an Produktvielfalt und Servicequalität gelingt es immer mehr auf Individualität spezialisierten Onlineshops, sich in den Fokus der Kunden zu spielen. Das Geheimnis der individuellen Vielfalt liegt dabei häufig in klug entwickelten digitalen Prozessen, die den personellen Aufwand geringhalten. Der wichtige Beschleuniger im Onlinegeschäft ist der direkte Kundenkontakt und die damit einhergehende Chance, neue Produktideen direkt zu testen und mit dem Feedback final zu entwickeln. Ein Vorgehen, welches wir bei unserem Projekt www.bloxbox.de in täglichen Schleifen absolvieren.

Das Vermessen der Persönlichkeit

Im Schuhgeschäft kennt jeder seine Größe – eine klare Sache. Dieser Wunsch, für vieles einen Wert zu finden, macht auch vor unserem Unbewussten nicht halt. „Mit einem Dutzend getätigter Likes auf Facebook weiß der dahinterstehende Meta Konzern wie du tickst, mit 100 Likes kennt er dich besser als dein Partner." Eine Schlagzeile, die vor Jahren Aufsehen erregte, triggerte zugleich den Wunsch vieler Menschen, sich selbst zu erforschen. Das Interesse an Persönlichkeitstests steigt sprunghaft an, vielleicht steht ja das Ziel dahinter, die eigene Besonderheit in Zahlen zu manifestieren. Der Benefit für Facebook liegt aber eindeutig darin, seinen Werbekunden individuelle Leads zu liefern. Das perfekte Match von Kunde und Produkt.

Der Gipfel des Besonderen wird das Metaverse

Wer mit dem Smartphone und einer vernetzten Welt groß geworden ist, verbringt in seiner Freizeit täglich ca. 5,5 Stunden online. Dieser Generation sind virtuelle Welten weit vertrauter als die reale. Was zu manchen Missverständnissen beim Einstieg ins Berufsleben führt, erleichtert aber definitiv den Sprung ins Metaverse. Eine Welt aus Virtual- und Augmented Reality Inhalten, die in allen Winkeln gestaltet werden kann. Was wir heute in Videomeetings erleben, wird in wenigen Jahren, mit der Symbiose des realen Selbst und der Welt und Identität des virtuellen Avatars, eine ganz andere Intensität entwickeln. Wie diese Welt aussehen kann, hat der Regisseur Keiichi Matsuda in seinem Kurzfilm Hyper-Reality bereits 2016 eindrucksvoll skizziert und eine vollkommen persönlich-individualisiert Welt geschaffen – die Singularität in Reinform.

Fazit:

Eine Ansprache für die Masse findet kaum noch Gehör, da sich jeder in seiner individuellen Blase befindet. Wer als Sender gehört werden möchte ob für seine Produkte, Dienstleistungen oder z. B. im Prozess des Recruitings, sollte die Welten und Tonalitäten seiner gewünschten Empfänger kennen.

www.christian-arentz.de

[1] https://www.wiwo.de/technologie/digitale-welt/studie-facebook-kennt-uns-besser-als-unsere-familie/11222614.html
[2] https://www.youtube.com/watch?v=YJg02ivYzSs

LORIOT UND DAS RECHT AUF ANONYMITÄT

Von Klaus Stieringer

Club 55

Klaus Stieringer / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2015

„Mein Name ist Lohse. Ich kaufe hier ein." Mit diesen Worten betritt der einzigartige Loriot als frisch pensionierter Familienvater einen Tante-Emma-Laden. Statt eines Glases Senf kauft er – die Loriot Fans unter Euch kennen die Geschichte aus dem Film „Pappa ante portas" sicherlich – gleich eine ganze Palette, weil das günstiger ist. Schließlich war er 17 Jahre lang Leiter der Einkaufsabteilung und kennt sich aus. Bereits die Erinnerung an diese Szene lässt den bekennenden Loriot Fan schmunzeln. Nicht aufgrund des unbestreitbaren Vertriebserfolgs, sondern vielmehr aufgrund der ungewöhnlichen Begrüßung beim Betreten des Geschäftes. War dieser Satz ursprünglich auch nur als humorvolle Einlage gedacht, steht er heute doch stellvertretend für einen erbitterten Streit zwischen Datensammlern und Datenschützern und der Frage, wie anonym darf das Internet, unser digitales Leben, sein? Niemand würde doch im realen Leben seinen Namen beim Eintritt in einen Supermarkt zur Begrüßung lauthals kundtun. Das wäre zwar möglich, erscheint aber ziemlich skurril, wenn nicht sogar verrückt. Es geht doch niemanden etwas an, wer ich bin, was ich einkaufe, mit wem ich spreche und was ich ausgebe? Das Recht auf Anonymität durchdringt einen Großteil unseres Alltags, ist ein fester Bestandteil unserer Gesellschaft und setzt allen ambitionierten Datensammlern enge Grenzen. Aber wie sieht das im Netz aus? Ist das Recht auf Anonymität im realen Leben, auf unser „Online-Leben" übertragbar? Sollen unsere „analogen" Freiheiten, wie z. B. beim Einkauf im Tante-Emma-Laden, auch im Netz erhalten bleiben? Dürfen wir uns im Netz auch zukünftig anonym informieren, kommunizieren und konsumieren, also all das tun, was wir im Alltagsleben auch tun dürfen? Vor wenigen Monaten hat der Autor dieses Artikels mit seinem Satz im bayerischen Satiremagazin „quer": „Fakeaccounts geben Menschen die Möglichkeit, auch anonym unter dem Schutz der Persönlichkeitsrechte, sich in sozialen Netzwerken zu bewegen. Das finde ich okay", eine bis dato wohl einzigartige Medienberichterstattung, insbesondere in der bayerischen Medienwelt ausgelöst. Medien und Politiker griffen den Autor für seine Aussage stark an. Fakeaccounts wurden schlichtweg mit „Fake News" gleichgesetzt, den in (Sozialen) Medien und Internet in manipulativer Absicht verbreiteten Falschmeldungen. Aber ist das richtig? Was ist eigentlich ein Fakeaccount? Bei einem Fakeaccount handelt es sich um ein pseudonymes Benutzerkonto. Ein Pseudonym ist der fingierte Name einer Person, der anstelle des bürgerlichen Namens verwendet wird und meist zur Verschleierung der Identität dient (Wikipedia).

Mitten in dieser hitzigen Diskussion meldeten sich zu Beginn dieses Jahres auch noch die obersten deutschen Richter zu Wort. Der Bundesgerichtshof stellte in einer Entscheidung fest, dass Facebook nicht vorschreiben darf, ob Menschen unter ihrem echten Namen auf der Plattform posten oder nicht. Und auch wenn sich dieses Urteil nur auf Fälle bis zum Jahr 2018 bezieht, bleibt auch in der Neufassung des TTDSG das Recht auf das Pseudonym im § 19 erhalten: „Anbieter von Telemedien (Soziale Netzwerke) haben die Nutzung von Telemedien und ihre Bezahlung anonym oder unter Pseudonym zu ermöglichen, soweit dies technisch möglich und zumutbar ist." Dieses Recht auf Anonymität ist also nicht nur okay, sondern sogar im Telemediengesetz fest verankert. Die Diskussion um Fakeaccounts, Pseudonyme und über die Klarnamenpflicht ist wahrscheinlich genauso alt, wie das Internet selbst. Dabei gibt es gute Gründe gegen die Klarnamen-Pflicht in den sozialen Netzwerken.

1. Klarnamenpflicht schützt die Opfer nicht

Wie die letzten Jahre gezeigt haben, hindert auch eine Klarnamenpflicht übergriffige Täter nicht daran, andere zu belästigen oder zu beleidigen. Eine allgemeine Klarnamenpflicht führt nur dazu, dass sich Opfer aus dem öffentlichen Diskurs zurückziehen, weil sie dadurch für Täter sichtbarer werden. Den Opfern bleibt nur die Wahl, sich gänzlich zurückzuziehen oder komplett ausgeliefert zu sein. Laut einer Studie kennen die Hälfte aller Online-Hass-Opfer die Namen und Identität ihrer Angreifer – insofern würde Klarnamenpflicht nur wenig verhindern.

2. Klarnamen erleichtern politische Verfolgung

Verfolgung ist nicht nur dort zu befürchten, wo Aktivisten arbeiten und aufgrund politischer Spannungen anonym bleiben wollen. Diesen Menschen muss es möglich sein, sich kritisch zu äußern, ohne Angst vor Konsequenzen haben zu müssen.

3. Klarnamen schaffen Probleme im privaten/ wirtschaftlichen Bereich

Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens haben ein Recht darauf, frei im Internet ihre Meinung zu äußern, ohne befürchten zu müssen, dass sie am nächsten Tag deshalb gefeuert werden.

4. Vorurteilsfreie Bewegung im Netz nicht mehr gegeben

In bestimmten Kontexten ist Anonymität überhaupt erst der Beginn des Diskurses. Vorurteile, die zum Beispiel durch das Geschlecht entstehen, können hier geschickt umgangen werden.

5. Kinder und Jugendliche haben keinen Schutz mehr

Besonders schützenswert sind Kinder und Jugendliche, die mit den Gefahren des Internets nicht so vertraut sind wie erwachsene Nutzerinnen und Nutzer. So kann es durchaus sinnvoll sein, sich als Jugendlicher ein Pseudonym zuzulegen, um sich vor Übergriffen zu schützen.

6. Das Internet ist ein öffentlicher Raum

Wie auch auf der Straße oder eben im Tante-Emma-Laden, wo sich Menschen anonym bewegen dürfen und kein Namensschild vor sich hertragen müssen, gilt dieses Recht auch für das Internet als öffentlichem Raum.

Kurz: Es gibt viele gute Gründe für den Schutz der Persönlichkeitsrechte im Netz.

www.stadtmarketing-bamberg.de

©Elena Abrazhevich/stock.adobe.com

KLARTEXT
DAS ZIEL IMMER KLAR VOR AUGEN

Jean-Pierre Zosso / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 1988

Von Jean-Pierre Zosso

Mit dem Jahreswechsel naht jeweils die Zeit für Mitarbeitergespräche für die Zielvereinbarungen. Einmal bis maximal zweimal sassen wir jeweils zusammen und machten uns Gedanken darüber was wir erreichen möchten. Ob es privat oder geschäftlich war, als ehemalige Berater kennen wir dieses Ritual.

Spätestens nach drei Monaten haben die Meisten vergessen, welche Ziele sie eigentlich erreichen wollten. Der Alltag hat nach kurzer Zeit die vorgenommenen Ziele verblassen lassen. Dringendes hat Wichtiges verdrängt, oder schlimmer: Unwichtiges hat die Zeit für die Ziele weggefressen. Manche Mitarbeiter haben am Ende einer bestimmten Zeit sogar vergessen, welche Ziele sie sich vorgenommen haben.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Uns allen sind doch die Bedeutung und Wichtigkeit von Zielsetzungen bewusst. Warum verkommt diese wichtige Ausrichtung im Geschäftsleben so oft zur Alibi-Übung? Warum tun viele nicht alles dafür, gesetzte Ziele zu erreichen?

Denken wir zum Beispiel an Spitzensportler. Der ehemalige Schweizer Radrennfahrer Ferdi Kübler. Bei ihm hat alles gestimmt: Die Vorbereitung bis ins kleinste Detail am Rennrad, in der Bekleidung, die Wettbewerber, die Route, die mentale Verfassung, die Unterstützung durch die Materiallieferanten und die übergeordnete Zielsetzung: „Ich will gewinnen!" Gewonnen! Das hat er öfters, denn er wurde nebst anderen Siegen, Radweltmeister auf der Strasse!

Im Sport scheint es selbstverständlich zu sein. Warum denken viele Menschen, dass es in der Wirtschaft oder im Leben ohne Ziele und Unterstützung geht? Sie wollen doch auch Höchstleistung erbringen, und die grosse Zufriedenheit spüren, wenn sie ein Ziel erreicht haben.

Ein Spitzensportler wie Ferdi Kübler will ein Ziel erreichen. Selbst die Wettbewerber spornen ihn indirekt an, sein Ziel zu erreichen. Vor allem aber glaubt er daran, dass er seine Ziele erreichen kann. Wenn er daran mal zweifelt oder verzweifelt, hilft ihm ein Trainer oder Mental-Coach, das Ziel wieder vor Augen zu haben und daran zu glauben, dass er es auch erreichen kann.

In meiner praktischen Arbeit in der Wirtschaft habe ich mir Ziele fast immer schriftlich festgehalten. Dabei ist folgendes Vorgehen in den meisten Fällen erfolgreich:

- Ziele müssen klar und messbar formuliert sein.
- Was will ich erreichen? (Umsatz bis ... um 10 % steigern)
- Womit kann ich das erreichen? (Mindestens 5 persönliche Gespräche pro Tag)
- Wie gehe ich vor? (Argumente entwickeln, gemäss Problem des Kunden; Lösung und Nutzen für den Kunden)
- Wer kann mich unterstützen? (Verkaufsleitung beim Kunden X in Y, Hilfsmittel)
- Wann will ich mein Ziel erreicht haben? (31.12.2022 oder an einem bestimmten Gespräch)

Entscheidend ist dabei das „Wollen" und nicht das „Sollen", damit die Ziele nicht unter einer Schicht Alltagstrott oder Fremdbestimmung verschüttet werden.

Es lohnt sich, über seinen eigenen Umgang mit Zielen nachzudenken, festzuhalten und wie ein Spitzensportler eine gute Mannschaft zu bilden, welche dabei hilft, die Ziele zu erreichen. Dabei stellt sich die Frage: Weshalb man lieber ungenaue als konkrete Ziele setzt? Unbewusst ist das Risiko zu gross, zu scheitern!

Klartext ist demnach: Wenn man sich Ziele setzt, die man von ganzem Herzen will, wird man diese auch erreichen, die Hindernisse überwinden und auf dem Weg zum Ziel mit viel Freude und Energie erfolgreich unterwegs sein!

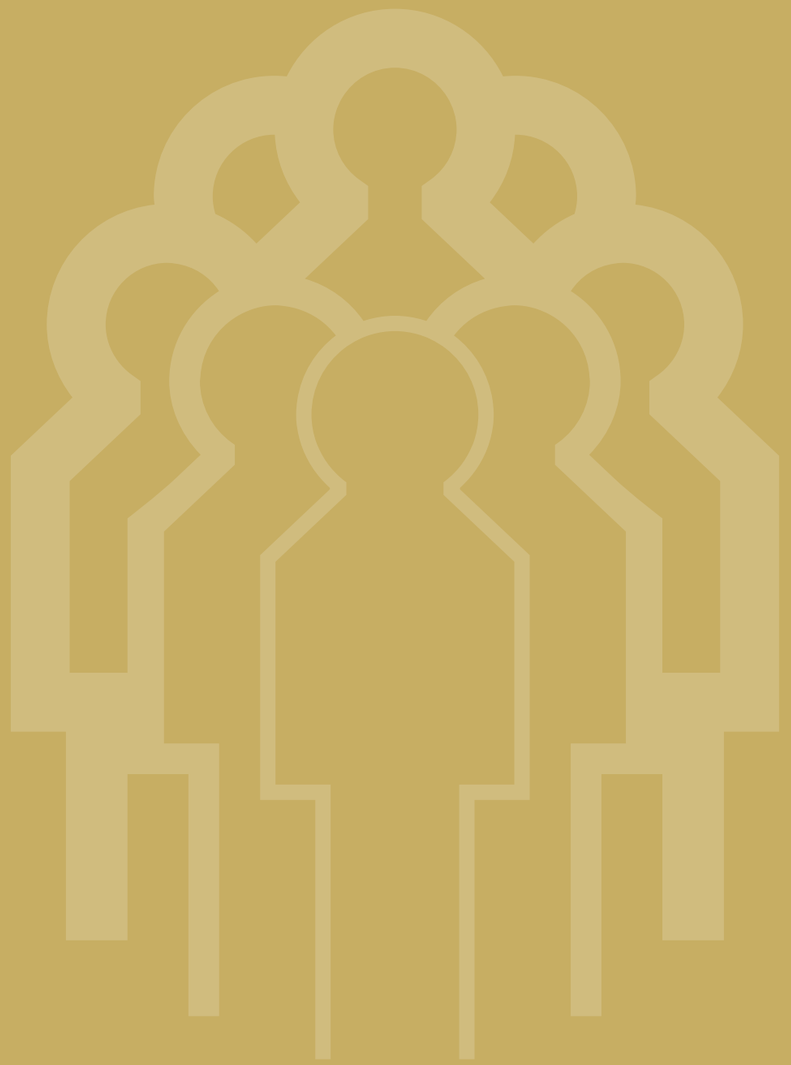
jpzosso@zossotraining.ch

© VRD/stock.adobe.com

IMPRESSIONEN KRETA 2022

RUBRIK 3

SALES



VR-TRAININGS GEHÖRT DIE ZUKUNFT DER RHETORIK

Von Michael Ehlers

Michael Ehlers / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2009

Klartext reden! Was für eine Einladung für einen Rhetoriktrainer. Also dann rede ich Klartext. Klartext in eigener Sache. „Wer etwas zu sagen hat, sollte reden können", lautet mein Motto. „Reden können kann man lernen", lautet mein Versprechen. „VR-Technologie gehört die Zukunft des Rhetoriktrainings", lautet mein Klartext für diesen Beitrag.

Ich bin beileibe nicht der einzige Trainer, der Sie rhetorisch fit macht für die Herausforderungen, vor denen Sie als Unternehmer oder Führungskraft stehen. Allerdings bin ich der einzige Rhetoriktrainer, der Ihnen zwei wichtige Erfahrungen gleichzeitig vermitteln kann:

1. Das wertschätzende Lernen im Schutz der Kleingruppe
2. Das Erlebnis vor einer großen Gruppe zu sprechen

Beides ist wichtig. Theorie und Praxis. Es ist wie beim Leistungssport. Sie können stark im Training sein. Da haben Sie alles drauf, wissen Ihren Coach an der Seite und können sicher sein, dass aus Ihrer Gruppe nur wertschätzendes Feedback kommt, keiner zu hart zuschlägt. Weil ein guter Trainer darauf achtet und weil jeder in der Gruppe weiß, dass er auch noch drankommt und sich deshalb mit negativer Kritik zurückhält. Aber echte Wettkampfhärte konnten Sie sich bisher nur durch Wettkampfpraxis aneignen – in unserem Fall durch Reden vor großem Publikum. In einem geschützten Raum zu üben, sprengte bisher Budget und Logistik. Schließlich kann man sich schlecht eine Halle und 400 Statisten buchen, um dann vor diesen seine Rede zu halten. Man konnte nur versuchen, in der Kleingruppe so gut es geht auf diese Situation vorzubereiten. Bisher.

Eine Krähe hackt der anderen kein Auge aus. Außer in der Realität.

In Kleingruppen zu lernen ist gut und wichtig. In dieser Umgebung kann ich als Trainer individuell auf jeden Teilnehmenden eingehen. Man kennt sich außerdem nach ein paar Stunden. Aus einer zusammengewürfelten Anzahl von Personen wird eine echte Gruppe, deren Mitglieder sich gegenseitig stützen und motivieren. Oder auch: Eine Krähe hackt der anderen kein Auge aus. Diese Gruppendynamik gibt Sicherheit, resultierte aber auch oft in einem regelrechten Praxisschock.

Denn es ist ein Unterschied, ob Sie vor vier wohlgesonnenen Seminarteilnehmern oder ob Sie vor einer miesgelaunten Wand von 50 oder gar 500 Fremden performen müssen. Techniken und Methoden sind zwar nahezu identisch. Aber das, was sich in Ihrem Kopf abspielt, macht den großen Unterschied. Dieses Abhärten mit großem Publikum lässt sich jetzt simulieren und somit trainieren, im virtuellen Raum, mit VR-Technologie.

„Aber Michael, funktionieren diese VR-Rhetorik-Trainings überhaupt oder ist das nicht eine nette Spielerei? Und wissen wir nicht seit Mehrabi dass 55% der eigenen Wirkung auf den Körperausdruck, 38% auf die Stimme und nur 7% auf die Sprache, also den Inhalt, zurückzuführen ist?" Erstens widerspricht das, wie Sie sehen werden, überhaupt nicht den Möglichkeiten des VR-Trainings, zweitens ist diese nummerische Interpretation Unsinn und drittens lautet der dahinterstehende Einwand doch bloß, dass die Realität doch etwas anderes sei, als eine Computersimulation.

Virtuell aber real!

Aber unser Gehirn erkennt diesen Unterschied nicht. Aus neurowissenschaftlicher Sicht macht es überhaupt keinen Unterschied, ob das erlebte Publikum real oder virtuell ist. Der ausgelöste Stress wird von den Teilnehmenden – genauso, wie die ausgelöste Euphorie – als gleich stark empfunden. Das Format baut auf die gleichen Effekte, die auch modernste psychotherapeutische Ansätze der virtuellen Konfrontationstherapie gegen bestimmte Angststörungen nutzen.

Immersion ist das Zauberwort

Dieses Eintauchen in die virtuelle Welt heißt fachsprachlich „Immersion". Der Begriff beschreibt den Effekt, dass das Bewusstsein des Nutzers darüber, sich in einer virtuellen Umgebung zu befinden, so weit in den Hintergrund tritt, dass die virtuelle Umgebung als real empfunden wird.

Obwohl sich alles im virtuellen Raum abspielt, reagieren Körper (!) und Geist (!), als ob es sich um eine reale Situation handelt.

Nie zuvor ließ sich so gut simulieren und trainieren, wie ein großes Publikum reagiert. Kurz vor der Mittagspause! Mit dem Blick auf verschränkte Arme und gegen die ersten Gespräche performen zu müssen ist etwas ganz anderes, als im Übungsraum vor drei anderen Führungskräften und einem Trainer.

Tatsächlich kann ich als Trainer diese Reaktionen des virtuellen Publikums steuern. Ich kann sie vom Publikum feiern oder gegen die Wand laufen lassen. Ich bin das Publikum. Ich werde natürlich idealerweise den individuell passenden „Widerstandsgrad" wählen. Und während Sie in einer immersiven virtuellen Umgebung präsent sind, bleibe ich als Trainer an Ihrer Seite.

Für ein optimales Training mit höchstem Lerneffekt, das so bisher nicht möglich war. Die Kombination wird sich in Zukunft ebenso durchsetzen, wie sich in der Vergangenheit das Feedback mit Hilfe von Video durchgesetzt hat. VR-Trainings gehört die Zukunft und diese Zukunft ist jetzt da.

www.michael-ehlers.de

©franz12/stock.adobe.com

PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT ALS WICHTIGER FAKTOR IM AGILEN VERTRIEB

Von Eva Ullmann

Eva Ullmann / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2018

In den Jahren vor Corona wurde ich oft für meine Herzlichkeit und meine Nahbarkeit kritisiert. Das würde zu viel Zeit kosten. Das sei nicht effektiv fürs Business. Das würde im Vertrieb keinen Vorteil bringen. Ich müsse im Verkauf mehr zum Leuchtturm werden, zum Guru, unerreichbar und schwer bezahlbar. Dabei war in den letzten beiden Corona-Jahren in der allgemeinen wirtschaftlichen Lage einer der häufigsten Gründe für nicht abgeschlossene Verträge, kündigende Mitarbeitende oder fehlenden Vertrieb die Distanz zum Vertriebler. Die Distanz zum Anbieter. Fehlende Nähe und Nahbarkeit auf einer Online-Plattform machten deutlich, wie selbstverständlich psychologische Sicherheit den Menschen im Arbeitsleben ist. Sicherheit durch menschliche Nähe in einem Raum, Sicherheit durch Arbeitsroutine, Sicherheit durch vertraute Räume oder ein bekanntes Gebäude. Sicherheit – in welcher Form auch immer – tut den meisten Menschen gut. Es gib Sicherheit, wenn man zu Beginn des Online-Meetings entspannt bleibt, obwohl die Technik noch nicht funktioniert. Andere entspannen sich durch eine ungefährliche Portion Humor, wenn man die üblichen langweiligen Fragen, ob man gehört wird oder ein Zeichen geben kann, mit einer Geisterbeschwörung vergleicht. Oder es sorgt für Sicherheit, wenn das ungeplant zu Hause bleibende Kind bei der Besprechung auf dem Schoß sitzt und davon keiner sonderlich genervt ist. Diese Sicherheit in das agile Arbeitsleben und in die Online-Welt zu übersetzen, ist eine unserer dringendsten Herausforderungen – jetzt und in der Post-Corona-Zeit.

In den letzten beiden Jahren war die am meisten gestellte Frage an uns beim Deutschen Institut für Humor: Wie bekommt man Nähe und Herzlichkeit in einen Online-Termin? Natürlich ist ein geschäftliches Online-Meeting kein Treffen unter Freunden und ein Unternehmen keine Familie. Familien kündigen ihren Kindern nicht bei schlechter Leistung oder beurlauben sie in einer schwierigen Zeit. Ein starkes Bild für das, was Unternehmen in Zukunft brauchen, ist vielleicht nicht unbedingt die Familie, aber die Gemeinschaft. Psychologische Sicherheit entsteht durch eine Gemeinschaft aus Menschen, die an vielen verschiedenen Arbeitsplätzen, in unterschiedlichen Städten oder Ländern sitzen und täglich zusammenarbeiten. Die Gemeinschaft kann auch online schnell durch Nahbarkeit, Herzlichkeit und Augenhöhe hergestellt werden. Eine Gemeinschaft von Menschen, die Werte teilen, sich als Mensch gesehen und geschätzt fühlen, eine Stimme haben und nicht nur eine Nummer sind. Eine Gemeinschaft, in der Meinungen Entscheidungen beeinflussen, die das Unternehmen betreffen. Und wo es eine Rolle spielt, ob gerade Sie diesen spezifischen Job machen oder jemand anders. Es wird nicht ausreichen, zu einem Unternehmen mit bestens ausgebildeten Experten zu gehören oder für ein Unternehmen mit genialen Produkten zu arbeiten, wenn der Vertrieb nicht fähig ist, Sicherheit durch Nähe und Nahbarkeit auch bei digitalbedingter Entfernung herzustellen.

Meine hohe Priorität für psychologische Sicherheit, Herzlichkeit und Nähe in einem immer wieder fremden Raum (live oder online) haben einen enormen Einfluss auf die Art von Humor, die ich als Expertin in der Wirtschaft fördere, trainiere und fordere. Meine Offenheit und Nahbarkeit hat in den letzten 20 Jahren Tausende von Menschen eingeladen, sich zu öffnen, mit Humor zu experimentieren, und sie ermutigt, Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern. Diese Nähe und Herzlichkeit, die viele Vertriebler durch einen Termin vor Ort erreicht haben, müssen wir konsequent in die agile und digitale Zeit übersetzen. Wenn der Raum immer fremd, das Büro immer neu, die Gesichter immer anders sind. Dann darf der Rhythmus im Online-Meeting wohlwollend gemeinschaftsfördernd sein, dann darf es methodische Übungen zur Entspannung geben und es muss durch ein vernetztes Austauschen Sicherheit entstehen. Die Psychologin Kristin Neff hat den Begriff „Selbstmitgefühl" für mich greifbar gemacht und meine Arbeit stark beeinflusst. Selbstmitgefühl unterscheidet sich von Selbstmitleid. Selbstmitgefühl bedeutet, sich selbst in einer Krise liebevoller umsorgen zu dürfen und eben mit sich selbst Mitgefühl haben zu können. Dieser Begriff hat meine Sicht auf psychologische Sicherheit und Humor erweitert. Wir dürfen liebevollen Humor machen und uns selbst und andere dabei mögen. Kommt man an eine Fußgängerampel mit dem Schild „Fußgänger bitte drücken" ist die Idee zum Schmunzeln, den Nachbarn einfach zu drücken. Humorvolles Mitgefühl schafft Sicherheit. Humorvolles Selbstmitgefühl lässt uns Krisen besser durchhalten. Morgens vor dem Spiegel wertet man sich in schwierigen Zeiten stärker ab als sonst. Umso wertvoller ist es den Spiegel abzunehmen, an die Wand zu schreiben „Du siehst gut aus" und mit einem Lächeln in den Tag zu gehen. Das sorgt für verbesserte Zusammenarbeit. Schafft Gemeinschaft. Verbessert den Vertrieb. Eine agile, flexible und sich permanent ändernde Welt fordert von uns Experten und Expertinnen die Fähigkeit, Sicherheit für uns und andere trotzdem schnell herzustellen. Studien haben nachgewiesen, dass eine soziale Form von Humor für mehr psychologische Sicherheit sorgt, dass Menschen sich schneller öffnen und auf eine neue Beziehung einlassen und dass dieser soziale (liebevolle) Humor auch in kurzer Zeit nachhaltig trainiert werden kann. Ein digitalisierter Vertrieb, eine globale Wirtschaft, ein agiles Arbeitsleben erfordert eine nahbare, menschliche Kommunikation, die Sicherheit vermittelt. Und Humor ist ein Tool im Werkzeugkasten der vertrieblichen Kommunikation und psychologischen Sicherheit.

www.humorinstitut.de

TO TELL IS TO SELL

Club 55

Norman Alexander / MSR / 2022

Club 55 Expert-Member seit 2015

Als Unternehmerin und Unternehmer reicht es heute nicht mehr aus, die oder der Beste auf dem Markt zu sein und hochwertige Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Wer glaubt, Qualität allein setzt sich durch, verliert. Immer mehr Werbebotschaften prasseln über die verschiedenen Kanäle auf uns ein und wollen die Kaufentscheidungen auf der Kundenseite zu ihren Gunsten beeinflussen. Gerade die großen Player setzen immer mehr Geld ein, um noch lauter zu sein und wahrgenommen zu werden. Daher ist es gerade für kleinere und mittlere Unternehmen entscheidend, seinen eigenen Wert einfach und klar kommunizieren zu können, um die richtigen Menschen zu erreichen und Umsätze zu generieren.

Von Norman Alexander

Die innere Einstellung ist die Basis für erfolgreiche Kommunikation.

Kommunikation beginnt bei uns selbst und unserem Mindset. Die Denkweise bestimmt unser Handeln. Mit Gedanken wie „Das bin ich nicht wert!“ oder „Der andere wird mich eh ablehnen!“ scheitern wir schon, bevor wir richtig losgelegt haben.

Schon Shakespeare hat gesagt: „Unsere Zweifel sind Verräter und häufig die Ursache für den Verlust von Dingen, die wir gewinnen könnten, scheuten wir nicht den Versuch.“ Es gilt, die Selbstzweifel über Bord zu werfen und sich auf das Ziel zu fokussieren. Ein starkes Mindset hilft dabei, konstant in der Persönlichkeit sowie im Business zu wachsen und die Weichen zu stellen, um selbstbewusst seine Produkte und Dienstleistungen zu kommunizieren.

Klarheit in der Kommunikation zieht Kunden an.

In meinen Coachings stelle ich immer wieder fest, dass die Qualität der Produkte und Dienstleistungen vieler Unternehmerinnen und Unternehmer zwar hoch ist, sie aber nicht auf den Punkt sagen können, welchen Nutzen sie genau verkaufen. Es braucht eine einfache und klare Positionierung, damit sich potenzielle Kunden direkt angesprochen fühlen. Dabei ist es wichtig, sich mit der Zielgruppe genau auseinanderzusetzen, um deren Bedürfnisse zu erkennen. Ansonsten kommuniziert man schnell am Markt vorbei.

Wichtig ist, sich einerseits klar zu positionieren, aber andererseits nicht zu sehr zu spezialisieren. Eine zu starke Spezialisierung verkleinert unnötig den Kundenkreis.

Man sollte sich daher fragen, was man genau tut und wie man damit Kunden aus ihrer Sicht weiterhilft. Welche konkreten Probleme werden gelöst? Dabei kommt es darauf an, etwas tiefer zu gehen und zu hinterfragen, um auch die Probleme dahinter zu verstehen.

Wer sich das beantwortet, schafft Klarheit. Daraus lässt sich leicht eine glasklare Positionierung ableiten.

Inszenierung schafft Wirkung.

Wenn die Positionierung und damit die Botschaft steht, soll sie die größtmögliche Wirkung entfalten. Das gelingt mit dem richtigen Rahmen drum herum. Ein Kaffee bei Starbucks ist an sich auch nur ein Kaffee. Die Inszenierung um den Kaffee herum erhöht den wahrgenommenen Wert, sodass wir bereit sind, deutlich mehr dafür zu bezahlen. Der iPod war bei seiner Vorstellung auch nur ein MP3-Player. Doch durch die berühmten Worte von Steve Jobs „1000 Songs in your pocket“ wurde daraus etwas ganz Besonderes, das die Geschichte von Apple geprägt hat.

Die richtigen Bilder und Storys erzeugen im Kopf der Kunden echte Emotionen und führen zu einem Verlangen nach dem Angebot. Daher sollte alles, was nach außen sichtbar gemacht wird, die Positionierung unterstreichen. Website, Social Media Auftritt, Fotos, Videos, Referenzen usw. sind der Rahmen um die Botschaft.

Unternehmen, die Menschen dabei unterstützen wollen, nachhaltiger zu leben, sollten daher auch selbst diese Nachhaltigkeit leben und das nach außen zeigen. Mit der passenden Story dazu lässt sich die Wirkung enorm steigern. Dadurch fühlen sich potenzielle Kunden viel eher angesprochen.

Marketing effektiv nutzen.

Was nützt es, der Beste zu sein, wenn keiner davon weiß? Die meisten, die nicht sichtbar sind, nutzen zu wenige oder nicht passende Wege, um Aufmerksamkeit zu erzeugen. Dabei gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten – online und offline.

Nur eine Website zu haben, reicht nicht aus. Ich muss die potenziellen Kunden auch erreichen. Netzwerke und Veranstaltungen bieten dazu in der analogen Welt gute Möglichkeiten, seinen Nutzen für andere zu kommunizieren und die Sichtbarkeit zu steigern. Im digitalen Bereich geht es heute jedoch deutlich leichter, schnell eine große Menge an interessierten Menschen gezielt zu erreichen. Wer Content in inhaltlich und gestalterisch hoher Qualität bereitstellt, wird von potenziellen Kunden nicht nur wahrgenommen, sondern kann auch direkt in den ersten Kontakt gehen. Mehrwert verpackt in guten Storys baut eine erste Beziehung zu Interessenten auf und weckt Begehrlichkeit.

Umsatz entsteht erst dann, wenn verkauft wird.

Die wichtigste Fähigkeit im Business ist das Verkaufen. Erst wenn man Kunden gewinnt, die für die Produkte und Dienstleistungen auch bezahlen, entsteht Umsatz.

Viele denken „Der Kunde wird schon kaufen, wenn er interessiert ist“. Doch das ist ein fataler Irrglaube. Wer Geld verdienen will, muss verkaufen lernen. Die gute Nachricht: Es ist viel einfacher als die meisten denken. Es gibt Techniken, mit denen jeder leicht verkaufen kann.

Dabei kommt es vor allem darauf an, auf die Kunden individuell einzugehen und herauszufinden, was sie wirklich wollen. Das schafft Klarheit, an die man anknüpft kann. So funktioniert das Verkaufen ganz ohne Druck und ohne nervige Verkäufersprüche aus den 90ern. Um konstant Umsätze zu generieren, braucht es daher Sales-Kompetenz oder einfach gesagt klare Kommunikation, denn: to tell is to sell.

www.norman-alexander.com

WIE STEHT ES UM IHR VERTRIEBSEGO?

Von Anne-Birthe Schramm

Vertriebsego vs. Beraterselbstverständnis: Wie Ihr Vertriebsego Ihren beruflichen Erfolg beeinflusst

Wenn das Vertriebsego anstelle des Beraterselbstverständnisses den Platz einnimmt, kann das sehr einschränkend für Ihren vertrieblichen Erfolg sein. In diesem Artikel lade ich Sie ein, sich zu hinterfragen, wie es um Ihr Vertriebsego steht und gebe Ihnen drei Tipps, wie das Beraterselbstverständnis wieder die Oberhand gewinnt.

Vertriebsego

Im Vertrieb nutzen Sie – stark vereinfach ausgedrückt – Worte und Methoden, die Sie von anderen hören oder bewusst abgewandelt haben. Ihre vertriebliche Umwelt formt Sie tagtäglich. Ihre Eindrücke, Erfahrungen und Kundenkontakte kreieren in Ihrem Kopf ein vertriebliches Selbstbild, Ihr Vertriebsego. Sie bauen sich dieses komplizierte Konstrukt aus den Meinungen und den Aussagen anderer und lassen sich – mal Klartext gesprochen – von ihm beherrschen. Sie haben ein vermeintlich klares Bild von sich und glauben: Das kann ich und das kann ich nicht. Ihr Vertriebsego und das daraus resultierende Handeln gibt Ihnen dabei einen fiktiven Rahmen vor und macht Sie abhängig. So meint Ihr Vertriebsego, nur dann erfolgreich sein zu können, wenn Sie das und das erfüllen, wenn Sie das und das können, sich soundso verhalten und den und den Titel tragen. Ihr Vertriebsego bestimmt also, wie Sie sich mit Zielvorgaben, Kampagnen, Methoden etc. fühlen. Ihr Vertriebsego entscheidet, welche Kunden Sie auf was ansprechen (oder eben nicht) und welchen Wert Sie sich selbst zuschreiben. Auf dieser Basis bewerten Sie dann auch andere. Sie vergleichen sich mit Kolleg:innen. Aus vermeintlichem Selbstbewusstsein kann dadurch schnell Arroganz werden, aus Schüchternheit leicht Angst usw.

Sie merken: Das Vertriebsego kann Ihnen das Leben also so richtig schwer machen. Es kritisiert an Ihnen herum, malt den Teufel an die Wand, vergleicht sich und steigert sich gerne in Probleme hinein und fühlt sich auch gern schnell von anderen Menschen (also anderen Egos) herabgesetzt. Auf der anderen Seite pusht es Sie. Ihr Vertriebsego treibt Sie dazu an, immer alles perfekt zu machen, immer besser zu werden. „Das ist doch toll", mögen Sie denken. Prinzipiell schon. Es ist gut, Ziele zu haben. Es ist gut, wenn Sie an sich selbst arbeiten und aktiv werden möchten. Nur wird Ihr Vertriebsego immer wieder getriggert, wenn Sie es aus den falschen Gründen tun. Es kommt ganz darauf an, welche Haltung und welche Erwartungen Sie mit Ihren Anstrengungen verknüpfen. Strengen Sie sich im Vertrieb nur an, weil Sie sich nach dem Lob des Vorgesetzten sehnen? Oder nutzen Sie Kundengespräche, um Ihren Kunden einen wirklichen Mehrwert zu schaffen? Sie können also ein Riesen-Vertriebsego haben, ohne eigentlich echtes Selbstwertgefühl/Beraterselbstverständnis oder selbstbewusst sein, ohne ein aufgeblasenes Vertriebsego zu haben.

Ob Vertriebsego oder Beraterselbstverständnis: Es kommt immer auf die Intention an! Handeln Sie aus eigener Überzeugung, um es jemand anderem Recht zu machen, aus purer Routine oder aus Angst? Hören Sie mal in sich rein!

Drei Tipps, damit das Beraterselbstverständnis wieder die Oberhand gewinnt:

1. Realisieren Sie, dass Ihr Vertriebsego nicht Ihr „wahres Ich" ist.
   Werden Sie Ihrer „Selbst" bewusst! Was sind Ihre Stärken und Schwächen? Hinterfragen Sie die Intention Ihrer Handlungen! Was treibt Sie an? Warum arbeiten Sie im Vertrieb? Was ist Ihre Idee/Intention im Hinblick auf die Kunden? Ihre Überzeugung? Sich Ihrer Selbst und Ihres Vertriebsegos bewusst zu werden, ist der erste Schritt zu mehr echtem, vertrieblichen Selbstwertgefühl (Beraterselbstverständnis).

2. Lachen Sie über sich selbst.
   Im Endeffekt treffen Sie Ihre Entscheidungen, nicht Ihr Vertriebsego. Werden Sie sich dessen bewusst. Wenn Sie sich ertappen, wie Sie sich über eine „hirnrissige" Kampagne aufregen oder darüber, dass Sie meinen, etwas nicht zu können. Werden Sie getriggert, dann erinnern Sie sich daran, dass Sie doch eigentlich stärker sind als Ihr Vertriebsego! Lachen Sie über Ihre Gedanken. Nehmen Sie sich selbst nicht zu ernst.

3. Verlassen Sie den fiktiven Rahmen, den Ihr Vertriebsego Ihnen gesteckt hat.
   Was heißt das genau? Einfach mal machen – könnte ja gut werden! Trauen Sie sich, Neues auszuprobieren, verlassen Sie Ihre Komfortzone und nehmen Sie auch die Situation an, die vielleicht nicht in Ihr aktuelles Selbstbild passt! Merken Sie zum Beispiel, dass Sie sich in einem Kundengespräch zurückziehen, weil Ihnen Ihr Vertriebsego sagt, dass der Kunde das bestimmt zu viel findet/es sowieso nichts bringt, dann versuchen Sie doch mal genau das Gegenteil – geben Sie Ihrem Kunden diesen Extra-Tipp. Üben Sie sich im Zuhören, zeigen Sie Interesse ohne Vergleiche zu ziehen und vertrauen Sie – nicht nur sich selbst, sondern auch anderen!

Nun, wie steht es um Ihr Vertriebsego? Ist Ihnen schon einmal aktiv bewusst geworden, wenn Ihr Vertriebsego Ihr Handeln bestimmt hat? Wenn ja, dann hier noch mal Klartext: Ihr Vertriebsego bestimmt, wie Sie sich fühlen, verhalten und welchen Status, welchen Wert Sie sich selbst zuschreiben. Ihr Vertriebsego hat so viel, aber eigentlich auch wieder überhaupt nichts mit Ihnen zu tun. Es gehört zu Ihnen, sollte aber mit einer gehörigen Portion Abstand betrachtet werden. Machen Sie es lieber zu einem Beraterselbstverständnis.

Club 55

Anne-Birthe Schramm / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2018

NEXT GENERATION SALES:
KUNDEN BRAUCHEN KAUFERLEBNISSE UND KLARTEXT!

Martin Limbeck / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 1998

Von Martin Limbeck

Wer mich ein bisschen besser kennt, merkt schnell: Klartext ist für mich ein Grundbedürfnis. Ich rede Menschen nicht nach dem Mund, sondern sage klar und wahr, was ich denke. Damit habe ich mir im Laufe der Jahre nicht immer Freunde gemacht. Ändern werde ich mich deswegen jedoch sicherlich nicht. Weil ich der Ansicht bin, dass wir Klartext brauchen – jetzt sogar dringender als je zuvor. Im Vertrieb, in der Führung, im Marketing, im Unternehmertum. Denn nur wenn wir die Dinge klar ansprechen und der Wahrheit ins Gesicht blicken, werden wir in der Lage sein, die Weichen zu stellen und die nötigen Veränderungen vorzunehmen. Die Zukunft des Vertriebs hat längst begonnen. Wer immer noch glaubt, dass Next Generation Sales nur ein Corona-Gespenst ist, wird schon bald unweigerlich den Anschluss verlieren.

Persönlich UND remote

Doch wie wird sie konkret aussehen, die Zukunft des Vertriebs? Ich wollte es ganz genau wissen und habe daher im vergangenen Jahr gemeinsam mit Prof. Dr. Marco Schmäh von der ESB Business School Reutlingen eine Studie zum Thema durchgeführt. Hier auf alle Ergebnisse einzugehen, würde zu weit führen. Doch wenn etwas eindeutig war, dann das: Remote Sales ist gekommen, um zu bleiben! Gleichzeitig waren sich die Teilnehmer einig, dass auch der persönliche Kontakt weiterhin eine entscheidende Rolle spielen wird, unter anderem deswegen, weil die Digitalisierung kundenbezogener Prozesse der B2B-Vertriebswertschöpfungskette nach wie vor eine große Herausforderung darstellt. Was ebenfalls deutlich wurde: Es kommt nicht darauf an, das bestmögliche IT-Equipment und alle gerade angesagten digitalen Tools zu nutzen. Viel wichtiger ist es, die eingesetzten Techniken auch sicher zu beherrschen und bestmöglich zu nutzen! Und hier herrscht meiner Ansicht nach noch eine große Diskrepanz zwischen Ideal und Ist-Zustand.

Verkauft euren Kunden das Bild an der Wand!

Keine Frage, die vergangenen zwei Jahre waren turbulent. Im Vertrieb hat sich gefühlt mehr verändert als in den zwanzig Jahren davor. Zentral ist dabei aus meiner Sicht, dass Kauferlebnisse in den Fokus des Interesses gerückt sind. Unsere Kunden erwarten von uns eine Customer Journey, die von Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Einfachheit geprägt ist. Think Amazon! Das bedeutet für uns nicht nur, dass wir die Technik beherrschen sowie unsere Prozesse und Strukturen auf den Prüfstand stellen und überdenken müssen – sondern auch unsere Kommunikation.

Unsere Kunden brauchen keine Informationsflut mehr. Alles, was sie interessiert, haben sie eh schon aus dem Internet. Was sie von uns brauchen, ist Klartext. Jemanden, der für sie Licht ins Dunkel bringt – und ihnen auf den Kopf zusagt, was sie wirklich brauchen und zwar klar, unmissverständlich, kombiniert mit einer sofort umsetzbaren Strategie. Theodore Levitt, Marketing-Professor in Harvard, hat es schon vor Jahrzehnten auf den Punkt gebracht: „Die Menschen wollen keinen Bohrer. Sie wollen Löcher in den Wänden." Und heute wollen sie das Bild an der Wand. Und zwar so schnell und unkompliziert wie möglich. Doch damit nicht genug. Ein positives Kauferlebnis bedeutet auch, dass sich der Kunde über die gesamte Customer Journey verstanden und bestmöglich unterstützt fühlt. Hier ist Klartext gefragt. – Den trauen sich allerdings immer noch die wenigsten Verkäufer zu.

In Lösungen statt in Produkten denken

Mein Team und ich haben vor einigen Wochen an einer Ausschreibung teilgenommen. Ein bekanntes deutsches Unternehmen war auf der Suche nach einem Vertriebstraining, das die Mannschaft wieder auf Vordermann und die Abschlüsse nach oben treiben würde. Wir kamen in die engere Auswahl, der nächste Schritt war ein Gespräch mit HR und dem Vertriebsleiter. Und wir bekamen folgende Frage gestellt: „Mal angenommen, Sie hätten alle Möglichkeiten – was würden Sie anders machen?"

Hier gab es für mich zwei Möglichkeiten. Du lobst das Trainingskonzept, das du vorgeschlagen hast, über den grünen Klee. Weil du willst, dass der Kunde kauft. Oder du begegnest dem Kunden auf Augenhöhe und sprichst Klartext mit ihm. Ihr kennt mich, ich bin am liebsten klar und wahr und spreche aus, was mir auf der Zunge liegt. Also sagte ich meinem Gegenüber: „Ich will ehrlich mit Ihnen sein. Das, was Sie und Ihr Unternehmen brauchen, werden Sie über diese Ausschreibung nicht bekommen. Ein Vertriebstraining allein wird Ihre Herausforderungen nicht lösen." Große Augen auf der anderen Seite. „Um wirklich etwas zu verändern, brauchen Sie eine zukunftsfähige Strategie. Mein Vorschlag: Wir nehmen Ihren Vertrieb und alle Prozesse unter die Lupe, analysieren den Status quo. Nach diesem Check-up schließen wir uns zwei Tage zusammen ein und erarbeiten eine Strategie, die Ihren Vertrieb fit für Next Generation Sales macht. Vertriebstraining ist ein Teil dieser Strategie, kann allerdings nur dann etwas bewirken, wenn alle Rädchen ineinandergreifen."

Klartext und Partnerschaft auf Augenhöhe

Meine Frau meint, dass das mutig war. Für mich war es schlicht und ergreifend das Richtige. Ich will mich nicht verstellen oder verbiegen – weder für einen Kunden noch für sonst irgendwen. Und ich bin der Ansicht, dass das genau das ist, was unsere Kunden heute von uns erwarten: Klartext und echte Partnerschaft auf Augenhöhe. Natürlich kann es passieren, dass du einen Auftrag dann nicht bekommst. Doch das ist mir in so einem Fall hundertmal lieber als den Gedanken mit mir rumzuschleppen, dass der Kunde in einigen Monaten merken wird, die falsche Entscheidung getroffen zu haben. Und dann vielleicht bei Kontakten in der Branche fallen lässt, dass unser Unternehmen es nicht gebracht hat.

In diesem Sinne: Sprecht Klartext! Für euch, für eure Kunden – um wachzurütteln, zum Nachdenken anzuregen und den Weg zu ebnen für Next Generation Sales. Denn die Zukunft hat längst begonnen.

www.limbeckgroup.com

DAS HYBRIDE NETZWERK FÜR DEN VERKÄUFER

Von Roger Zosso

Club 55

Roger Zosso / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 2006

Viele KMU-Besitzer sind typische Einzelkämpfer. Sie haben sich einen Betrieb aufgebaut, können ein Wachstum der Firma erzielen und scheinen sehr erfolgreich unterwegs zu sein. Netzwerke können helfen, den Erfolg der Firma zu beschleunigen und direkter zu machen.

Die grosse Auswahl von virtuellen und echten Netzwerken

2002 wurde das Business Netzwerk LinkedIn in Kalifornien gegründet. Gemäss den Angaben von LinkedIn sind 16 Mio Menschen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz über das Netzwerk miteinander verbunden. LinkedIn hat sich darauf spezialisiert, den Beruf und die Karriere im digitalen Netzwerk zugängig zu machen. Im Jahre 2003 wurde in Hamburg eine europäische Antwort auf LinkedIn gegründet. Das heutige Business Netzwerk XING wurde als Open Business Club gegründet. Die Bedeutung dieser zwei digitalen Netzwerke ist sehr gross. Vor allem auf LinkedIn werden sehr viele Stellen ausgeschrieben und spannende Geschichten über Firmen und Menschen erzählt. Die Bekanntheit einer Firma oder einer Einzelperson kann über ein digitales Netzwerk sehr stark gesteigert werden. Bei mehr als 2000 Kontakten wird die Verbreitung von Informationen multipliziert und sehr gut gestreut. Die Bearbeitung der Konten auf den digitalen Plattformen braucht Zeit und muss mit guter Qualität geführt werden. Der Auftritt auf den digitalen Netzwerken soll professionell sein, damit die gewünschte Wirkung erreicht wird.

Echte Treffen mit Menschen in Service-Clubs wie Rotary, Kiwanis und Lions sind eine sehr effektive Alternative. In Service-Clubs treffen sich Menschen mit unterschiedlichen Berufen, Hintergründen, politischen Einstellungen und Vorstellungen. Das wöchentliche Treffen ist für den persönlichen Austausch und kurze Informationsinputs vorgesehen. Die Teilnehmenden in diesen Netzwerken kennen sich sehr gut und empfehlen sehr oft weiter. Es sind Netzwerkpartner für das eigene Umfeld. Der direkte Nutzen für Verkaufsaktivitäten ist im Gegensatz zu Online-Netzwerken bei den Präsenztreffen sicherlich grösser. Der Aufwand für einen Service-Club ist auch recht gross. Man verpflichtet sich für regelmässige Treffen und unterstützt soziale Projekte mit Geld. Der Rotary-Club Schweiz wurde bereits 1924 gegründet. Die Tradition dieser Service-Clubs ist sehr lange und intensiv. Die Langlebigkeit dieser Institutionen zeigt, dass auch heute in der digitalen Welt echte Treffen von grosser Bedeutung geblieben sind.

Erfolgreich verkaufen dank besseren Beziehungen im Netzwerk

Die aktive, freiwillige Weiterempfehlung durch den Kunden ist die höchste Zielsetzung für das taktische Verkaufen. Der Kunde muss mit unserer Dienstleistung, mit unserer Arbeit oder unserem Produkt so zufrieden sein, dass er uns weiterempfiehlt. Die Beziehungen im Netzwerk können die Weiterempfehlung massiv steigern. Mein Netzwerk hilft mir, dass ich online über die virtuellen Netzwerke oder durch Mund-zu-Mund-Propaganda weiterempfohlen werde. Die Unternehmung gibt im Bereich des Marketings sehr viel Geld für Werbung aus. Bandenwerbung beim Fussballclub, Inserate in der Zeitung und eine schöne Homepage sind die Voraussetzung für eine professionelle Firma. Bringt es mehr Umsatz? Die Werbemassnahmen sind sinnvoll, um die Bekanntheit der Firma weiter steigern zu können. Die Beziehungen in verschiedenen Netzwerken bringen direkt oft mehr Umsatz als die Marketingmassnahmen. Gezielte Vernetzung, überlegte Teilnahmen an Verbindungen von Personen können viel mehr helfen.

Die richtige Lösung: Das hybride Netzwerk

Verbindungen zu anderen Menschen waren für Unternehmungen schon immer wichtig. Der Austausch, die Empfehlung und die Zusammenarbeit bringen Unternehmungen weiter. Die Frage stellt sich heute: Wie viel soll digital sein, wieviel sollen echte Treffen sein? Die Mischung ist entscheidend. Stellen Sie ihr persönliches hybrides Netzwerk zusammen, eine sinnvolle Mischung von digitalen und echten Netzwerken. Die Form der digitalen Netzwerke machen es einfacher, mit sehr vielen Menschen in Kontakt treten zu können. Die echten Treffen sind nach wie vor viel effektiver und zielführender, da man sich in die Augen sehen kann und die Reaktionen des Gesprächspartners sofort erkennt. Die Verbindung der virtuellen und echten Netzwerke wird die grosse Herausforderung in der Zukunft werden. Wie viel braucht es von jeder Seite, wie viel Zeit kann oder will ich investieren? Mit den echten Netzwerken ist der Zeitaufwand höher als mit den virtuellen Netzwerken. Bei den virtuellen Netzwerken ist die Erreichbarkeit grösser als mit den echten Netzwerken.

Das Thema muss man strategisch angehen. Überlegen Sie sich im ersten Schritt: Was will ich mit meinen Netzwerken erreichen? Die Beantwortung dieser Frage formuliert Ihnen Ihr Ziel für das Thema Netzwerke. Die zweite Frage ist die Frage nach den Mitteln: Womit kann ich die Zielsetzung erreichen? Überlegen Sie sich in diesem Schritt, welche Netzwerke Sie wie nutzen möchten. Grenzen Sie die virtuellen und echten Netzwerke anhand Ihrer Zielsetzung ein. Die dritte Frage ist die Frage nach dem Vorgehen: Wie gehe ich nun vor? Planen Sie Ihre Aktivitäten in der Netzwerkfrage. Wann mache ich einen Eintrag im virtuellen Netzwerk? Wie viel Zeit investiere ich für den Serviceclub oder andere echte Treffen ein. Mit dem strategischen Vorgehen wird Ihr Netzwerk effektiver und bringt letztendlich einen Erfolg für Ihre Unternehmung.

Schlussendlich geht es um den massvollen Einsatz oder wie es der hl. Benedikt formuliert: „Massvoll handeln ist die Kunst und die Gabe der Unterscheidung, was wichtig ist und was nicht, was zu viel oder zu wenig ist, also die Einsicht in das rechte Mass."

www.zossotraining.ch

©metamorworks/stock.adobe.com

VERGEUDE NIE EINE GUTE KRISE

(WINSTON CHURCHILL)

Dr. Carlheinrich Heiland / MSR / 2022

Club 55 Expert-Member seit 1994

Von Dr. Carlheinrich Heiland

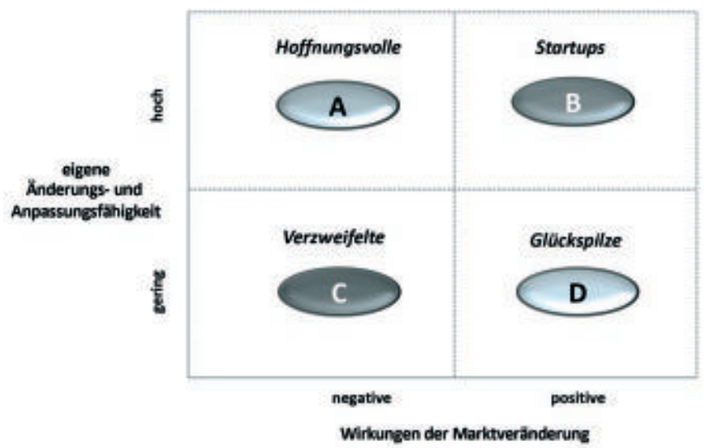
Selten wird „Klartext" über die Berater, Trainer, Coaches, Key Speaker und Experten geschrieben, denen durch die Corona-Pandemie viel Leid zugefügt wurde: Reihenweise abgesagte Seminare und Termine, gecancelte Großveranstaltungen, geschlossene Hotels, Teilnehmerbegrenzungen. Während der Corona-Pandemie hat sich gezeigt, dass die Performance der Vergangenheit keine Garantie für zukünftige Erfolge ist.

Und das Schlimme: Zur gleichen Zeit stehen die Heldenerzählungen der Erfolgreichen im Lampenlicht der Berichterstattung. Das wirkt deprimierend auf diejenigen, die sich als „Loser" fühlen.

Es zeigt aber auch: Jeder Krise liegen Veränderungen zugrunde und Veränderungen bringen sowohl Verlierer als auch Gewinner hervor. So hat der Klimawandel in Deutschland die Außengastronomie und die Bauindustrie durch frostfreie Winter begünstigt. Während der Corona-Pandemie erzielten die Gaming-, Spielzeughersteller und der Onlinehandel erstaunliche Umsatzzuwächse.

Der Markt der Coaches, Berater, Trainer, Key Speaker, Experten ist filigran organisiert. Letztlich betreibt jeder sein eigenes Mikromarketing. Aber durch die differenzierten Leistungen sind bei Marktveränderungen nicht alle im gleichen Maße betroffen. Es ist eine höchst subjektive Empfindung, wie ich dann meine individuelle Situation wahrnehme und ob ich Marktveränderungen als „Krise" empfinde.

Folgendes Portfolio möge diesen Zusammenhang verdeutlichen:



Beginnen wir mit den „**Glückspilzen**", die sich im **Feld D** befinden. Es sind von den Trainern und Beratern diejenigen, die bereits vor der „Krise" ein Geschäftsmodell entwickelt haben, das genau zu den durch die Corona-Pandemie bedingten Marktveränderungen passt. Diese haben das große Los gezogen und können sich in der Illusion sonnen, die Zukunft richtig eingeschätzt zu haben, obwohl kaum jemand die Corona-Pandemie voraussehen konnte.

Während die Protagonisten im Feld D keine großen Änderungs- und Anpassungsfähigkeiten benötigten – sie besaßen schon ein passendes Geschäftsmodell – gab es andere Berater, Trainer und Coaches im **Feld B**, die sehr flexibel und agil die Marktveränderungen erkannten und zu ihrem Vorteil nutzten. Albrecht Kresse und Jannis Herzog haben in ihrem Buch „LIVE GOES ONLINE" anschaulich die Formen und Chancen beschrieben, die sich den **Startups** unserer Branche boten.

Die **Verzweifelten** befinden sich im **Feld C**. Ihr Geschäftsmodell passt nicht mehr in die Zeit des Lockdowns und Homeoffice. An gut gemeinten Ratschlägen fehlt es meist nie: Du musst mit der Zeit gehen! Digitalisiere deine Auftritte! Beschaffe dir das nötige Equipment, gehe Online, mache Live-Online-Trainings und Webinare! Gehe mit der Zeit und passe dich an, verändere dein Geschäftsmodell und versuche wenigsten das **Feld A** – der **Hoffnungsvollen** – zu erreichen. Im Feld A hat der Betroffene zumindest unter negativen Marktbedingungen einen Änderungsprozess eingeleitet. Im Feld A lebt er dann von der Hoffnung, doch noch irgendwann das Feld B zu erreichen, um die Marktveränderungen zu seinen Gunsten nutzen zu können.

Aber warum ist es für viele so schwer, das Feld C zu verlassen? Die wissenschaftlichen Erkenntnisse über menschliche Verhaltensweisen in Krisensituationen zeichnen leider ein wenig schmeichelhaftes Bild. Wir handeln nur selten so vernünftig wie Mr. Spock auf der Kommandobrücke der Enterprise – sondern eher so impulsiv und leicht verführbar wie Homer Simpson.

Unser menschliches Gehirn ist ein Wunderwerk der Evolution – aber eben auch ein Produkt dieser Evolution. In den sechs Millionen Jahren, in denen der Homo sapiens auf dieser Erde seine Spuren hinterlassen hat, wurde sein Gehirn bestens für das Überleben in gefährlichen Situationen gerüstet. Und wir Menschen – vom Milchbauern in der Norddeutschen Tiefebene bis zum Informatiker im Silicon Valley – sind das Resultat unserer Vorfahren, die in diesen sechs Millionen Jahren versuchten, möglichst erfolgreiche Jäger und Sammler zu sein.

In einer Krisenstimmung schaltet unser Gehirn auf den „Überlebensmodus". Die unklaren Vorstellungen über den Verlauf der Krise und das Gefühl, dass die Kontrolle entgleitet, bewirken Existenzängste. Ängste wiederum lösen hormonale Regelkreise und emotionale Verstärker aus, die das Entscheidungsverhalten in bestimmte Kanäle leitet. Hinzukommen:

- Die Verlust-Aversion: Wir hassen es, etwas zu verlieren, das einmal uns gehört hat. Auch ein Geschäftsmodell, das so lange schon erfolgreich angewendet wurde, möchten wir nicht aufgeben.
- Die Status-quo-Verzerrung: Menschen halten an ihren Vorurteilen und Gewohnheiten fest, selbst wenn sie wissen, dass diese nicht zu ihrem Besten sind. Das wusste schon Shakespeares Hamlet, der beklagt, „dass wir die Übel, die wir haben, lieber ertragen, als zu unbekannten fliehen".

Alles zusammen wirkt wie eine Bremse – und diese wirkt umso stärker, je zufriedener wir uns vorher in unserer Komfortzone eingerichtet haben und je mehr ein künftiges mögliches Geschäftsmodell von unserem jetzigen abweicht oder die zur Veränderung benötigten Ressourcen fehlen.

Aber wie könnte ich doch noch, statt zu bremsen, Gas geben, mich aus den Fesseln des Feldes C befreien und einen Turnaround wagen, um als Startup noch einmal das Risiko eines Neubeginns auf mich zu nehmen?

Um die inneren und äußeren Widerstände zu überwinden, benötige ich:

- Den Mut, neue Lösungen in schwierigen Situationen anzupacken.
- Die Ausdauer, das Begonnene auch zu beenden.
- Den Enthusiasmus und die Begeisterung beim Erkunden des Unbekannten – verbunden mit dem Triumph und Stolz bei Erfolgen.
- Die Fähigkeit gepaart mit dem Wissen, wie sich das neue Geschäftsfeld erschließen lässt.
- Und die Transzendenz, das Gute und Schöne in allen Lebensbereichen zu schätzen, um optimistisch daran zu arbeiten, Gutes zu erreichen.

Carlheinrich@Heiland-Marketing.de

CLUB 55

Von Réne E. Huber

Réne E. Huber / MSR / 2022
Club 55 Expert-Member seit 1994

Viele von uns sind erst in den letzten Jahren eingetreten und wissen deshalb vielleicht noch wenig über unseren Club in den Anfangszeiten. Als dienstältestes Mitglied habe ich mich gerne bereit erklärt, über die Zeit ab 1970 zu berichten.

1970 bis 1980

1972 besuchte ich ein öffentliches Seminar mit Referenten vom Club 55. Als damaliger Verkaufsleiter bei IBM versprach ich mir wertvolle Hinweise. Ich war begeistert, gehörten die Vortragenden doch zu den erfolgreichsten Verkaufs- und Marketing-Experten. Einer der Referenten damals war u. a. Heinz Goldmann, Co-Gründer unseres Clubs, und unser leider kürzlich verstorbener Hansjürgen Schubert. Er war übrigens von 1977 bis 1982 Präsident.

Ein Jahr später bewarb ich mich als sogenanntes „B-Mitglied". Dies waren Mitglieder, die in ihren Unternehmen mit Ausbildung zu tun hatten oder im Verkaufsmanagement tätig waren. Sie waren jedoch nicht stimmberechtigt und durften jeweils auch nicht an der Generalversammlung teilnehmen. Diese Mitgliederkategorie existiert seit einigen Jahren nicht mehr.

1980 bis 2000

Heinz Goldmann hatte durch seine Seminare im Top Management Bereich Zugang zu Spitzenleuten aus Wirtschaft und Politik. Er lud einige an unsere Kongresse ein, um mit uns über aktuelle Themen zu diskutieren. Sie erhielten anschliessend den „Award of Excellence". Hier einige Namen: Edward de Bono, Michael Kami, Ernest Dichter, Tom Peters, Frederic Vester, Daniel Vasella, Rolf E. Breuer, Helmuth Maucher, Ferdinand Piech, Reinhold Würth.

1993 verliess ich IBM. Ich machte mich als Trainer selbständig und qualifizierte jetzt als „Expert Member". Hans Uwe Köhler wurde als neuer Präsident gewählt und ersetzte den Franzosen Jean-Louis Wilmes. Die Wahl eines neuen Präsidenten war früher immer ein Highlight, weil sich oft mehr als ein Kandidat zur Verfügung stellte. Aus Enttäuschung verliessen die meisten Franzosen leider unseren Club.

Die Vorträge und Diskussionen wurden immer durch zwei Übersetzerinnen direkt auf Deutsch oder auf Französisch übersetzt. Das bedingte, dass der jeweilige Referent extra langsam sprechen und kurze Pausen einbauen musste. Natürlich erschwerte dies auch die spontanen Diskussionen. Immer wieder mussten die jeweiligen Referenten mit Handzeichen zum langsamen Sprechen aufgefordert werden. 1994 wurde ich als Vice Präsident neu in den Vorstand gewählt. Diese Arbeit machte mir grossen Spass und ich behielt diese Aufgabe während zwölf Jahren bis 2006 und wurde dann durch Ruedi Obrecht abgelöst.

Die Präsidenten während (meiner) Zeit waren Hans Uwe Köhler, Gerd Hoffmann, Hans Sidow und Erich Norbert Detroy. Meine Frau Romy war übrigens die Vorgängerin von Marlis und führte damals das Club-Sekretariat.

Der Vorstand setzte sich bis anfangs 2008 jeweils nur aus dem Präsidenten, zwei Vice Präsidenten und einem Schatzmeister zusammen. Diese besichtigten und prüften regelmässig (auf eigene Kosten) neue Kongressorte und Hotels.

Die Statements:

Früher Testimonials genannt. Eine meiner Aufgaben war es, diese Statements einzusammeln und per Post zu versenden. Internet und E-Mail gab es noch nicht. Manchmal war es recht mühsam, diesen Testimonials nachzurennen, da die Fristen oft nicht eingehalten wurden. Alle Testimonials aus den Anfangszeiten gibt es übrigens noch! Sie sind feinsäuberlich in kleinen Holzbehältern abgelegt und lagern jeweils bei einem Vorstandsmitglied.

Neue Mitglieder und das System mit den Paten

Wir alle wurden einmal von einem „Paten" als mögliches Mitglied vorgeschlagen. Diese wurden durch den Vorstand an die nächste GV eingeladen. So konnte man sich näher kennenlernen. Im Folgejahr durfte jeder einen Einführungsvortrag halten, welcher von den bestehenden Mitgliedern streng bewertet wurde. Es wurden natürlich nur Personen vorgeschlagen, die eine hohe Expertise aufwiesen. Im Laufe der Zeit konnte ich als Pate viele neue hochqualifizierte Mitglieder gewinnen. Einige davon sind noch immer dabei, Christian Reist, Guglielmo Imbimbo, Hans Peter Frei, Frank Scheelen und bis vor kurzem noch Gregor Staub.

Anekdote 1

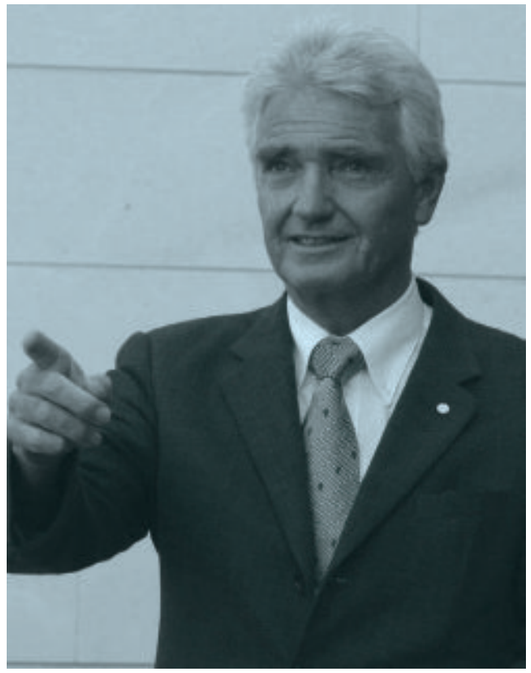
Ende der 1980er Jahre fand ein Kongress in Marbella statt. Ich traf schon zwei Tage vor Beginn dort ein. Max Huber, unser damaliger Präsident, fragte mich eines Abends, wie ich mit meinem Zimmer zufrieden sei. Ich antwortete begeistert, das Zimmer sei toll und sehr gross. Erst am Schluss des Kongresses informierte er mich, dass ich seine Präsidenten Suite erhalten hätte! Es war eine Verwechslung aufgrund der Namensgleichheit. Typisch Max! Hätte er mir dies bei seiner Ankunft gesagt, ich wäre doch sofort umgezogen!

Anekdote 2

Während meiner Zeit als Vice Präsident bat mich Heinz Goldmann jeweils, ich sollte doch ein Fussballspiel zwischen Mitarbeitern des Hotels und unseren Club Mitgliedern organisieren. Er war ein grosser Sportfan. Vor allem Fussball und Skifahren hatten es ihm angetan.

Anekdote 3

Auf Vorschlag von Heinz Goldmann fanden während mehrerer Jahre Winterkongresse in Laax CH statt. Die Teilnahme war freiwillig. Hier nahmen jeweils etwa zehn Mitglieder teil. Am Morgen wurde gearbeitet und am Nachmittag ging es zum Skifahren. Einmal buchte Heinz für sich sogar Renntrainings. Er wollte später seinen Enkelkindern imponieren. Typisch Heinz!



www.renehuber.ch

IMPRESSIONEN KRETA 2022

„HUMOR MACHT IM POSITIVEN SINNE UNBERECHENBAR."

MIT KATJA MÜLLER

Interview mit Katja Müller, Vertriebsdirektorin der Sparkassen-Versicherung Sachsen. Im Club 55 vertritt sie die Sparkassen-Versicherung Sachsen als Gönner seit 2019.

Club 55: Du nennst dich selbst die Außenministerin der Sparkassen-Versicherung Sachsen. Du bist Vertriebsdirektorin und verantwortlich für den operativen Versicherungsvertrieb der sächsischen Sparkassen sowie die eigenen Agenturen mit rund 350 Mitarbeitern. Wann hattest du das erste Mal Lust darauf, eine Führungskraft zu sein?

Katja Müller: „Wann hatte ich Spaß daran?" und „Wann fand ich mich dafür geeignet?" sind nicht deckungsgleich mit dem Termin, an dem ich Führungskraft geworden bin. Ich werde jetzt 38, also ist das 13 Jahre her. Mein damaliger Chef hat zu diesem Zeitpunkt etwas in mir gesehen, das ich selbst nicht gesehen habe. Er hat mich im Prinzip überzeugt, meine erste Führungsstelle mit Mitte 20 zu übernehmen. Das hätte ich zu diesem Zeitpunkt niemals selbst angestrebt. Das hatte er wohl gemerkt und mich in dieser Zeit sehr unterstützt. Damals habe ich mein erstes kleines Team mit acht Leuten übernommen. Sie waren alle so alt wie ich. Das war eine der härtesten Lernstrecken als junge Führungskraft. Doch ich habe da einiges mitgenommen. Mit der Freude am Führen hat es dann noch etwas gedauert. Heute bin ich verheiratet, habe ein Kind, über zehn Jahre Führungserfahrung und mehr Lebensreife. Ich bin unglaublich gern in der Führung. Menschen anzuleiten, mich für sie einzusetzen und ihnen zu dienen, ist für mich eine wunderbare Aufgabe.

Club 55: Wir sind ein Club von Experten, die mit viel Humor und Lust an der Bühne ausgestattet sind, ich nenne es mal liebevoll „Rampensau-Gen". Inwiefern ist das in deinem Alltag als Führungskraft wichtig?

Katja Müller: Ich bin als Frau in einer relativ branchenuntypischen Position tätig. Verantwortliche Vertriebsdirektorinnen im Versicherungsvertrieb, die unter vierzig sind, gibt es relativ wenige. Ich würde behaupten, dass die Tatsache, dass ich mit Humor ausgestattet bin, auch damit zu tun hat, wo ich heute beruflich stehe. Für mich ist Humor – ich spreche auch gern von einer charmanten Schlagfertigkeit – ein Kraftpaket, das sich sehr gut mit Führung verträgt. Damit kann ich viele ernste Situationen im Berufsleben entspannen. Ich kann Türen damit bewusst einen Spalt offenlassen, auch wenn jemand mich dazu bringen will, sie zu schließen. Man bekommt mehr Variabilität, wie man reagiert. Man wird etwas unberechenbarer – im positiven Sinne, also nicht manipulativ, sondern humorig eben. Und das kann man ganz bewusst einsetzen. Insbesondere bei wichtigen Terminen überlege ich mir sehr genau: Wie schafft man einen guten Start, auch in neue Geschäftsbeziehungen?

Eine Form von Humor hat mich über die letzten Jahre positiv begleitet: der Humor, bei dem ich mich selbst nicht ganz so ernst nehme. Wenn man einen ziemlich hohen Anspruch an sich und seine Arbeit hat, dann nervt das Mitarbeiter oft. Wenn man sich selbst nicht ganz so ernst nimmt, auch mal Schwächen zugibt und das ein bisschen witzig verpackt, dann kommt das gut an. Es muss in der richtigen Dosis sein, man darf sich nicht dauerhaft klein machen. Aber man sollte einfach ehrlich und nuanciert sein und sich selbst nicht ganz so wichtig nehmen. Ich habe das Gefühl, da steckt die Botschaft drin: „Sie ist doch nicht so perfekt. Das ist gut für mich, denn sie braucht mich."

Club 55: Was wird sich im Vertrieb in den nächsten Jahren noch verändern? Welche Anforderungen stellt eine Organisation wie deine an Vertriebs- und Marketingexperten wie uns?

Katja Müller: Vertrieb ist im Hauptgeschäft Kommunikation und dabei hat man verstärkt persönlichen Umgang und Kontakt mit Menschen. Insgesamt nehme ich die Branche inzwischen etwas lockerer wahr. In den nächsten Jahren wird es noch wichtiger, seine Persönlichkeit mit der Expertise zu verbinden. Man muss seine Menschlichkeit mitbringen. Ich bin nicht mit jedem befreundet, daran habe ich auch kein Interesse. Aber grundsätzlich darf ich mich mitbringen und muss nicht meine Persönlichkeit splitten, also zu Hause bin ich so und im Beruf bin ich völlig anders. Das wird noch relevanter in der Zukunft von Fachkräftesuche und der agilen Anforderung an die Gesamtorganisation.

SPECIAL AWARD

REISEN IST DIE BESTE LEBENSSCHULE

SPECIAL-AWARD ANDRÉ LÜTHI, VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENT UND CEO DER GLOBETROTTER GROUP

André Lüthi ist dank seiner offenen und kontaktfreudigen Art und seinen regelmässigen Medienauftritten der bekannteste Chef der Schweizer Reiseunternehmen geworden. Normalität und Standard sind nicht sein Ding. Als Querdenker geht er beruflich wie auch als Reisender nicht den normalen Weg. So wurden die Medien auf ihn aufmerksam und kommen regelmässig auf ihn zu. Wer ist dieser Querdenker und Club 55 AWARD-Preisträger? Von Anfang an hat er es verstanden, am diesjährigen Jahreskongress auf Kreta, die Club 55 Anwesenden in seinen Bann zu ziehen. Man spürt seine unternehmerische Energie, seine Offenheit, seine tiefe Lebenserfahrung aus seinen Reisen um die Welt und in Kontakt mit fremden Kulturen, sein Optimismus und seine Passion!

Er wollte zuerst Spitzensportler werden und für die Schweiz an den Olympischen Spielen als Ringer teilnehmen. Er sah eine Bäckerlehre als idealen Weg, um tagsüber stundenlang trainieren zu können. Die Olympia-Teilnahme verfehlte er knapp. Mit 24 Jahren wechselte André Lüthi in die Reisebranche und begleitete eine Gruppe als Reiseleiter zu den Loire-Schlössern. Dabei merkte er, dass es ihm Spass macht, vor Leuten zu stehen. Später reiste er nach Sibirien und finanzierte dann seine nächste Reise mit Diavorträgen in Kirchgemeindehäusern. Damals und auch heute stehen für ihn die Freude im Vordergrund, die Leute für eine Idee zu begeistern und Bewusstsein zu schaffen. Wie **Kurt Tucholsky** sagte: **«Reisen ist die Sehnsucht nach dem Leben!»** und diese Sehnsucht, diese Leidenschaft zogen André Lüthi schon in jungen Jahren in seinen Bann.

Er absolvierte das Studium zum eidg. diplomierten Tourismus-Experten und begann 1987 seine Karriere bei Globetrotter Travel Service. Von 1992 an arbeitete er 20 Jahre als Geschäftsführer des Globetrotter Travel Service. Ab 2013 war er Verwaltungsratspräsident des Globetrotter Travel Service und CEO der Holding Globetrotter Group, die 11 Reiseunternehmen umfasst und in den Jahren vor Corona mit 450 Mitarbeitenden einen Umsatz von einer viertel Milliarde Franken erwirtschaftete. Seit 2009 ist er auch Mitbesitzer. Während diesen Jahren stieg das Unternehmen in der Schweiz zum grössten unabhängigen Reiseanbieter und zur ersten Adresse für Individualreisen auf. Es gehört heute zu den vier bekannten Reisebüros der Schweiz und mit der Persönlichkeit von André Lüthi sicher zum profiliertesten Unternehmen mit ausgezeichnetem Ruf.

Die Vision von André Lüthi: Die Touristen sollen vermehrt ihre Konsumhaltung überdenken. «Reisen statt Ferien» – und das mit Respekt vor fremden Kulturen, Menschen und Natur. Zitat: «Ich als ein Weltenbummler, der als Steuermann die Globetrotter Group erfolgreich auf Kurs hält, setze mich stark dafür ein, dass im Unternehmen an den Grundfesten der Gründeridee nicht gerüttelt wird. Mein Erfolg als Manager basiert auf meinen Erfahrungen als Reisender. **Ich nehme die Menschen so wie sie sind. Reisen ist nun mal eine der besten Lebens- und Führungsschulen**. Seine Empfehlung: Manager sollten vermehrt verreisen.»

2010 wurde unser Award-Preisträger mit dem «Travel Manager Personality Award» als Branchenpersönlichkeit des Jahres ausgezeichnet. **2012** erhielt er in der Kategorie Dienstleistungen/Handel den renommierten Unternehmerpreis «Entrepreneur of the Year».

Wie André Lüthi im Interview am Kongress sagte, kommen die Mitarbeitenden zu Globetrotter arbeiten, weil sie selber die Passion des Individualreisens in sich tragen und daher nehmen sie bewusst tiefere Saläre in Kauf.

Und dann kam Corona …
Mit satten 78% Umsatzverlust setzte **2020** die Corona-Pandemie dem Unternehmen arg zu. Wie schon **Seneca** schrieb: **«Den guten Steuermann lernt man erst im Sturm kennen»** fackelte André Lüthi nicht lange und nahm das Steuer optimistisch und zielfokussiert in die Hand. Mit seinem Globetrotter Mitgründer Walter Kamm kaufte er die 50% Anteile von der Diethelm Keller Group zurück, sodass das Unternehmen vollständig in die Gründerhände zurückkam.

Sein Ziel: Das Schiff mit allen Kräften durch den schwersten Sturm aller Zeiten bringen – im Wissen, dass das Schiff nicht ohne Schäden und Verluste aus dem Sturm kommt. Das Schiff hat den Sturm überstanden, dank einer ausgeprägten Vertrauenskultur und einer stets offenen, ehrlichen Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit.

Als Optimist hat er nie daran gezweifelt, gestärkt durch diesen Sturm zu kommen und wieder an die vergangenen Erfolge anzuknüpfen. Da die Reisebranche in diesem Sommer stark steigende Reisezahlen aufweist, zweifeln wir keinen Moment daran, das Globetrotter mit dem charismatischen Steuermann Andre Lüthi wieder auf Erfolgskurs navigieren wird.

Für die Auszeichnung waren aus unserer Sicht relevant:

1. **Als aussergewöhnliche Persönlichkeit** mit Ausstrahlung über die Schweizer Landesgrenzen hinaus, hat André Lüthi Globetrotter Group zur ersten Adresse für Individual- und Spezialreisen gemacht und zu einer der vier grössten Reiseunternehmen im Schweizer Markt.
2. Für das **einzigartig-visionäre Wirken** und das **Neuinterpretieren von Leadership**, gerade auch in stürmischen Zeiten.
3. Für seine **Vorbildfunktion als Mensch** im respektvollen Umgang mit unserer Welt, deren vielfältigen Kulturen, den Menschen sowie als CEO gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Wir sind überzeugt: Die Welt braucht mehr von Werten wie Vertrauen und Respekt, die André Lüthi vorlebt. Ein verdienter Preisträger unseres SPECIAL-AWARDs!

SPECIAL AWARD

EIN KREATIVER VISIONÄR DER ALPEN!

SPECIAL-AWARD RETO GURTNER, PRÄSIDENT UND DELEGIERTER DES VERWALTUNGSRATES DER WEISSEN ARENA GRUPPE, FLIMS/LAUX

Reto Gurtner ist der Visionär und Architekt der Weissen Arena Gruppe. Er übernahm die Bergbahnen Crap Sogn Gion in Laax von seinem Vater und fusionierte sie 1996 mit den Bergbahnen Flims zur heutigen Weissen Arena Gruppe – einem der bekanntesten und erfolgreichsten Schneesportgebiete der Schweiz und Europas. Heute amtet er als Präsident des Verwaltungsrats. Er hat gegenüber anderen Ferienorten der Schweiz einen Vorteil. Reto Gurtner kontrolliert die Weisse Arena in Flims/Laax – vom Bergbahnunternehmen über Sportgeschäfte bis zu eigenen Hotels. Auf diese Weise kann er schneller handeln und die Wertschöpfungskette weiter ausbauen.

Sein beruflicher Werdegang begann schon im Alter von 13 Jahren, als er in der Programmiersprache Fortran auf IBM Grossrechnern sein digitales Können unter Beweis stellte. Während andere ein Instrument spielten, beschäftigte er sich mit seinem PC. Reto Gurtner besass als Erster im Kanton Graubünden einen Computer – das war damals wirklich aussergewöhnlich und ganz schön visionär.

Mit 18 verbrachte Reto Gurtner ein Jahr in Los Angeles. Es war eine sehr prägende Zeit für seine Zukunft. Er entdeckte das Surfen und war vom lockeren und entspannten Umgang der Menschen fasziniert. Mit 19 begann er sein Studium an der Universität St. Gallen (HSG) und mit 21 Jahren wurde er bereits Verwaltungsrat bei der Bergbahn Crap Sogn Gion. **Nach dem frühen Tod seines Vaters übernahm Reto Gurtner im Alter von 27 Jahren mutig die Führung des Unternehmens.**

Was er in den folgenden Jahren als Unternehmer, leidenschaftlicher Pionier und Förderer des Tourismusstandorts Flims/Laax erreichte, gehört zum Kern der imposanten Erfolgsstory, die Graubünden in den vergangenen Jahren schrieb. Reto Gurtner transformierte das Unternehmen von der klassischen Bergbahn zur weltbesten Freestyle-Destination. In wichtigen Megatrends wie der Nachhaltigkeit und der Digitalisierung hat sich LAAX schon früh als First Mover etabliert und gilt bis heute bei vielen Mitbewerbern als authentisches Vorbild.

Reto Gurtners Erfolgsformel beinhaltet unzählige Faktoren. Einer davon ist jedoch besonders wichtig: **Der innovationsfreudige Macher versteht intuitiv, was der Gast heute will und in Zukunft erwartet**. Darum verfolgt er konsequent seine Ideen und lässt sich trotz weit verbreiteten Denkmustern und Konventionen nicht von seinem Weg abbringen. So entstand in Laax die erste Indoor-Freestyle-Halle Europas, die grösste Halfpipe der Welt und ein ganzheitliches, modern-urbanes Bergkonzept, das sich gezielt an Jüngere richtet und sich markant von anderen Destinationen abhebt. Reto Gurtner lebt die Differenzierung in allem was er mit seiner Leidenschaft kreiert und umsetzt.

Sein Pioniergeist und seine tiefe Überzeugung, dass es den Bergdestinationen gelingen muss, die jüngeren, urbanen Generationen mit neuen, faszinierenden Angeboten zu begeistern, haben Flims/Laax über die Jahre zum Innovationstreiber in der Tourismus- und Freizeitbranche und zur weltweiten Nummer 1 im Freestyle gemacht.

Auch in den schwierigen Pandemie-Jahren gelang es der Weissen Arena unter seiner geschickten Führung, Umsatz und Gewinn im Rahmen der vergangenen Jahren zu halten. Er setzte sich dafür ein, dass die Bergdestinationen dank einem durchdachten Sicherheitskonzept während der Lockdown-Zeit nicht geschlossen wurden.

In seinen nächsten Visionen fokussiert er Metaverse und die dazugehörende Kryptowährung GURU. Wir sind gespannt auf die kommenden Entwicklungen. Gerade in kollektivischen Zeiten wie heute brauchen wir Persönlichkeiten, die eine andere Route wählen und den Weg frei machen mit ihren zukunftsorientierten, individuellen und verrückten Ideen.

Den Club 55 erfüllte es mit Stolz, dem visionären und innovativen Unternehmer Reto Gurtner für das einzigartige unternehmerische Wirken, am diesjährigen Jahreskongress auf Kreta den SPECIAL AWARD 2022 zu verleihen.

START-UP-AWARD

SNOCKS FÜR SOCKEN WIE TEMPO FÜR TASCHENTÜCHER?

START-UP-AWARD AN SNOCKS, ÜBERREICHT AN JANNIK TASER, MARKETINGVERANTWORTLICHER

Der Club 55 hat auf Kreta den ersten Start-Up-Award in seiner Geschichte des Club's verliehen. In Zukunft wollen wir würdige und erfolgreiche Jungunternehmen im Kreise unserer AWARD-Preisträger aufnehmen und sie für Gründergeist, Innovationskraft sowie eine erfolgreiche Marketingstrategie ehren. Um neue Wege zu gehen bedarf es einer Vision und viel Mut – oder wie der Unternehmer Francois Truffaut sagte: «Man kann niemanden überholen, wenn man in seine Fußstapfen tritt.»

Unser erster Start-Up-Award 2022 ging an ein deutsches Unternehmen mit einer fulminanten Erfolgsgeschichte. Jannik Taser, Marketingverantworlicher bei SNOCKS nahm den Preis entgegen. Im Interview mit Eva Ullmann erzählte er uns die Geschichte von SNOCKS und die Vision für die Zukunft.

Mit Socken und Boxershorts von 0 auf 10 Millionen Euro Umsatz in weniger als vier Jahren.
So lautete die Headline am Anfang der Erfolgsgeschichte von SNOCKS. 2016 fingen Johannes Kliesch und sein Cousin Felix Bauer als Studenten mit 4000.– EUR an, Sneaker-Socken auf Amazon zu verkaufen. Mit wenig Kapital und viel Unternehmergeist können Jungunternehmer und Händler versuchen, aus ihren Ideen und Produkten Bestseller zu machen. Nur wenigen gelingt dies! Die Gründer von Snocks haben genau das geschafft.

„Wir haben gut verstanden, wie man auf Amazon organisch nach oben kommt. Am Ende ist es aber eine Kombination zwischen Performance Marketing und organischem Wachstum", so der Co-Gründer Johannes Kliesch. **Brand eins betitelte Snocks mit „Raus aus dem Schatten"**.

Heute ist Snocks ein großer Player bei Amazon. Die Bestseller Sneakersocken und Boxershorts kommen auf jeweils über 3.700 Bewertungen. Laut den Gründern zeige ihr Keyword-Tool, dass das Wort „Snocks" bei der Suche nach „Socken" auf Platz 6 im Amazon-Ranking auftauche. Das Ziel, bzw. der Traum auch von SNOCKS ist, das man irgendwann nicht mehr nach Socken sucht, sondern nach Snocks. So wie bei Tempo und Taschentüchern.

Dieses Start-Up ging nicht den klassischen Weg des Content Marketing. Schnell erkannten die Jungunternehmer, dass kein Mensch gewöhnlichen Socken Content sehen und hören will. Konsequent erzählte man mit viel Emotionen die Gründergeschichte der zwei Cousins. Man sprach vom urban lifestyle Label. Parallel zu Snocks wurde 2018 die Beratungsgesellschaft Snock Consulting gegründet.

2019 wurde das Mannheimer Start-up SNOCKS zum Amazon Verkaufspartner des Jahres gewählt. Durch limitierte Kollektionen wie mit Airwaves von Paul Ripkes Label Pari sowie Kooperationen mit anderen Brands, baut Snocks das lifestyle label konsequent auf und aus.

Geschwindigkeit und Agilität werden auch zu Zeiten Coronas belohnt: Snocks hatte in der Corona Krise 30% Umsatzzuwachs. 2021 konnte Snocks mit 32 Millionen den Umsatz verdreifachen. Heute arbeiten über 70 Mitarbeitende für das Unternehmen - Tendenz steigend und das mit einem Team, dass durchschnittlich in den Zwanzigern ist.

Trotz des Amazon-Erfolgs setzt Snocks mittlerweile auch auf einen eigenen Online-Shop, wo heute heute 55 bis 60 Prozent des Umsatzes generiert wird.

Für diese Auszeichnung waren aus unserer Sicht relevant:

1. **Den Gründergeist und Mut in Verbindung mit einer cleveren Marketingstrategie**, moderne Vermarktungskanäle intelligent zu nutzen.

2. **Die Fähigkeit vom SNOCKS-Managerteam, „Out oft the Box" zu denken**: Klassisches Content Marketing wurde in Frage gestellt. Mit einer emotionalisierten Gründergeschichte wurden SNOCKS-Kurzvideos in den Social-Media mit viel Resonanz geschaltet.

3. **Mit dem Ziel des kapitaleffizienten Arbeitens wurde alles in Performance gesteckt**. Kundentrends werden frühzeitig erkannt und darauf schnell reagiert. Die 60-Sekunden-Clips im TikTok-Stil sind nur ein Beispiel dafür. Branding und Kundenbindung sind die Ziele.

Wir sind der Meinung: Die Welt braucht mehr von dieser unternehmerischen Energie – die Welt braucht mehr Start-Up's wie SNOCKS! Ein verdienter Preisträger des ersten Start-Up-Award des Club 55.

CLUB 55 AWARD OF EXCELLENCE

PREISTRÄGER

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

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

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

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

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

Palma de Mallorca
DR. DIETER ZETSCHE
Vorstandsvorsitzender der Daimler AG

Warnemünde
DR. WOLFGANG EDER
Vorstandsvorsitzender der voestalpine AG

Vilamoura
ANDY RIHS
Präsident des Verwaltungsrates Sonova Holding AG

Palma de Mallorca
PROFESSOR E.H. SENATOR E.H. MULT. DIPL. ING. (FH) KLAUS FISCHER
Inhaber und Vorsitzender der Geschäftsführung der Unternehmensgruppe Fischer, Träger des Bundesverdienstkreuzes 1. Klasse

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

Valencia
TORSTEN TOELLER
Inhaber und Geschäftsführender Gesellschafter der Fressnapf Tiernahrungs GmbH

Kreta
HELIANE CANEPA
CEO Nobel Biocare

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

Alicante
DR. ROLF KUNISCH
CEO Beiersdorf AG

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

Dresden
KLAUS J. JACOBS
CEO Jacobs AG

HERBERT HAINER
CEO Adidas-Salomon

Kreta
DIETRICH MATESCHITZ
CEO und Inhaber Red Bull GmbH

S'Agaro
DR. FERDINAND PIËCH
CEO Volkswagen AG

DR. ROBERT BÜCHELHOFER
Vorstand Marketing, Volkswagen AG

Vilamoura
DR. KLAUS OEHMICHEN
Vorstand Altana AG, CEO Byk Chemie

Wien
DR. DANIEL L. VASELLA
CEO Novartis AG

DR. ROLF E. BREUER
CEO Deutsche Bank AG

Camogli
DR. HERMANN FRANZ
CEO Siemens AG

Paris
HELMUT MAUCHER
CEO Nestlé S.A.

Palma de Mallorca
LORD COLIN MARSHALL
CEO British Airways

OTTO LOEPFE
CEO Swissair

DR. H.C. MANFRED LAUTENSCHLÄGER
CEO MLP AG

Vilamoura
DR. HANS-DIETRICH WINKHAUS
CEO Henkel KGaA

Herausgeber
Club 55 – Business Experts for Marketing & Sales

Dorfstrasse 22
CH-4914 Roggwil

Kontakt / Office
Fon: +41 79 207 66 53
E-Mail: office@club55-experts.com
www.club55-experts.com

Konzept / Layout
Andrea Forster, Mainz
www.cd-forster.de

Produktion
Senser Druck, Augsburg
www.senser-druck.de

Fotografie
Johannes Wosilat
www.wosilat.de

Gregor Sams
www.punktformstrich.at

Lektorat
Lektorat Wörterseh
Stephan Müffler
www.woerter-seh.de

Erscheinung
September 2022

Auflage
700 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.

klimaneutral
natureOffice.com | DE-559-563842
gedruckt
mit Bio-Farben, Öko-Strom und chemiereduziert, auf Papier aus forstwirtschaftlichem Waldanbau

Club 55

Mitgliederverzeichnis / Gönner / MSR / 2022

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
Beilharz, Felix		Marsiliusstraße 68, D-50937 Köln	www. felixbeilharz.de
Bleckmann-Schnur, Dr. Magda	Unternehmensberatung Bleckmann	Polzergasse 32, A-8010 Graz	www.magdableckmann.at
Christiani, Alexander (Gönner)	Christiani Consulting GmbH	Am Dürrbach 2, CH-6390 Engelberg	www.storymarketing-institut.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	Kreuzwiesstrasse 1, CH-8735 St. Gallenkappel	www.eugster.info
Fischbacher, Arno	Fischbacher KG	Franz-Josef-Straße 3/II, A-5020 Salzburg	www.arno-fischbacher.com
Florin, Gaston		Bruck 11, D-85567 Bruck	www. gaston-florin.de
Frei, Hans Peter	Hans Peter Frei – The Sales Results Company	Bergstraße 98, CH-6010 Kriens	www.hanspeterfrei.com
Garten, Matthias	smavicon Best Business Presentations e. K.	Pfützenstrasse 75a, D-64347 Griesheim	www.smavicon.de
Görtz, Christian	Joint Marketing Consult UG	Robert-Bosch-Straße 7, D-64293 Darmstadt	www.marketingtip.de
Hager, Charlotte	comrecon brand navigation KG	Wiedner Hauptstrasse 65, A-1040 Wien	www.comrecon.com
Hartmann, Alexander	Hypnosis | HighPerformance | Hartmann	Rosenstrasse 32, D-71404 Korb	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		Saarstraße 31, D-54290 Trier	www.stephanheinrich.com
Hirschmann, Wolf R.	SLOGAN GmbH Strategieberatung Marketing Vertrieb	Bonländer Hauptstraße 85, 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
Hümmeke, Frederik	Vantisgo GmbH	Wittener Str. 34, D-45884 Gelsenkirchen	www.huemmeke.com
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 und das Institut für Persönlichkeit - B&A GmbH	Bayenthalgürtel 40, D-50968 Köln	www.ion-international.de
Jacob-Niedballa, Dr. Manuela	Human Organisation Group	Dr. Thomas-Dehler Str. 17, D-96049 Bamberg	www.jacob-niedballa.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

Club 55

Mitgliederverzeichnis / Gönner / MSR / 2022

Limbeck, Martin	LIMBECK® GROUP	Jöckern 6, 46487 Wesel	www.limbeckgroup.com
Martius, Waltraud	SYNCON International Franchise Consultants	Maierhofstrasse 108, A-5202 Neumarkt am Wallersee	www.syncon-international.com
Müller, Katja (Gönnerin)	Sparkassen-Versicherung Sachsen	An der Flutrinne 12, D-01187 Dresden	katja.mueller@posteo.de
Muthers, Helmut	MUTHERS INSTITUT für Strategisches Chancen-Management	Von-Keller-Straße 18, D-53545 Linz am Rhein	www.helmutmuthers.com
Obrecht, Rudolf	Rudolf Obrecht AG	Dorfgasse 9, CH-4710 Balsthal	www.rudolfobrecht.com
Ostermann, Rainer (Gönner)	Festo Gesellschaft m.b.H	Linzerstrasse 227, A-1140 Wien	www.festo.com
Razavi, Reza	BMW Group	Hermann-Löhns-Str. 26, D-30900 Wedemark	mail@r-razavi.de
Reising, Heike	I.Q.-M. Institut für qualitative Marktbearbeitung GmbH	Diesterweggasse 8/3, A-1140 Wien	www.nussknackerei.at
Reist, Christian	People Power Training AG	Zugerbergstrasse 70, CH-6314 Unterägeri	www.people-power.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
Scheelen, Frank M.	Scheelen AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	Klettgaustraße 21, D-79761 Waldshut-Tiengen	www.scheelen-institut.de
Schmidt, Anna Maria		Straussengasse 7/13, A-1050 Wien	ams@amsams.at
Schramm, Anne-Birthe	UMSATZBRENNEREI – Vertrieb veredeln	Kaiserswerther Str. 276, D-40474 Düsseldorf	www.umsatzbrennerei.de
Stieringer, Klaus	Stadtmarketing Bamberg e.V.	Obere Königstraße 1, D-96052 Bamberg	www.stadtmarketing-bamberg.de
Stork, Robin (Gönner)	Unternehmensgruppe Stork	Heinrich-Lübke Str. 24, D-33104 Paderborn	rstork@buero-stork.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	Mühlrain 26, D-70180 Stuttgart	www.vit-gmbh.de
Weber, René Michael	Managing Partner CMC 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
Zosso, Jean-Pierre	T & C Trainingsconsult AG	Benzingerstrasse 47, CH-8840 Einsiedeln	www.zossotraining.ch
Zosso, Roger	T & C Trainingsconsult AG	Blümliweg 36, CH-8840 Einsiedeln	www.zossotraining.ch
Zupancic, Prof. Dr. Dirk	DZP Prof. Dr. Dirk Zupancic Projects GmbH	Niethammerweg 7, D-74360 Ilsfeld	www.dzp-consulting.com

Club 55

JAHRESKONGRESS

© Lev/Stock.adobe.com

www.club55-experts.com