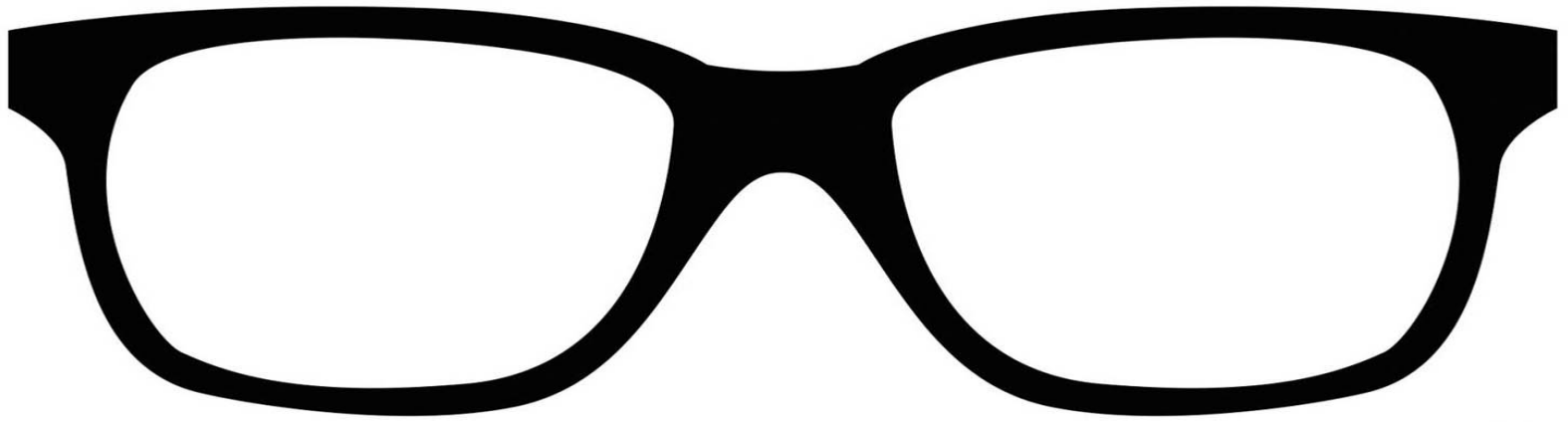


THILO BAUM



**DIE
KUNDEN
BRILLE**

BOOKS  SUCCESS

Wie Sie mit den richtigen Denkmustern
erfolgreich verkaufen

Copyright 2022:

© Börsenmedien AG, Kulmbach

Gestaltung Cover: Timo Boethelt

Gestaltung, Satz und Herstellung: Timo Boethelt

Lektorat: Sebastian Politz

Druck: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-86470-817-6

eISBN 978-3-86470-818-3

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.



Postfach 1449 • 95305 Kulmbach

Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444

E-Mail: buecher@boersenmedien.de

www.books4success.de

www.facebook.com/plassenbuchverlage

www.instagram.com/plassen_buchverlage

INHALT

Vorwort

Business-Denken als Basis

In Ergebnissen statt in Funktionen denken

In Eignungen statt in Qualifikationen denken

Praktisch statt theoretisch denken

Anwenderorientiert statt fachlich denken

Menschlich statt technokratisch denken

Geschäftlich statt nur konzeptionell denken

Die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel

Mitdenken

Empathie

So setzen Sie die Kundenbrille auf

Ein unwiderstehliches Angebot

Was kaufen Menschen?

Zehn gängige Marketing-Irrtümer

Wie ein gutes Angebot aussieht

Ihre Internet-Existenz

Typenorientiert verkaufen

Der Weg des Kunden zu Ihnen

Der Nutzen auf den Punkt gebracht

Content oder Werbung?

Ihre „Story“

Das Content-Format

Der Teaser oder Elevator Pitch

Kundenorientierung

Vergessen Sie Ihre Bestandskunden nicht

Kundenorientierung als Prozess

Förmliche oder menschliche Kommunikation?

Guter oder schlechter Service?

Clevere oder dumme IT?

Die Bürgerbrille

Nachwort

Literatur

Endnoten



VORWORT

*»Erfolg besteht darin, dass
man genau die Fähigkeiten hat,
die im Moment gefragt sind.«*
(Henry Ford, 1863-1947)

Eine „Kundenbrille“ aufsetzen und die Welt aus Sicht des Kunden sehen – dabei will dieses Buch helfen. Es soll zeigen, mit welchem Selbstverständnis und welchem Menschenbild wahre Kundenorientierung funktioniert, die ja nun einmal ein Umsatzfaktor ist. Wobei „Kundenorientierung“ im Grunde ein merkwürdiges Wort ist: Woran sollte sich ein Unternehmen sonst orientieren, wenn nicht an seinen Kunden? Vom Kunden hängt doch alles ab: keine Kunden, kein Umsatz.

Obwohl Kundenorientierung selbstverständlich sein sollte, gibt es diverse Ratgeber zu diesem Thema. Dass es nötig ist, sich immer wieder an den Kunden zu erinnern, erleben Sie selbst bestimmt sehr oft – vermutlich bei fast jedem Anruf bei einem IT-Unternehmen. Die meisten IT-Unternehmen behandeln Sie nicht wie einen Kunden, sondern wie eine Nummer. Maschinell, automatisiert, prozessgesteuert. Sie sind kein Mensch, Sie sind ein Vorgang.

Kürzlich hatte ich einen sehr freundlichen Menschen in einem meiner Seminare, der für eine ziemlich spezialisierte Versicherung arbeitet. Eine Versicherung, bei der man zum Beispiel technische Geräte versichern kann. Da ich infolge

der Corona-Lockdowns mein Geschäft massiv digitalisiert habe, war das für mich interessant. Ich wollte mich darüber informieren, wie ich mein Videostudio versichern kann. Die Telefonnummer aber, unter der ich anrufen sollte, führte zu einem Sprachcomputer, der nur Optionen für Bestandskunden vorsah. Es gab für mich als denkbarer Neukunde keine Nummer zu drücken. Also blieb ich ohne Auswahl in der Leitung und hörte dann, es sei zu viel los und ich solle doch auf die Website des Unternehmens gehen und mich dort an den Chatbot wenden.

Was habe ich getan? Aufgelegt und das Projekt abgeblasen. Weshalb sollte ich meine Zeit einer begriffsstutzigen Maschine opfern? Wozu überhaupt sollte ich einen Vertrag mit einem Unternehmen schließen, das nicht kommunizieren kann?

Der größte Wert einer Versicherung ist das Vertrauen. Und das entsteht nicht bei so einem Umgang. Wenn eine Versicherung so mit Neukunden umgeht, wie wird sie erst bei einem Schadensfall agieren?

Das eigentlich Erschreckende an der Episode aber ist, dass das Unternehmen es in seiner Prozesslogik überhaupt nicht für möglich hält, dass ein Neukunde anruft. Man spielt den Gedanken einfach nicht durch. Mir ist das unbegreiflich. Ich vermute: Die Strukturen in diesem Unternehmen sind so absurd geworden, dass vor lauter Projekt- und Prozessmanagement das Wesentliche unter den Tisch gefallen ist. Das Unternehmen war sicher einmal gesund, kurz nachdem es gegründet wurde – da stand der Kunde noch im Fokus. Aber im Laufe der Jahrzehnte kamen und gingen Manager, wuchsen die Theoretisierung und die Bürokratie. Die Prozesse wurden immer unübersichtlicher wie bei einer falsch geplanten Software, die wegen der vielen Patches immer fatter wird und am Ende nicht mehr anwendbar ist. Schließlich funktioniert der allersimpelste

Prozess nicht mehr: die Telefonnummer, unter der ein potenzieller Neukunde anruft.

Dann ist ein Unternehmen krank. Dann ist der Wurm drin.

Natürlich ist es möglich, ein Unternehmen komplett zu automatisieren, sodass es gar keine Telefonnummer mehr gibt. Dann aber müssen die Prozesse reibungslos laufen. Vor allem technikaffine Gründer automatisieren gern und viel. Manchen macht es gar nichts aus, dass ihr Unternehmen seelenlos wird – warum auch, wenn es funktioniert? Aber oft sind die Prozesse eben nicht reibungslos gebaut oder sie sind für Kunden nicht nachvollziehbar. Dann besteht Gesprächsbedarf. Erkennen Gründer das nicht und gehen sie nicht darauf ein, ist der Laden oft bald wieder zu. Der Grund: fehlende Kundenorientierung, also keinerlei Blick für die Prozesse aus Kundensicht.

Selbstbezogenheit im Business ist fatal

Bei manchen Unternehmen ist erst mit der Zeit der Wurm drin, bei anderen von Anfang an. Viele Unternehmen sind komplett selbstbezogen – sie verschwenden keine Sekunde an den Gedanken, wie sich irgendein Produkt, Prozess oder eine Unternehmensbotschaft aus Kundensicht darstellt. Wären diese Unternehmen Menschen, hätten wir es mit eklatanten sozialen Defiziten zu tun. Wobei neben einer übertriebenen Selbstbezogenheit und Egozentrik auch der Narzissmus eine Rolle spielt: Viele Unternehmen halten sich selbst für so unwiderstehlich, dass sie vom Kunden erwarten, sich in die Strukturen des Unternehmens hineinzudenken. Manches klassische Unternehmen lässt seine Kunden sogar einen „Kaufantrag“ stellen. Man lässt

sich dann wie eine Obrigkeit herab, dem niederen Kunden diesen Antrag zu bewilligen. Dass wir unsere Möbel auch bei einem anderen Anbieter kaufen können, der nicht so herablassend mit uns umgeht, sehen die Manager solcher Unternehmen nicht.

Narzissmus ist tatsächlich ein großes Problem im Management, worauf auch die Forscher Florian Feltes und Marcus Heidbrink hinweisen.¹ Es geht um so sympathische Dinge wie „Eitelkeit, Angeberei, Überheblichkeit, Anspruchsdenken, Manipulationsneigung und Autoritätsanspruch“ – nach dem Messinstrument „Narcissistic Personality Inventory“ – sowie um eine „übersteigerte Wahrnehmung der eigenen Bedeutsamkeit“, wie die Autoren sagen.

Die Mischung wirkt einigermaßen fatal – denn wer nur von sich ausgeht und die Perspektive seines Gegenübers nicht sieht, wird kaum Geschäfte machen.

Zugleich gibt es viele begeisterte Gründerinnen und Gründer, die mit Sicherheit keine Narzissten sind, denen es aber auch nicht gelingt, sich auf ihre Kunden einzustellen. Einfach weil ihnen die Übersetzung nicht gelingt – die Übersetzung von anbieterorientiert formulierten Unternehmensbotschaften in die Kundensicht. Und so kommunizieren viele am Markt vorbei – sie bewerben Dinge, die vielleicht sinnvoll sind, die aber niemand versteht. Oder sie sprechen ihre Zielgruppe nicht treffend an.

Weshalb ignorieren so viele Unternehmen die Menschen?

In diesem Buch geht es um die Gründe dafür, dass so viele Unternehmen und auch Selbstständige die Bedürfnisse von Menschen ignorieren. Neben der erwähnten Egozentrik liegt das an zahlreichen Faktoren bis hin zu unserem klassischen Bildungssystem. Insbesondere liegt es an unserer gesellschaftlichen Prägung, also dem, was wir – sozial erlernt – über das Unternehmertum und über die Selbstständigkeit denken.

Unternehmen fehlt es oft an Kundenorientierung.

Um es einmal hart darauf herunterzubrechen, worauf es am Ende hinausläuft: Im Kern fehlt es den Akteuren an unternehmerischem Denken. Unternehmerisches Denken bedeutet nicht nur Geschäftsführung, also Unternehmensleitung. Sondern unternehmerisches Denken bedeutet, das große Ganze zu sehen, also den Sinn des Unternehmens und auch seine Einbettung in sein soziales Umfeld, in die Gesellschaft, in den Markt. Unternehmerisches Denken bedeutet immer auch Kundenorientierung. Viele Manager glauben, sie würden unternehmerisch agieren – aber sie denken nur innerhalb ihrer Unternehmensdenkblase und agieren dort wie eine Verwaltung. Wie Kunden ticken und was sie brauchen, verstehen viele Manager und andere Führungskräfte nicht wirklich.

Was mir hier wichtig ist, ist auch der Unterschied zwischen Managern und Unternehmern: Viele Manager hatten in ihrem gesamten Leben noch keine einzige Geschäftsidee. Das ist nicht verwerflich, nicht jeder muss Geschäftsideen entwickeln. Aber es wäre hilfreich. Wer jemals eine Geschäftsidee entwickelt und umgesetzt hat, hat sich selbst quasi ein Praktikum im Fach

Kundenorientierung gegeben. Wer unternehmerisch denkt und handelt, erkennt sofort, ob eine Geschäftsidee funktioniert, und er hat dabei auch die Kundensicht im Blick. Wer ein Unternehmen nur managt, verliert den Kundenblick oft aus dem Sinn.

Vielen Gründern gelingt es zugleich nicht, ihre Geschäftsidee in ein ökonomisch taugliches Konzept zu übersetzen. Sie denken tatsächlich, der Kunde frage nach, was sie anbieten – obwohl der Kunde keinen Schimmer davon hat, was er damit anfangen soll. Viele Trainer, Coaches und Therapeuten beispielsweise machen Unmengen von Zusatzausbildungen. Dann schreiben sie auf ihre Website, dass sie jetzt ein Zertifikat als „Lösungsorientierter Coach“ haben. Aber was heißt das? Dass es vorher nicht um Lösungen ging? Schaut man sich die vielen Coaching-Ausbildungen an, gewinnt man den Eindruck, Coaches würden sich mit ihrem Angebot nur innerhalb der Coaching-Branche tummeln. Dass Leute außerhalb dieser Szene mit den internen Begriffen kaum etwas anfangen können, ist vielen in dieser Branche fremd – merkwürdigerweise, bedeutet Coaching doch oft Perspektivenwechsel.

Solange einem Gründer die Kundenbrille fremd ist, sind die typischen Investitionen ins Marketing von Anfang an verbranntes Geld. Und vor diesen Fehlinvestitionen warnt einen keine Bank. Aber dieses Buch.

Dass wir weder in der Schule noch im Betriebswirtschaftsstudium erfahren, was eine gute Geschäftsidee ausmacht, ist wohl der wichtigste Grund für den weit verbreiteten Mangel an Kundenorientierung. Wir glauben, wir seien gut, weil wir im Sinne einer klassischen Berufsausbildung qualifiziert sind. Aber damit sind wir noch lange keine guten Unternehmer. Zugleich verwechseln auch viele Leute Management mit

Unternehmertum. Klassische Manager gehen von einer laufenden Maschine aus, die sie nur noch bedienen müssen. Aber Unternehmertum ist viel grundlegender – es geht darum, eine funktionierende Maschine aufzubauen.

Große Gründer wie Werner von Siemens (1816–1892) oder Steve Jobs (1955–2011) hatten den Kunden noch im Blick. Solche Leute haben sich überlegt: Wem kann ich etwas geben, was er oder sie braucht? Das ist die Basis einer Geschäftsidee.

Daher laufen viele Unternehmen so lange gut, wie der Gründer am Ruder ist. Zieht er sich zurück und überlässt den Managern das Feld, beginnt oft der Niedergang: Das Unternehmen verfettet und erstickt in sinnlosen Prozessen, Produkte und Kundenkommunikation werden immer abstrakter und der Sinn des Ganzen gerät in Vergessenheit.

Es ist, als greife eine unsichtbare Hand nach dem Unternehmen, die entgegen allen Regeln des gesunden Menschenverstandes bizarre Prozesse implementiert. Die Kundenorientierung gerät dabei so sehr in den Hintergrund, dass sich Unternehmen irgendwann daran erinnern müssen: Hey, da war doch mal was! Für wen machen wir das hier eigentlich alles? Für unsere Kunden. Ach ja, stimmt.

Wenn die Welt sich weiterdreht

Der Anlass einer solchen Rückbesinnung kann eine Krise sein oder eine Innovation seitens eines Wettbewerbers – irgendetwas, was das bisherige Geschäftsmodell infrage stellt. Das kann zum Beispiel die Entwicklung des Internets sein. Ist man nun ein Versandhandel und hat die Kundenperspektive verloren, nutzt man die letzte staatliche

Bürgschaft eben, um für 25 Millionen Euro einen Katalog zu drucken. Auf Papier! Schade um das Geld – das hätte „Quelle“ auch in eine digitale Infrastruktur investieren können.² Aber es fehlte eben die Vorstellungskraft. Man hat das getan, was man schon immer getan hat, was man immer richtig gemacht hat, was aber jetzt plötzlich das Falsche war, weil sich die Welt in der Zwischenzeit weitergedreht hat.

Was „Quelle“ damals entschieden hat, war kein unternehmerisches Handeln. Es war reinstes Management ohne jede Vorstellungskraft. Einfach ausgehend davon, was schon immer war. Die Manager sind bei dieser Entscheidung in ihrer gedanklichen Box geblieben, statt die gesamte Situation als „big picture“ von außen zu betrachten.

Leiten Technokraten ohne jedes Verständnis für den Kunden Unternehmen, wird das Unternehmen eben technokratisch. Ist den Managern eines Unternehmens nicht klar, wie wichtig die menschliche Komponente trotz aller Automatisierungen und Skalierungen ist, wird das Unternehmen eben unmenschlich. Oft wissen diese Manager gar nicht, was sie falsch machen. Sie gehen davon aus, der reine MBA-Blick genüge.

Kürzlich brauchte ich Hilfe beim Log-in in mein Profil bei einem großen Softwareunternehmen. Ich kam einfach nicht rein. Der Support war quasi unerreichbar und mit einigem Zeitaufwand habe ich dann doch jemanden bekommen. Doch statt sich mit mir kurzzuschließen und den Prozess mit mir durchzugehen, schickte mir der Mitarbeiter einen Link zu einem 500-seitigen PDF. Ohne einen Hinweis, was ich damit anfangen sollte. Ich bin felsenfest überzeugt: Dieser Supportmitarbeiter hat keine Ahnung, dass er kundenfeindlich agiert. Er kann gar nicht anders. Aus irgendwelchen Gründen, die in seiner Persönlichkeit liegen,

ist er unfähig zum Perspektivenwechsel. Er glaubt tatsächlich, der User schaue sich diese 500 Seiten durch. Viele Unternehmen ziehen solche Leute an – und zwar dann, wenn die entscheidenden Führungskräfte ebenfalls nicht unternehmerisch denken, sondern rein ablauforientiert. Man arbeitet in einer kranken Struktur, die nicht weiß, dass sie krank ist, aus deren Marketing aber höchste Selbstbewunderung spricht.

Die Kundenbrille spart Geld

Das Image vieler Unternehmen, die die Kundensicht ignorieren, ist schlecht. Es ist peinlich, dort zu arbeiten. Auch vor diesem Hintergrund ist es wichtig, sich mit der Kundenbrille zu befassen: Heutige Berufseinsteiger zum Beispiel wünschen sich viel mehr als frühere Generationen einen besonderen Sinn beim Arbeiten. Sie wollen sich gern mit einem Unternehmen identifizieren, aber dazu muss der Arbeitgeber eben auch anständig performen.

Die Kundensicht einzunehmen bedeutet für Unternehmen auch, Geld zu sparen: Funktionieren Produkte und Prozesse von Anfang an vernünftig, erübrigen sich ressourcenintensive Supportbemühungen. Berücksichtigen Unternehmen von Anfang an die Belange ihrer Kunden, nimmt die Zahl der Beschwerden ab und der Bearbeitungsaufwand geht zurück. Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kundenkommunikation beantworten Fragen, die sich bei einer kundenorientierten Produkterklärung oder einem verständlichen Handbuch gar nicht erst stellen würden? Bis eine technische Frage zufriedenstellend beantwortet ist, hat sich manchmal schon eine wahre Brieffreundschaft mit dem unzufriedenen Kunden entwickelt.

Wo ist links und wo ist rechts?

Ein ganz einfaches Gedankenmodell, um zu verstehen, worum es bei der Kundenbrille geht, ist folgende Überlegung: Stellen Sie sich vor, Sie stehen auf einer Bühne. Sie zeigen mit Ihrer Hand aus Ihrer Sicht nach links und sagen: „Dort links geht es nachher zum Mittagessen.“ Dann werden sich Hunderte fragen, wovon Sie sprechen. Denn aus deren Sicht deuten Sie nach rechts. Ihr Publikum muss jetzt umdenken, nur weil Sie aus Ihrer Perspektive kommunizieren. So verlangen Sie Hunderten von Gehirnen eine Rechenleistung ab, die Sie selbst einmal für alle übernehmen könnten, ohne dass es deswegen die hundertfache Arbeit wäre. Wer das einmal verstanden hat, zeigt künftig aus seiner Sicht nach links und sagt: „Dort rechts geht es nachher zum Mittagessen.“ So entlasten Sie die Gehirne Ihres Publikums und kommunizieren aus Kundensicht. Es entsteht keine Irritation und Sie leiden nicht unter vermeidbaren Fragen.

Wir müssen nur verstehen, dass sich die Dinge aus der Perspektive anderer Menschen anders darstellen und auch anders erklären.

Darum geht es vereinfacht beim Thema Perspektivenwechsel und Kundenorientierung. Das heißt: Schreiben Sie nicht Hunderte von Supportseiten zu Ihrer Software, sondern programmieren Sie eine intuitiv anwendbare Software. So wie Sie mit einem Kind in einer Sprache sprechen, die das Kind versteht, sollten Sie im Umgang mit Kunden eine Sprache verwenden, die der Kunde versteht. Und als Gründerin oder Gründer sollten Sie schauen, dass Sie Ihre Kompetenz in ein ökonomisch brauchbares Konzept übersetzen, wobei Sie nicht Ihr Produkt in den Vordergrund stellen, sondern Ihre Kunden.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre und maximalen Geschäftserfolg durch den Perspektivenwechsel in die Kundensicht.



BUSINESS-DENKEN ALS BASIS

Etwa 80 Prozent der Gründungen scheitern innerhalb der ersten drei Jahre.³ Der Grund dafür ist oft nicht, dass die Geschäftsideen schlecht wären. Der Grund ist auch nicht, dass den Gründern die fachliche Kompetenz fehlt. Der Grund ist in aller Regel: Den Gründern fehlt die Kompetenz, ihr Produkt als attraktives Angebot auf die Straße zu bringen und seinen Nutzen so zu erklären, dass die Zielgruppe ihn als relevant erkennt. Viele denken einfach anbieterorientiert statt kundenorientiert.

***Es mangelt nicht an guten Ideen,
sondern an der Fähigkeit, Ideen in die
Tat umzusetzen.***

Das Problem ist nicht, dass die Leute dumm oder unkreativ wären. Es ist auch nicht so, dass sie keine guten Ideen hätten. Der Punkt ist: Sie bekommen sie nicht in die Realität umgesetzt. Es scheitert oft nicht an der Idee, sondern am Geschäftsmodell. Zahlreiche gute Ideen würden unser Leben bereichern, wenn bereits die Schule den Aufbau und die Funktionsweise von Geschäftsmodellen systematisch vermitteln würde.

Den Kern von Wirtschaft verstehen

Woher kommt es eigentlich, dass so viele Gründerinnen und Gründer am Markt vorbeigründen? Woher kommt es,

dass so viele etablierte Unternehmen am Kunden vorbeigieren?

Die Hauptursache ist vermutlich das mangelhafte Verständnis der Öffentlichkeit für Wirtschaft. Die wenigsten Menschen wissen, was Wirtschaft ist. Die allermeisten Menschen haben von Wirtschaft ein völlig verzerrtes, lückenhaftes oder auch vollkommen falsches Bild. Sie verbinden mit „Wirtschaft“ höchstens den Deutschen Aktienindex (DAX) und raffgierige Manager. Dass Wirtschaft viel simpler und bodenständiger ist, hat sich noch nicht durchgesetzt. Und so wissen jede Menge kreative Leute nicht, wie sie ihre guten Ideen in marktfähige Produkte verwandeln. Ihnen hat eben nie jemand gesagt, wie das geht. Stattdessen herrschen marktfeindliche Narrative wie:

- „Unternehmer sind böse Kapitalisten, die sich die Taschen vollmachen.“
- „Unternehmer denken nur an sich selbst, sie sind egoistisch und unsolidarisch.“
- „Wer sich selbstständig macht, ist selbst schuld, weil er dann unsicher lebt.“

Dass Wirtschaft die Basis jeder Gesellschaft ist, ohne die niemand ein Dach über dem Kopf hat, verstehen erschreckend viele Menschen nicht. Dass jeder Handwerker um die Ecke Wirtschaft ist, indem er Menschen Lösungen anbietet, die sie brauchen, ist in dem wirtschaftsfeindlichen Klima unserer Gesellschaft nicht präsent. Vor allem Schule und Uni versagen auf diesem Gebiet grandios. Sie sollten vermitteln: Wer anderen etwas anbietet, was sie brauchen, handelt zunächst einmal altruistisch, also im Sinne der anderen. Dadurch generiert

er ein Einkommen und bezahlt Steuern und trägt dadurch zum Gemeinwesen bei. Sich ökonomisch zu betätigen ist also etwas höchst Soziales.

Ich will die gesellschaftspolitische Dimension dieses Themas hier nicht allzu sehr vertiefen und stattdessen auf „Dodoland“ verweisen, das aktuelle Buch von Martin Limbeck (* 1966; siehe Literaturliste). Folgen wir seiner Argumentation, führt die Verachtung von Selbstständigen und Unternehmern am Ende zum gesellschaftlichen Zusammenbruch.

Im Mittelpunkt von Wirtschaft steht der Kunde

Der gesellschaftliche Unverstand in Sachen Wirtschaft bewirkt schon auf einfachster Ebene, dass die Akteure die Kundensicht ignorieren. Oft fehlt schlicht die Fähigkeit, zu kommunizieren.

So denken beispielsweise unzählige Physiotherapeuten, eine Liste ihrer Methoden in weißen Buchstaben auf dem Glas des Schaufensters („Craniosacraltherapie“, „Alexandertechnik“) erschlösse sich dem Publikum. Sie kommen aus einem Bildungssystem, das Fachkompetenz für Eignung hält und den Menschen vermittelt, Qualifikation sei alles. Diesem Briefing gehorchen die Menschen. Wer sollte es ihnen verdenken? Es ist die offizielle Lehrmeinung einer Gesellschaft, die Entrepreneurship im Kern nicht versteht. Dass das Briefing vorrangig von Vertreterinnen und Vertretern des öffentlichen Dienstes kommt und daher von einem unzutreffenden Weltbild „geprintet“ ist, hinterfragt so gut

wie niemand. Die Leute folgen einfach dem offiziellen Mindset.

Doch spätestens wenn wir an der Scheibe eines Physiotherapeuten „E-Technik“ lesen, fühlen wir uns irregeleitet. Elektrotechnik in der Physiotherapie? Nur ein kleiner Punkt ist der Unterschied: „E.-Technik“ lautet die Methode – der markenrechtlich geschützte Begriff ist ebenso wenig selbsterklärend wie die „Craniosacraltherapie“.

Viele Geschäftsmodelle misslingen, weil die Entwickler in eigenen Sphären schweben. Die Perspektive des Kunden fällt unter den Tisch. Das ist ein Phänomen vor allem auch in der IT, deren Protagonisten oft genug zu glauben scheinen, Menschen könnten Gedanken lesen und verstünden auch die krudesten Benutzeroberflächen. Oder Prozesse sind nicht durchdacht, weil das Produkt nicht wie versprochen funktioniert, weil man den Support nicht erreicht, weil der Support Unsinn erzählt oder weil der Support den Kunden die Zeit mit langatmigen Fehlersuchen raubt, die sich aus irgendwelchen internen Checklisten ableiten, für die der Kunde keine Zeit hat und die völlig am Problem vorbeigehen.

Oder Kunden springen ab, weil das Produkt einfach obsolet geworden ist. Fürs iPhone gab es mal Taschenlampen-Apps. Wozu sollten wir so eine App installieren, seit das iPhone selbst eine Taschenlampenfunktion hat? Wozu ein werbefinanziertes Filmlexikon im Netz, wenn schon die Wikipedia die meisten Filme gut beschreibt?

Manchmal geht es auch gar nicht darum, dass Unternehmen Kunden verlieren. Oft gewinnen sie erst gar nicht welche. Das Produkt ist programmiert, die Website ist fertig, eine hübsche Kreditsumme steckt im Marketing – aber niemand beißt an.

Oft ist ein Business auch falsch konstruiert. Ein Geschäft ist im Grunde eine Maschine: Es besteht aus Elementen, die miteinander harmonisieren und etwas produzieren. Bei einer Maschine greifen Einzelteile ineinander, und im Idealfall entstehen beim Laufen keine Reibungsverluste. Im Business geht es um unterschiedlichste Elemente, je nach Branche und Positionierung: Ressourcen, Daten, IT, Produkt, Auslieferung und vieles andere. Es gilt, nur die Elemente zusammenzubauen, die tatsächlich nötig sind, und zwar ebenfalls ohne Reibungsverluste. Oft fehlt einfach nur ein Element. Oder ein Element ist fehlerhaft oder harmonisiert nicht mit den anderen.

Was lehren Managementausbildungen?

Wie man ein Unternehmen gründet – der eigentliche Entrepreneurship-Gedanke –, vermittelt uns kaum jemand. In herkömmlichen Managementausbildungen lernen junge Menschen vor allem, wie sie ein funktionierendes Unternehmen leiten. Also ein Unternehmen mit Geschäftskonzept und Bestandskunden. Wer dann als Trainee in einem längst bestehenden Unternehmen anfängt, hat es natürlich leicht, sein MBA-Wissen in die Tat umzusetzen. Denn sämtliche „Business Cases“ aus dem Studium finden sich ja in dem Konzern wieder. Das ganze Denken in Prozessen und Projekten aus dem Studium ist im Unternehmen abgebildet. Es bedarf keinerlei Kreativität, um als junger Manager in einem Konzern anzufangen. Es genügt völlig, den vorgesehenen Prozessen zu folgen und alles nach Schema F zu erledigen. Ganz so, wie man es gelernt hat.

Dabei ist Entrepreneurship genau das Gegenteil von Schema F. Es ist kreativ und agil. Es geht immer darum, zu

erfassen, was andere Menschen brauchen.

Auch wie ein Unternehmen auf Krisen und andere unvorhergesehene Disruptionen reagieren sollte, findet in der Lehre kaum statt. Der Gedanke der Empathie, also die Fähigkeit, sich in die Perspektive des Kunden zu versetzen, ist dem Wesen der MBA-Ausbildung schon deswegen fremd, weil das Menschliche nicht in das gewohnte technokratische Weltbild passt. So unterliegt Management beispielsweise dem Irrtum, auch das Menschliche – etwa der Kundenkontakt – ließe sich automatisieren. Doch das gelingt nur unter ganz bestimmten Bedingungen.

Die wichtigste Kennzahl ist der GMV - der gesunde Menschenverstand.

Manager kürzen ja gern alles ab. Sie sprechen vom „KPI“ als „Key Performance Indicator“ oder vom „CPC“ als „Cost per Click“. In den Unternehmen und Managementausbildungen fehlt aber vor allem eine entscheidende Abkürzung: der „GMV“. Das ist der „gesunde Menschenverstand“ des hemdsärmeligen Mittelständlers, der auf eigene Kosten ein Unternehmen betreibt und deshalb viel weniger technokratisch denkt als seine Managementkollegen in Konzernen. (Die Abkürzung habe ich übrigens von der Quality Group GmbH in Böblingen, die mich einmal als Redner eingeladen hat.

Er, der Unternehmer, versteht etwas von Empathie. Denn er muss tatsächlich an den Kunden denken, um zu überleben. Viele Konzerne haben sich mit ihren Prozessen so verselbstständigt, dass zahlreiche Mitarbeiter alles Mögliche machen, ohne jemals auch nur über den Kunden nachzudenken. Der Unternehmer hat auch das Zeug, um

ein Unternehmen zu gründen. Klassische Manager lernen im Grunde lediglich, Unternehmen zu führen.

Doch dass in ihrer Ausbildung etwas fehlt, sehen viele Manager und Managerinnen nicht. Sie glauben, ihr Know-how sei perfekt. Vielen ist nicht bewusst, dass Manager und Unternehmer zwei grundverschiedene Dinge sind. Grob gesagt: Ein klassisches MBA-Studium formt keine Unternehmer, sondern Manager. Es formt keine Ergebnisorientierung, sondern Regelorientierung. Unser gesamtes Bildungssystem hat es sich zum Ziel gesetzt, die Menschen zur Regelorientierung auszubilden. Wer ergebnisorientiert denkt, ist Paradiesvogel.

Und genau diese Lücke im Denken ist die Ursache für vieles. Für den geschäftlichen Misserfolg von Start-ups und auch für zahlreiche Ärgernisse aufseiten von Konzernkunden. Der Mangel an unternehmerischem Denken bewirkt einen Mangel an konkretem Denken im Sinne des Kunden und führt zu Unternehmenskulturen, die am Ende in technokratischen, bürokratischen und anderen kundenfeindlichen Prozessen ersticken. Kundenorientierung findet gar nicht mehr statt. Viele Konzerne erinnern mit ihrer Performance an abstrus überregulierte Staatsgebilde wie aus den Romanen von Franz Kafka (1883-1924), in denen der kleine Mann überhaupt keine Chance hat, mit seinem einfachen Anliegen durchzukommen. Man hört ihn nicht einmal richtig an. Schon oft, wenn ein IT-Unternehmen nicht verstehen wollte, worin der Fehler besteht, habe ich mich wie in einem Kafka-Roman gefühlt. Sie auch?

Zugleich ist es die Ursache dafür, dass sich so viele Unternehmen so schwertun mit ihrer Kommunikation und ihrem Umgang mit Kunden. Sie unterliegen dem Irrglauben, allein die fachliche Kompetenz zähle, wenn es um Erfolg im Business geht.

Die Basis für Geschäftserfolg ist also in allererster Linie die Fähigkeit, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Das umfasst völlig andere Qualitäten als Managementkompetenz, und der Gedanke der Kundenorientierung gehört hier unbedingt dazu. Dieser erfordert die Fähigkeit, das Ganze von außen zu betrachten und immer wieder zu überlegen, ob alles Sinn hat. Management betrachtet oft nur einzelne Prozesse. Wichtiger aber ist es oft, das gesamte Räderwerk zu betrachten und zu prüfen, ob die Maschine richtig läuft. Statt eines kleinteiligen Blickes ist oft erst ein Blick aufs große Ganze nötig.

Lassen Sie uns mal schauen, welche Denkweisen das betrifft.

In Ergebnissen statt in Funktionen denken

Fangen wir mit einer ganz grundsätzlichen Unterscheidung an. Denken Sie in Funktionen oder in Ergebnissen?

Die Frage ist nicht ganz banal. Es gibt tatsächlich Menschen, die fast ausschließlich in Funktionen denken. Und ich behaupte: Diese Menschen haben es schwer, wenn es darum geht, eine Geschäftsidee zu entwickeln. Sie haben es dagegen leicht, wenn es darum geht, Prozesse zu lenken.

„In Funktionen denken“ – das meine ich tatsächlich im mathematischen Sinne. Vermutlich erinnern Sie sich an Funktionen nach dem Muster „ $y = f(x)$ “. Das heißt: y ist die Funktion von x . y entspricht also der Regel, die wir x zuteilen. An einer Kurve in einem Koordinatensystem sehen wir dann, wie sklavisch sich die Funktion von x an die

Vorgabe hält. Sie tut genau, was wir ihr sagen. Sie weicht nicht ab, sie ist brav.

Das Denken in Funktionen ist ein Denken in Wenn-dann-Abhängigkeiten. Klassisch finden sich solche Funktionen in Regeln. Eine solche Regel könnte lauten: Die Funktion (Regel) eines Autos ist es unter anderem, nicht im Halteverbot zu stehen. Wenn ein Auto im Halteverbot steht, widerspricht die Realität unserer Regel. Wir erkennen einen „Fehler“. Damit greift eine weitere Regel: Sie definiert, dass wir Fehler sanktionieren. Also schreiben wir einen Strafzettel.

Das gleiche Prinzip gilt für Unternehmensprozesse. Die Regel lautet zum Beispiel: Wenn ein potenzieller Kunde anruft, schicken wir ihm unser Standardangebot nach Schema F, möglichst automatisiert. Regeln und Prozesse brauchen wir im Unternehmen natürlich. Aber wir berücksichtigen dabei möglicherweise nicht, dass schon jemand mit dem Kunden gesprochen hat. Ein Standardangebot dürfte diesen Kunden vermutlich irritieren. Regeln und Prozesse unterliegen also einem Sinn.

Automatisierte Prozesse führen nicht zu individuellen Ergebnissen.

Das Denken in Wenn-dann-Abhängigkeiten ist sehr typisch für regelorientierte Denker. Es ist zunächst einmal auch nicht schlecht, weil wir dadurch nicht ständig das Rad neu erfinden. Sondern wir automatisieren bestimmte Prozesse einfach so, dass wir nicht mehr darüber nachdenken müssen. Das Denken in Funktionen steht uns allerdings dann im Weg, wenn wir etwas Kreatives auf die Beine stellen wollen oder sollen. Zugleich sehen es regelorientierte Menschen oft auch gar nicht ein, von der

Regel abzuweichen, nur weil schon jemand mit dem Kunden gesprochen hat. Dieser Umstand ist einer der wichtigsten Gründe dafür, dass Unternehmen am Kunden vorbeigieren.

Regelorientierte Menschen interessiert es auch nicht, *warum* ein Auto im Halteverbot steht. Sie erfüllen einfach nur ihre Funktion. Arbeiten diese Leute beim Ordnungsamt oder bei der Polizei, ist das auch ihre Aufgabe. Es geht im öffentlichen Dienst ausdrücklich darum, dass Menschen „Funktionen erfüllen“. Das Denken in Funktionen ist ein Wesensmerkmal der öffentlichen Verwaltung.

Der Sinn des Lebens für Regelorientierte: Die Realität entspricht den Vorschriften.

Sicher: Auch ergebnisorientierte Denker bedienen sich vieler Funktionen – allerdings nur, sofern sie sinnvoll sind. Ist eine Funktion sinnlos oder wirkt sie sich negativ auf das Ergebnis aus, hält man nicht an der Funktion fest, sondern hinterfragt oder beseitigt sie. Und ein Ergebnis ist dabei nicht unbedingt nur ein Betriebsergebnis, sondern jede Form von Wirkung. Für ergebnisorientierte Denker gilt: Entspricht die Wirkung eines Prozesses dem Ziel – also dem gewünschten Ergebnis –, ist das ein Erfolg. Führt dieser Prozess zu etwas anderem als zum Ziel, ist das ein Misserfolg (oder auch einfach nur ein Zufallstreffer). Dann kommt der Prozess auf den Prüfstand. Auch Regeln, deren Folgen unsinnig sind, können dann plötzlich verschwinden. Für ergebnisorientierte Denker haben Prozesse niemals einen Selbstzweck. Sie hinterfragen Prozesse rigoros.

Ganz anders ticken regelorientierte Denker: Für sie ist es ein Erfolg, wenn die Realität der Regel entspricht und

wenn die Prozesse so funktionieren, wie sie aufgesetzt wurden – unabhängig davon, ob so ein Prozess zu einem sinnvollen Ergebnis führt.

Zusammengefasst lässt sich wohl sagen: Regelorientierte Denker sind bestrebt, alles „richtig zu machen“. Ergebnisorientierte Denker dagegen wollen „das Richtige tun“. Ein riesiger Unterschied: Es kann sein, dass das korrekte Befolgen einer Regel genau das Falsche ist. Weil es zum Beispiel einen Kunden abschreckt.

Wirksam führen

Das ergebnisorientierte Denken wirft noch einen weiteren Aspekt auf: den des wirksamen Führens. Wirksame Führung, wirkungsvolle Leadership – damit meinen Manager und Führungskräfte, dass ihre Aktionen nicht verpuffen, sondern tatsächlich etwas bewirken.

Nun hat alles irgendeine Form von Wirkung. Da die Welt kausal ist und die Dinge Gründe haben, führen die Dinge eben auch zu etwas. Und hier kommt eine Überlegung ins Spiel, die vielleicht zunächst banal erscheinen mag, auf die es aber ankommt. Denn Führungskräfte wollen durchaus nicht *irgendeine* Wirkung. Sie wollen eine *erwünschte* Wirkung. Sie wollen nicht *irgendwelche* Ergebnisse, sondern *brauchbare* Ergebnisse. Sie wollen, dass das Ergebnis ihrem Wunsch entspricht, also ihrem Ziel. Sind Ziel und Ergebnis identisch ist das ein Erfolg. Führungskräfte meinen also, wenn sie von wirksamer Führung sprechen, im Grunde erfolgreiche Führung.

Diese Spitzfindigkeit ist deswegen wichtig, weil verschiedene Menschen Verschiedenes unter „Leistung“ oder „Arbeit“ verstehen. Wer nicht ergebnisorientiert

denkt, arbeitet mitunter stundenlang oder tagelang für den Papierkorb, aber empfindet das, was er tut, als „Arbeit“. Obwohl es überhaupt nichts bringt außer ihm ein Gehalt. Das birgt jede Menge Konfliktpotenzial: Die Führungskraft bittet händeringend um Ergebnisse, und der Mitarbeiter sieht das Problem gar nicht. Er ist seit acht Uhr am Platz, er führt seine Telefonate und macht seine Pausen, er spricht mit Kollegen über Projekte, geht zum Mittagessen und besucht seine Meetings. Das ist doch Arbeit! Wenn er am Abend nach Hause kommt, denkt er tatsächlich, er hätte etwas geschafft. Am Freitag sagt er, nun gehe eine anstrengende Woche vorbei. Am Wochenende erholt er sich davon. Alles das ist aus seiner Sicht kein ergebnisloser Zustand. Schließlich ist er ja platt nach Feierabend. Und er ist Angestellter. Alles Zeichen dafür, dass er „arbeitet“.

Aber er denkt eben nicht ergebnisorientiert und weiß daher nicht, dass es nur um brauchbare Ergebnisse geht. Seine „Arbeit“ ist im schlimmsten Fall keinen Pfifferling wert und insofern aus Sicht eines Unternehmers keine Arbeit.

Wirkungsvolle Führung bedeutet nun, Menschen zu diesen brauchbaren Ergebnissen anzuleiten, und zwar am besten so, dass sie eigenständig Ergebnisse bewirken. Ohne dass die Führungskraft ständig prüfen muss, wie weit er oder sie ist. Damit das funktioniert, ist eines unabdingbar: Der Mitarbeiter muss den Sinn seines Handelns erkennen. Er muss wissen, welchem großen Ziel das alles dienen soll. Er muss mit diesem Ziel einverstanden sein und es vertreten, er muss also tatsächlich davon überzeugt sein, dass seine Arbeit ein sinnvoller Beitrag dazu ist.

Ebenfalls Bedingung ist eine klare Orientierung. Bevor wir losgehen, sollten wir nicht nur unser Ziel kennen, sondern wir sollten auch wissen, wo wir stehen. Wenn wir