

Frag den Fisch



BERATUNG Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler. Aber wissen Unternehmen wirklich genau, was ihren Kunden „schmeckt“? Mit einem kompakten und vielfach bewährten Beratungsangebot gehen *Wirtschaftsblatt* und Marketingexperte Horst Franke für mittelständische Unternehmen auf „Ködersuche“.

Herr Franke, warum, bitte, stehen Sie im Rhein?

Ich gehe dahin, wo die Kunden sind. Würde mich ein Angler mit der Suche nach einem funktionierenden Köder beauftragen, würde ich die Fische „befragen“. Normalerweise sind wir in ganz Deutschland und im Ausland unterwegs, um Lieferanten, Mitarbeiter und Kunden unserer Klienten zu befragen. Mit Schuhen, versteht sich.

Sie sagen, dass Kommunikation das entscheidende Strategiewerkzeug für eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist. Sogar für Bereiche wie Strategie, Produktentwicklung, Organisation und Mitarbeiterentwicklung. Das klingt ungewöhnlich, denn Kommunikation wird ansonsten nur im Bereich Marketing oder PR verortet.

Sieht man Kommunikation nur als Mittel zur medialen Darstellung von Unternehmen, Leistungen und Produkten, haben Sie vielleicht recht. Sieht man es aber weitergefasst und verändert diese klassische Sichtweise, kommt man zu interessanten neuen Einschätzungen: Letztlich alles, was wir als Unternehmer tun, ist direkt mit Kommunikation verbunden.

Oder wie Paul Watzlawick sagt, „Man kann nicht nicht kommunizieren“. Kommunikation, begreift man sie als strategisches Werkzeug, ist der Zugang zu allem. Zu allen Menschen, deren Wissen, Einschätzung, Erwartungen und Ideen – seien es Kunden, Interessenten oder Mitarbeiter.

Im Geschäftsleben geht es aber doch vor allem um – Geschäfte?

Kein Kunde wird bei Ihnen zu Beispiel eine Maschine kaufen, der sich nicht auch bei Ihnen wohl fühlt, Ihnen also vertraut. Hier zählt eben nicht nur der Preis, wie man häufig hört. Wenn ein Unternehmen wirklich nur über den Preis verkaufen kann, hat es seine Möglichkeiten zur Abgrenzung vom Wettbewerb nicht optimal ausgelotet. Man muss also Entwicklungen erkennen, Weiterentwicklung und Innovationen lancieren und Wandel bewirken – und das alles im Umfeld von internationalem Wettbewerb, Verdrängungskämpfen und einer immer noch schwelenden Finanzkrise. Das ist eine große Herausforderung für Unternehmen, und sie können sie nur meistern, wenn sie fragen, zuhören, überzeugen.

Was muß ein Unternehmen Ihrer Sicht nach hierfür tun?

Es ist es notwendig, sich mit den Wahrnehmungen, Erwartungen und Ideen der Kunden, Interessenten, Marktpartner und Mitarbeiter vertraut zu machen und somit die Bedeutung strategischer Kommunikation zu erkennen. Nutzt man dieses Werkzeug zur ganzheitlichen Unternehmensplanung, kann man sehr viel erreichen: In der Vertriebsarbeit, der Organisation, bei den Prozessen sowie bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Und das auf einem pragmatischen und wirtschaftlichen Wege. Eben so, wie es ein mittelständischer Unternehmer erwartet.

Wie kann dieser Weg aussehen?

Es gibt Menschen, die ein Unternehmen und die von ihm angebotenen Produkte und Leistungen oftmals objektiver wahr-

nehmen als der Unternehmer oder das Management selbst: nämlich die eigenen Mitarbeiter und die Mitarbeiter der Kunden. Denn sie erleben Stärken und Schwächen eines Unternehmens ganz direkt und unmittelbar. Daraus entwickeln sich Einschätzungen, Erwartungen und Ideen für Verbesserungen und vielleicht auch neue Wege. Das Problem ist nur: Unternehmen nutzen diesen Schatz viel zu wenig und nicht strategisch. Man spricht nicht gezielt genug miteinander, um Erkenntnisse auszutauschen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

Was können Unternehmen erwarten, wenn Sie einen solchen Prozess professionell begleiten?

Wir entwickeln, moderieren und organisieren den ganzen Projektablauf mit allen Fragenstellungen, Methoden und Inhalten. Aus den Erkenntnissen und Ideen der Zusammenarbeit mit ausgewählten operativ tätigen Mitarbeitern unserer Kunden und Entscheidern sowie Entscheidungsvorbereitern auf Seiten der Kunden unserer Kunden erstellen wir unsere Konzeptvorschläge und begleiten die Umsetzung. Von der Erstellung von Marken- und Medienansätzen über Vertriebskonzepte und die Mitarbeit bei der Entwicklung von neuen Produkten oder Vertriebsformen und Dienstleistungen.

Welche Unternehmen haben diese Projekte bislang in Anspruch genommen?

Es sind vor allem Unternehmen, die Technik und Dienstleistungen entwickeln, produzieren und vermarkten. National und international. Die Umsatzgrößen liegen zwischen zehn Millionen und zwei Milliarden Euro.

Wie reagieren die Beteiligten Ihrer Befragungen auf diese Aktivitäten?

Sehr motiviert und positiv! Mitarbeiter sind begeistert, ihre Ideen einbringen und mit Kollegen aus anderen Unternehmensbereichen weiterentwickeln zu können. Es ist extrem motivierend und für das Unternehmen sehr überraschend,

welche Ideen und Erkenntnisse hier erarbeitet werden. Und die Kunden finden es großartig, einmal auf diese Weise befragt zu werden. Es ist allerdings immer sehr wichtig, dass die Fragesteller Externe sind, die nicht aus dem Partnerunternehmen selbst kommen, weil so eine größere Offenheit herrscht.

Dabei führen Sie Ihre Befragungen oft auch ins Ausland?

Fast alle unsere Kunden sind in internationalen Märkten unterwegs, mit Produktionsstätten, Vertriebs- und Servicegesellschaften oder Handelspartnern. Wichtige Kunden sind in China, Indien, Russland, USA, Lateinamerika und so weiter. Unsere Kunden beauftragen uns deshalb manchmal auch, mit diesen Kunden vor Ort zu sprechen und diese Erkenntnisse in Konzepte einzubauen.

Das ist aber sehr aufwendig?

Das ist relativ. Fragen Sie unsere Kunden, ob es sich ausgezahlt hat! Natürlich ist jedes Projekt sehr individuell angelegt, doch das Angebot, das wir zusammen mit dem Wirtschaftsblatt speziell für Mittelständler entwickelt haben, ist sehr transparent und präzise. Seien Sie versichert: Unsere Kunden sind generell von dem Preis-Leistungsverhältnis positiv überrascht. ■

Fallstudien, Möglichkeiten und Preise für das Projektangebot des Wirtschaftsblatt werden bei einem Vorgespräch unverbindlich vorgestellt.

Auskunft gibt gerne Uta Bunn.
bunn@wirtschaftsblatt.de