

## Editorial



### Krise = Chance

Die Krise ist eine Situation, in der sich Meinungen neu bilden (müssen), weil sich Entwicklungen zuspitzen und mit bisherigen Mitteln nicht beherrschbar erscheinen; so könnte eine kurze Definition lauten, die sich eng an den griechischen Ursprungsbegriff crisis anlehnt.

Krise erfordert Handeln, und Handlungen eröffnen Chancen. Dieser Aspekt wird besonders deutlich, wenn man prozessorientiert an das Management von Krisen herangeht und die Fähigkeit besitzt, die gerade in einer Krise auftauchenden emotionalen Probleme zu beherrschen.

Viel Erfolg dabei!

Herzlichst

### In dieser Ausgabe:

1. Wenn die Börsenkurse fallen...
2. Mir wurde gekündigt – Outplacement?
3. Strategien zum Konfliktmanagement
4. Professor Esch: Gegen den Wind: antizyklische Marketinggedanken, auch für Finanzdienstleister!

...und einige sinnreiche Sprüche / Zitate.

### Wer ist's, der diese Reime von sich gab?

Wenn die Börsenkurse fallen,  
regt sich Kummer fast bei allen,  
aber manche blühen auf:  
Ihr Rezept heißt Leerverkauf.

Keck verhöhern diese Knaben,  
Dinge, die sie gar nicht haben,  
treten selbst den Absturz los,  
den sie brauchen – echt famos!

Leichter noch bei solchen Taten  
Tun sie sich mit Derivaten:  
Wenn Papier den Wert frisiert,  
wird die Wirkung potenziert.

Wenn in Folge Banken krachen,  
haben Sparer nichts zu lachen,  
und die Hypothek aufs Haus  
heißt, Bewohner müssen raus.

Triff't's hingegen große Banken,  
kommt die ganze Welt ins Wanken –  
auch die Spekulantenbrut  
zittert jetzt um Hab und Gut!

Soll man das System gefährden?  
Da muss eingeschritten werden:  
Der Gewinn, der bleibt privat,  
die Verluste kauft der Staat.

Dazu braucht der Staat Kredite,  
und das bringt erneut Profite,  
hat man doch in jenem Land  
die Regierung in der Hand.

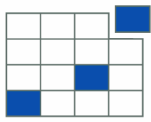
Für die Zechen dieser Frechen  
hat der Kleine Mann zu blechen  
und – da ist das Feine ja –  
nicht nur in Amerika!

Und wenn Kurse wieder steigen  
fängt von vorne an der Reigen –  
ist halt Umverteilung pur,  
stets in eine Richtung nur.

Aber sollten sich die Massen  
das mal nimmer bieten lassen,  
ist der Ausweg längst bedacht:  
Dann wird ein bisschen Krieg gemacht.

Wer ist's? Auflösung am Ende des Newsletters.

„Wenn es auf dem Weltfinanzmarkt brennt,  
dann muss gelöscht werden. Auch wenn es sich  
um Brandstiftung handelt.“ *Peer Steinbrück*



## Was Führungskräfte bewegt

### Auszüge aus Coaching-Gesprächen

„Mir wurde gekündigt! Ich habe meinen Arbeitsplatz verloren.“

Die erste Reaktion ist verständlich und nachvollziehbar: Panikstimmung ist zu verspüren. Der Familienvater, Alleinverdiener, zwei Kinder, beide noch in der Ausbildung, die Immobilie noch nicht abbezahlt, sieht seine Lebenszukunft sehr düster. Mit Hartz IV kann er seinen heutigen Lebensunterhalt nicht bestreiten. Sein Lebensalter: 52 Jahre. Weitere Handicaps, euphemistisch formuliert ein Wohlstandsbäuchlein, will sagen: 40 kg Übergewicht, machen die Bedingungen für einen Wiedereintritt in den Arbeitsmarkt nicht gerade günstig.

Er hat zum Glück einen Arbeitgeber, der das Ausscheiden sozialverträglich organisiert und ihm ein Outplacement-Coaching zur Verfügung stellt. Gemeinsam mit seinem Coach organisiert er sich in drei Phasen und begreift, dass die Krise auch eine Chance darstellt. Langsam wird die Panikstimmung durch Zuversicht und Optimismus ersetzt: notwendige Voraussetzungen für das Gelingen der Neuorientierung.

### 1. Phase: das Ausscheiden

Sie beginnt im ersten Gespräch, in dem einem bedeutet wird, dass man den Arbeitsplatz verlieren wird. Schon hier gibt es eine optimale Haltung, die aus verschiedenen Gründen sinnvoll ist. Natürlich

kann man auch die Variante der Uneinsichtigkeit und des Jammerns und Schuldzuweisens wählen, doch ist einem selbst damit wirklich geholfen? Wenn die Entscheidung unternehmensseitig getroffen worden ist, wird es in den meisten Fällen kaum eine Möglichkeit geben, sie zurückzunehmen. Die optimale Haltung und Einstellung lässt sich wie folgt skizzieren:

- Ursachenanalyse betreiben und Lernerfahrungen ableiten
- eine arbeitsrechtlich möglichst faire Lösung herbeiführen, möglicherweise auch unter Einschaltung eines externen Fachanwalts für Arbeitsrecht
- den Arbeitgeber möglichst bei der Bewältigung des Problems mit einbinden
- keine „verbrannte“ Erde hinterlassen
- mit einer Haltung der Stärke den Prozess durchstehen
- vertraute Personen in den Prozess möglichst frühzeitig einbeziehen und um Rat fragen

### 2. Phase: die Neubesinnung

Leiten Sie diese Phase zunächst einmal mit einem Urlaub ein. Dieser Rat ist sehr wichtig; denn Sie brauchen Abstand zum Geschehen. Betroffene reagieren auf diesen Rat meistens ablehnend: „Ich kann doch jetzt nicht in Urlaub gehen!“ ist die Äußerung, die ich in solchen Situationen häufig höre. Dennoch wäre es gut, wenn Sie diesen Rat beherzigen. Der Urlaub muss nicht teuer sein. Last Minute oder andere Formen, die preiswerte Frühstückspension im Bay-

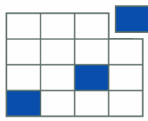
erischen Wald, den Sie mit Ihrem Lebensgefährten durchwandern, bieten hinreichend viele Möglichkeiten. Sie sollten möglichst nicht alleine reisen, damit Sie einen Gesprächspartner haben. Nur wenn Sie genügend Abstand haben, können Sie die emotionalen Wallungen, die sich Ihrer möglicherweise bemächtigt haben, möglichst schnell abbauen, um wieder mit klarem Verstand die Situation zu analysieren und die richtigen Konsequenzen daraus zu ziehen. Planen Sie eher einen aktiven Urlaub, als dass Sie sich faul in die Sonne an einen Strand legen. Das generelle Ziel heißt: Sie sollten in Bewegung kommen. Zuerst in Ihren Gedanken, später dann in Ihren Aktivitäten. Arbeiten Sie die Ursachen auf und lernen Sie daraus:

- Warum hat es Sie getroffen?
- An welchen Faktoren können Sie ansetzen und Veränderungen herbeiführen und an welchen nicht?
- Wie lässt sich hieraus ein Trainingsprogramm für Sie ableiten?
- Wie wollen Sie zukünftig sicherstellen, dass dieselben Ursachen nicht erneut zu einer beruflichen Krise führen?

### 3. Phase: die Neuorientierung

Nach der Ursachenanalyse und dem entsprechenden Entwicklungsprogramm überlegen Sie nun, wie Sie Ihre berufliche Zukunft gestalten möchten:

„Es ist nicht wenig Zeit, die wir zur Verfügung haben, sondern es ist viel Zeit, die wir nicht nutzen.“ *Seneca*



- Streben Sie eine möglichst gleiche oder zumindest ähnliche Aufgabe an? Wenn ja, welche Änderungen wollen Sie vornehmen? Soll es dieses Mal ein kleineres oder eher größeres Unternehmen sein? Zu welchem Unternehmen passen Sie am besten? In welcher Branche fühlen Sie sich am ehesten zu Hause?
- Sie sollten bitte auch überlegen, ob Sie nicht grundsätzlich eine andere Aufgabe übernehmen sollten; insbesondere dann, wenn die Ursachenanalyse ergeben hat, dass die bisherige Aufgabe möglicherweise nicht ideal zu Ihren Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften gepasst hat. Hierzu ist es erforderlich, eine gute selbstkritische Persönlichkeitsanalyse zu erstellen: Was sind Ihre Stärken, Fähigkeiten, Talente? Wo liegen eher Ihre Schwächen? Welche Aufgabe passt dann besser zu Ihrer Persönlichkeit?
- Der größte Entwicklungssprung wäre, etwas völlig Neues zu machen. Sie schütteln den Kopf und glauben, das geht nicht? Es gibt zahllose Beispiele, dass jemand gerade durch eine berufliche Krise quasi vom Schicksal darauf gestoßen wird, sein Leben völlig neu zu ordnen. So kann manch ein unerfüllt gebliebener Jugendtraum aus der Versenkung geholt und endlich realisiert werden. Je weiter die Neuorientierung von Ihrer bisherigen Tätigkeit entfernt ist, um so umsichtiger muss der Weg natürlich geplant werden. Suchen Sie die entsprechende Unterstüt-

zung, damit Sie möglichst ohne Umwege auf Ihren neuen Weg kommen. Vielleicht liegt Ihr Ziel ja sogar darin, sich selbstständig zu machen?

Nachdem Sie alles geplant haben, können Sie nun durchstarten und Ihre Ideen zielgerichtet umsetzen. Lassen Sie sich von anfänglichen Misserfolgen nicht entmutigen und lernen Sie immer wieder neu hinzu. Warum hat man Sie nicht zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen? Was wollen Sie das nächste Mal anders machen? Was können Sie noch unternehmen, um an mehr Informationen über mögliche vakante Stellen zu kommen? Haben Sie Ihr persönliches Netzwerk ausgiebig kontaktiert? Lesen Sie regelmäßig alle Zeitungen mit Stellenangeboten? Wie oft haben Sie das Internet zielgerichtet nach beruflichen Angeboten recherchiert?

Am leichtesten gelingt es Ihnen, sich auf den Weg zu machen und auch das nötige Stehvermögen zu entwickeln, wenn Sie sich einen ganz klaren und verbindlichen Plan machen. Dieser sollte durchaus tägliche Aktivitäten auch mit festen Zeiten vorsehen. Eine solche Struktur tut uns Menschen gut: Sie gibt uns Sicherheit und trägt dazu bei, dass wir tatsächlich in Bewegung bleiben. Wer rastet, der rostet. Also legen Sie die Hände nicht in den Schoß, sondern nutzen Sie die Chance, die in jeder Krise enthalten ist.

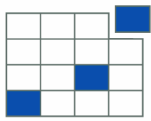
Zwei Jahre nach dem Beginn des Outplacement-Coachings können folgende Ergebnisse berichtet werden:

- Ein Wiedereintritt in ein Angestellten-Verhältnis wurde nicht erreicht. Dies lag auch

am körperlichen Erscheinungsbild! Chancen waren vorhanden, sind aber letztlich nicht realisiert worden.

- Es wurden verschiedene (!) Formen der selbständigen Tätigkeit entwickelt. Da am Anfang eines Prozesses nie klar ist, wie er ausgehen kann, sollte man auf mehrere Pferde setzen.
- Drei Geschäftsmodelle lieferten im ersten Jahr der Selbständigkeit über 80% des Einkommens. Das Gesamteinkommen lag bei ca. 70% des früheren Verdiensts. Die wirtschaftliche Absicherung war damit gelungen.
- Ein neues Selbstwertgefühl stellte sich ein. Erfolg schafft Selbstvertrauen! Unternehmerische Freiheitsgrade waren das Sahnehäubchen.
- Im zweiten Jahr stabilisierten sich die Geschäftsmodelle. Die Einnahmen wuchsen weiter.
- Aus der Beratungstätigkeit für einen Key Account entwickelte sich eine intensive Geschäftsbeziehung, die zum Angebot einer unternehmerischen Beteiligung führte.
- Das Fazit: Der Klient arbeitet heute in einer unternehmerischen Verantwortung, verdient mehr Geld, hat mehr Freiheitsgrade – und sein Wohlstandsbäuchlein behalten!

Wenn man nie krank ist, macht man sich über die eigene Gesundheit wenig Gedanken. – Wenn man seinen Arbeitsplatz verliert, sollte man alle möglichen Chancen nutzen: auch Outplacement-Coaching.



## Strategien zum Konfliktmanagement

Der an den Universitäten Salzburg und Zürich lehrende **Friedrich Glasl** hat ein ausgezeichnetes Buch geschrieben (Konfliktmanagement, Verlag Freies Geistesleben), das hervorragendes Anschauungsmaterial zum Management von Konflikten und Krisen bietet.

Jede äußere Krise führt in der Regel auch zu inneren Krisen, da es oft unterschiedliche Auffassungen über die richtigen Lösungswege gibt. Ist die äußere Krise hingegen extrem bedrohend, kann sich der Effekt auch umkehren und intern zu einem verstärkten Zusammenschluss führen. Für die eine oder andere Entwicklung müssen sehr viele unterschiedliche Faktoren berücksichtigt werden.

„Ich teile die Menschheit in drei Kategorien: Wir normalen Menschen, die irgendwann in ihrer Jugend mal Äpfel geklaut haben, die zweite hat eine kleine kriminelle Ader, und die dritte besteht aus Investmentbankern.“

*Helmut Schmidt*

Auch die aktuelle Finanzmarkt- und möglicherweise Weltwirtschaftskrise lehrt dies: Einerseits rücken die Manager in einem Unternehmen näher zusammen, um gemeinsam die äußeren und selbstgemachten Probleme zu lösen, andererseits tobt intern gleichzeitig der Verteilungskampf, weil sich der eine oder andere Manager blitzschnell ausrechnet,

das er möglicherweise gestärkt aus der Krise hervorgehen kann – zu Lasten seines Kollegen.

Glasl unterscheidet nun verschiedene Basismechanismen der Eskalationsdynamik:

- Zunehmende Projektion bei wachsender Selbstfrustration: Die Parteien projizieren die Ursache der Probleme (Verantwortung, Schuld, ...) auf die jeweils andere Partei. Gleichzeitig wird die eigene Unfähigkeit, den Konflikt einfach und schnell zu lösen, als frustrierend erlebt.
- Ausweitung der Themen bei gleichzeitiger kognitiver Komplexitätsreduktion: Die Parteien beziehen immer mehr Punkte in den Konflikt ein und neigen gleichzeitig dazu, die eigene Sichtweise stark zu vereinfachen, indem sie ihre eigene Anschauung auf ihre Basisorientierung reduzieren, im Gefühl, im Besitz des Rechts zu sein.
- Wechselseitige Verflechtung von Ursachen und Wirkungen bei gleichzeitiger Simplifizierung der Kausalitätsbeziehungen: Ein zunehmendes Chaos macht sich breit. Streitpunkt aus objektiver oder subjektiver Sicht werden wild miteinander vermischt, logisch zu analysierende Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind kaum noch bestimmbar. Die Zirkularität macht sich als Chaos bemerkbar, wird aber von den Parteien in vereinfachten Erklärungsmodellen als Ursache-Wirkungs-Beziehung behauptet.

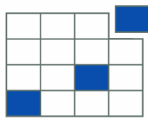
- Ausweitung der sozialen Dimension bei gleichzeitiger Tendenz zur Personifizierung des Konflikts: Die Parteien neigen dazu, weitere Personen einzubeziehen (Verstärkung einholen) und die Themen noch stärker zu personifizieren.
- Beschleunigung des Konflikts durch versuchte Lösungen: Eine versuchte Lösung ist die zunehmende Erhöhung der Gewaltandrohung. Wenn eine Partei nicht nachgibt, sondern sich beide Parteien relativ gleich stark fühlen, geht dieser Schuss in die falsche Richtung los: Beide Parteien eskalieren in der Gewaltandrohung oder –anwendung.

„Eine Staatsaufsicht, die jede Sparkassen-Filiale kurz und klein durchsucht, aber bei einem Dax-Unternehmen in einen Dornröschenschlaf fällt, die hat versagt.“

*Guido Westerwelle*

Wie sehen nun gute Lösungsmöglichkeiten von Konflikten aus? Hierzu soll das neunstufige Eskalationsmodell von Glasl betrachtet werden. Nur auf bestimmten Stufen ist eine Lösung möglich! In den ersten drei Stufen als win-win-Lösung, auf den Stufen vier bis sechs als win-lose-Lösung und auf den letzten drei Stufen nur noch als lose-lose-Ergebnis.

1. Verhärtung: Die Standpunkte verhärten sich und erzeugen leichte Spannungen, die aber noch durch ein klärendes Gespräch lösbar sind.



2. Debatte und Polemik: Es findet eine stärkere Polarisierung im Fühlen, Denken und Wollen statt. Der Ton verschärft sich erheblich, man versucht die andere Partei zu dominieren (Imponiergehabe). Die Transaktionen laufen wechselseitig gekreuzt auf der Ebene Eltern-Kind-Ich ab.
3. Taten statt Worte: Da die Parteien offensichtlich auf der Wortebene nicht zu einer Einigung kommen, gehen sie dazu über, in stärkeres Konkurrenzverhalten einzutreten und Taten sprechen zu lassen, die ihrer eigenen Position entsprechen. Sie bremsen den Gegner beim Erreichen seiner Ziele und setzen ihre eigenen Absichten verstärkt durch. Der Weg zurück wird dadurch erheblich erschwert. Es werden Fakten geschaffen, das Misstrauen nimmt zu und die Empathie geht verloren. Die Parteien treiben auseinander und entwickeln ein Eigenleben.
4. Images, Koalitionen: Jetzt geht es den Parteien um Gewinn oder Verlust, um Sieg oder Niederlage. Jede Partei kümmert sich um die Wahrung der eigenen Reputation und überhöht ihr eigenes Selbstbild. Es kommt zu dementierbarem Strafverhalten: Man bestraft die andere Partei so, dass man ihr das Recht auf eine Beschwerde nimmt. Ferner geht man gezielt Koalitionen ein, um die eigene Position zu stärken und Mitstreiter zu finden.
5. Gesichtsverlust: Die Parteien manövrieren sich öffentlich in Situationen, dass ein Gesichtsverlust entsteht, der das wahre Gesicht des Gegners entlarvt. Der Gegner wird da-

- durch zu einer völlig anderen Person, und die bisherige Identität wird dadurch vernichtet. Er wird demaskiert. In dieser Eskalationsstufe wird ganz deutlich, dass der Konflikt um Werte tobt.
6. Drohstrategien: Auf dieser Stufe nehmen Gewaltdenken und Gewalthandeln erheblich zu. Mit Drohstrategien wird aufeinander Einfluss ausgeübt. Es wird mit Gefühlen der Angst gespielt, so dass immer stärker irrationales Verhalten stattfindet. Die drohende Partei versucht, die Situation einseitig dominieren zu können. Um glaubwürdig zu bleiben, muss die Drohstrategie mit kleineren Taten unterlegt werden: eine self fulfilling prophecy tritt ein. Die Dynamik nimmt automatisch weiter zu.
  7. begrenzte Vernichtungsschläge: Die gegnerische Partei wird jetzt nur noch als hinderlicher Faktor gesehen, der den Weg zur eigenen Problemlösung blockiert. Daher muss er durch gezielt dosierte Schläge in seiner Existenz erschüttert werden. Der Gegner wird entpersonalisiert und zu einem Objekt gemacht. Es werden Taktiken der bewussten Lüge und Täuschung eingesetzt. Das Geschehen wird vom Machtstreben beherrscht. Es findet eine Umkehrung der Werte ins Gegenteil statt: ein kleiner Schaden wird als Gewinn betrachtet.
  8. Zersplitterung: Die Gewaltaktionen nehmen weiter zu. Mittels Skandalgeschichten und Gerüchten wird die Glaubwürdigkeit des Gegners so unterminiert, dass er in seinen

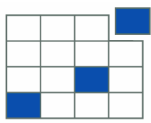
vitalen Lebenszentren getroffen werden und zerfallen soll. Die Wortebene zeigt die Radikalität des Denkens und Tuns: Ausradieren, Endlösung.

9. Gemeinsam in den Abgrund: Es gibt keinen Weg mehr zurück. Es wird Vernichtung um den Preis der Selbstvernichtung getrieben. Selbstmordattentate. Gerichtsprozesse im Nachbarschaftsstreit. Der Griff zur Waffe.

Eine Lösbarkeit der Differenzen hängt von den Eskalationsstufen ab: Auf den Stufen 1 -3 können sachliche Themen durch Kooperation gelöst werden. Auf den Stufen 4 – 6 muss durch Dritte in die Beziehungen eingegriffen werden, was auf den Stufen 7 – 9 fast nicht mehr möglich ist, es sei denn, dass die Eingriffe Dritter mit extremer Macht ausgestattet sind.

„Wenn einem das Wasser bis zum Hals steht, darf man den Kopf nicht hängen lassen.“  
*Ingrid Matthäus-Maier*

Ein Konflikt ist eine hervorragende Möglichkeit, sei eigenes Personalportfolio zu evaluieren und stellt das beste Management Audit dar. Denn wie auch Glasl aufzeigt, reduziert der Konflikt uns Menschen auf geringere kognitive Anteile in der Konfliktlösung bei gleichzeitiger Zunahme der emotionalen Anteile, was man entwicklungspsychologisch als Regression bezeichnen kann. Menschen also, die auch in einem Konflikt ihrer bisher gezeigten Persönlichkeit treu bleiben und jederzeit authentisch wirken, haben einen hohen Reifegrad erreicht.



## Gegen den Wind

Mit Rückenwind geht alles leichter. Aber erst heftiger Gegenwind trennt die Spreu vom Weizen: Nur wenige halten Stand, stemmen sich dem Wind entgegen und profitieren. So auch in Krisen: In jeder Krise steckt eine Chance, vor allem für starke Marken.

Hier kann man viel von Drachen lernen: Drachen fliegen am besten gegen den Wind. Allerdings bedarf es dafür einer gefühlvollen Hand, die führt. Es gilt, den Wind richtig einzuschätzen, die notwendige Technik und das Gespür mitzubringen, was man einem Drachen zumuten kann und nicht zu viel, aber auch nicht zu wenig wollen.

Dies gilt auch für Marken in Krisen. Marken, die in rezessiven Zeiten antizyklisch handeln, gehen gestärkt aus solchen Situationen hervor. Sie profitieren durch die Erzielung einer höheren Aufmerksamkeit, durch eine relativ stärkere Durchschlagskraft bei sinkenden Budgets der Wettbewerber und durch eine Vertrauensbildung wegen eines klaren Bekenntnisses zur Marke. Daraus allerdings für jede Marke den Schluss zu ziehen, dass eine Erhöhung des Marketingbudgets alleine heil bringend sei, wäre töricht.

Vielmehr steigt der Druck, mehr aus seinen Marken, seinen Investitionen und seinen Menschen herauszuholen. Der Grund: Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden alle Investitionen und Budgets auf ihre Notwendigkeit und Wirkung hin untersucht. Was an Maßnahmen geplant und umge-

setzt wird, muss sich rechnen. Nicht zeitlich unmittelbar wirkende Maßnahmen fallen diesem Sparkurs oft zum Opfer. Im Zweifelsfall werden weniger Maßnahmen genehmigt und Budgets geschrumpft. Doch bloßes Cost-Cutting greift zu kurz, denn zentrale Wertschöpfungspotentiale bleiben unausgeschöpft.

Zwei Aspekte scheinen gerade bei Finanzdienstleistungsunternehmen in der Krise vorrangig:

1. Das Vertrauen in Marken ist zu stärken und die Bindung zu erhöhen, sowohl intern als auch extern.
2. Die Markeneffizienz ist in einem 360°-Check auf den Prüfstand zu stellen, um einseitiges Cost-Cutting mit langfristig negativen Wirkungen zu vermeiden. Dies ist sowohl im Unternehmen bei den Mitarbeitern als auch gegenüber Kunden wichtig.

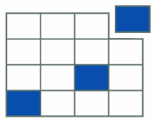
**Zu 1:** Vertrauen ist nicht nur bei den Kunden aufzubauen und zu vertiefen, sondern auch bei den Mitarbeitern, bei denen oft Ungewissheit über die Situation herrscht. Daraus ergeben sich typische Verhaltensmuster. Mitarbeiter

- wollen dieser Situation entfliehen und suchen Handlungsfelder, in denen sie Erfolge erzielen können, statt sich der Lösung des Problems zu widmen,
- reagieren eher oberflächlich darauf und geben sich mit einfachen Erklärungen zufrieden,
- legen Sicherungsverhalten an den Tag, statt Fehler zu analysieren und Chancen zu suchen und

- neigen zur Gruppenbildung, um Selbstbewusstsein durch ein Wir-Gefühl zu schöpfen, was nicht immer lösungsfördernd ist.

Deshalb sind zunächst intern die Mitarbeiter mit Informationen und Argumenten zu versorgen und sie emotional mit ihren Bedenken abzuholen, damit diese sich bei Kundenanfragen kompetent äußern können. Dazu sind ihnen einfach und verständlich komplexe Zusammenhänge zu veranschaulichen. Zudem sollten Frequently Asked Questions minutiös und proaktiv aufbereitet werden. Meist offenbaren sich hier auch Nachlässigkeiten der Vergangenheit: Unternehmen, die Ihre Marke nicht in Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter durch interne Programme und Maßnahmen verankert haben, werden es schwer haben. Da laut Gallup in Deutschland 87 % der Mitarbeiter keine Bindung zu ihrem Unternehmen empfinden, besteht hier Aufholbedarf. Die Identifikation mit Marke und Unternehmen ist essentiell, um gegenüber Kunden glaubwürdig als Markenbotschafter auftreten zu können. Ähnlich wichtig ist die Vertrauensbildung bei Kunden: Wenn die Deutsche Bank zum Jahreswechsel Kunden mit einem Prospekt auffordert, Ihr Geld in Anlagen zu investieren, ohne weder in dem Anschreiben noch in dem Prospekt auf die aktuelle Situation einzugehen, stößt dies auf Unverständnis. Akzent Invest greift hingegen in der aktuellen Kommunikation die Bedenken der Kunden auf und geht darauf ein, um die Vorzüge der Zertifikate zu erläutern.

"Irren ist menschlich, doch im Irrtum zu verharren ist ein Zeichen von Dummheit."  
*Marcus Tullius Cicero*



Zu 2: Die **Markeneffizienz** ist **auf den Prüfstand** zu **stellen**, ohne dabei zu kurz zu springen und nur den Output im Auge zu haben. Nach innen sind hierbei folgende Aspekte zu prüfen:

1. **Wie klar sind Markenidentität und Markenpositionierung bei Managern und Mitarbeitern durchgesetzt?** Wie stark identifizieren sich die Mitarbeiter mit ihrer Marke? Beispiel: Die Volksbanken und Raiffeisenbanken verfügen über eine klare Markenidentität, die schon auf die Gründer Raiffeisen und Schulze-Delitsch zurückgeht. Deren Relevanz ist gerade jetzt für Bankkunden wichtig, weil es darum geht, in Bedrängnis geratenen Mitgliedern zu helfen, ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit zu wahren. Demnach kann man diese Aspekte noch stärker spielen. Doch selbst viele Bankvorstände sind sich dieses Wettbewerbsvorteils nicht bewusst. Da man an Mitglieder ausschütten muss, sind diesen oft „normale“ Kunden lieber. Hier werden Potentiale verschenkt, weil man die Identität im Unternehmen nicht wertschätzt und zeitgemäß interpretiert. Insofern darf es auch nicht verwundern, wenn viele Mitarbeiter gar nicht die hinter der Kommunikationskampagne „Wir machen den Weg frei“ stehenden Inhalte verstehen. **Ohne klare Markenidentität bewegen sich Marken orientierungslos im Wind.**

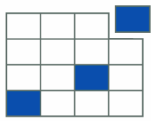
2. **Wie stark ist die Marke in Denken, Fühlen und Handeln der Manager und Mitarbeiter verankert?** Wissen und Identifikation mit den Markeninhalten ist die eine Sache, das Leben die andere. Es reicht bei weitem nicht aus, die Mitarbeiter einmal mit den Markennwerten zu konfrontieren. Vielmehr ist ein systematischer Prozess einzuleiten, indem man mit den Mitarbeitern für ihre Verantwortungsbereiche abstrakte Markennwerte in konkrete Aktionen übersetzt. Dies setzt auch eine Priorisierung der Mitarbeiter voraus in solche mit Kundenkontakt, mit Tätigkeiten, die den Kundenkontakt beeinflussen und ohne Kundenkontakt. Zudem sind die Anforderungen an die Umsetzung je nach Hierarchiestufe im Unternehmen anders zu gestalten.

„Für unsere genetische Ausstattung hat die Welt sich zu schnell verändert.“  
*Nassim Nicholas Taleb*

3. **Welche Maßnahmen werden ergriffen, um die Marke bei Ihren Mitarbeitern zu verankern?** Während die Programme dem Kunden gegenüber häufig sehr komplex sind, beschränkt man sich nach innen meist auf massenmediale Maßnahmen oder Einmal-events mit geringer Wirkung. Langfristprogramme existieren selten. Erste positive Ausnahmen wie BMW mit der Brand Academy und Lufthansa, die dieses Vorgehen antizipieren, sind selten. Deshalb sind Program-

me zu entwickeln, wo Maßnahmen der massenmedialen Beeinflussung, etwa durch das Intranet, Mitarbeiterzeitschriften, Mails usw. durch Maßnahmen der persönlichen Beeinflussung zu ergänzen sind. Hier zeigen sich teilweise große Wirkungen durch Instrumente wie Storytelling, Mentoring, Brand Cards, die man bei sich trägt und andere Ansätze, die sich vergleichsweise einfach umsetzen lassen.

4. **Werden Wirkungsmessungen nach innen durchgeführt?** Fließen diese in Entlohnungsprogramme ein? Oft mangelt es hier schon an grundlegenden Einsichten. Während man auf Kundenseite regelmäßig Imageanalysen durchführt, verfügen Unternehmen in der Regel nur über geringe Kenntnisse darüber, was in den Köpfen der eigenen Manager und Mitarbeiter vorgeht. Markenkonformes Verhalten wird selten geprüft, obwohl es gerade bei Finanzdienstleistungsunternehmen existenziell ist. Wir haben in Mystery Shoppings häufig feststellen können, dass die Marke an der Basis nicht ankommt und gelebt wird. Deshalb empfiehlt es sich, ein internes Markencontrolling einzuführen, indem das Wissen zur Marke, die Identifikation mit der Marke und die Bindung an die Marke erfasst werden. Parallel dazu empfehlen sich qualitative Ansätze wie Fokusgruppen oder Mystery Shopping, um tiefere Einblicke in den Stand der Markendurchsetzung nach innen zu erhalten.



5. **Arbeiten die Marketingverantwortlichen und die anderen Bereiche (Personal und Vertrieb) Hand in Hand oder gegeneinander?** Gerade in Krisen ist der Vertrieb mit guten Markenargumenten aufzurüsten und zu schulen, da sonst der Weg des geringsten Widerstandes gewählt und über den Preis verkauft wird. Das Preiskarussell und Preisnachlässe führen meist zur Erosion von Marken. In Richtung High Potentials kann man zudem häufig beobachten, dass zu selten das Zusammenspiel zwischen Human Resources und den Markenverantwortlichen klappt.

„Auf die Füße kommt unsere Welt erst wieder, wenn sie sich beibringen lässt, dass ihr Heil nicht in Maßnahmen, sondern in neuen Gesinnungen besteht.“

*Albert Schweitzer*

In der Konsequenz ist fraglich, ob man auch die Right Potentials im Sinne der Marke gewinnt und inwiefern die Maßnahmen auf dem Markt für Arbeitnehmer mit den Maßnahmen gegenüber Kunden abgestimmt sind. Da jeder potentielle Arbeitnehmer allerdings auch potentieller Kunde ist, ist zu erwarten, dass das Markenbild stärker durch die wesentlich intensiver betriebene Kundenwerbung geprägt ist als durch Employer Branding. Anpassungen sind hier deshalb notwendig, um das „Big Picture“ zur Marke zu wahren und Synergien zu realisieren.

6. **Passen Prozesse und Strukturen im Unternehmen, um die PS der Marke** bestmöglich **auf die Bahn zu bringen?** Oft stimmt die Orchestrierung schon innerhalb des Marketingbereichs nicht, geschweige denn zwischen anderen Bereichen. Wenn die Marke mehr sein soll als nur ein schönes Logo oder nette Kommunikation nach außen, ist daran systematisch zu arbeiten.
7. Wie ist die **relative Markenperformance** zum Wettbewerb? Ist ein **aussagekräftiges Markenkontrollcockpit** verfügbar, mit dem man den Markenerfolg und die Markeneffektivität und -effizienz wirksam messen kann? Wo bestehen hier Optimierungspotentiale? Unserer Erfahrung nach sind die meisten Markenkontrollcockpits nicht dazu geeignet, die Markenleistung ganzheitlich abzubilden. Andere wiederum sind so komplex, dass sie intern nicht verstanden und deshalb kaum genutzt werden.

In jeder Krise steckt somit eine große Chance, sofern man nicht zu kurz springt. Machen sie es wie die Drachen und steigen sie gegen den Wind.

„Von den Chinesen können wir einiges lernen. Man hat mir gesagt, sie hätten ein und dasselbe Schriftzeichen für die Krise und für die Chance.“

*Richard von Weizsäcker*

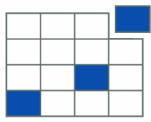
**Professor Dr. Franz-Rudolf Esch**, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung, Justus-Liebig-Universität Gießen, Gründer und wissenschaftlicher Beirat von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis ([www.esch-brand.com](http://www.esch-brand.com))



„Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muß ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

*Max Frisch*





## Buchtipps zur Krise

**Max Otte: Der Crash kommt, Ullstein 2008**

Der Professor an der Fachhochschule in Worms hat mit seinem Buch in der Tat den Crash prognostiziert. Auf Basis von volkswirtschaftlichen Analysen zeigt er auf, dass die Weltwirtschaft in eine tiefe Krise abgleitet. Er zieht Vergleiche zu Japan und kommt zu dem Ergebnis, dass möglicherweise eine mehrjährige tiefe Deflation eintreten wird.

**Nassim Nicholas Taleb: Der Schwarze Schwan, Hanser, 2008**

Ein brillantes Buch und amüsant zu lesen, bis auf wenige zynische Übertreibungen und kleinere Fehler. Leider mit einem fast entmutigenden Ergebnis: Es zeigt nur das auf, was wir nicht wissen und auch nie werden erkennen können, weil wir Menschen im Vergleich zu den größeren Zusammenhängen in der „Natur“ und zufällig auftretenden Ereignissen keine Erkenntnismöglichkeiten besitzen, also blind für den Zufall sind. Allein die Unterscheidung zwischen normal verteilten Ereignissen und extremen Vorfällen „Schwarzer Schwäne“ ist wertvoll. Und daraus folgen mögliche Maßnahmen, wie wir uns weiterentwickeln können. Fazit also: ein Spiegel unserer generellen Ohnmacht und menschlichen Unvollkommenheit – mit etwas Licht am Ende des Tunnels.

Sohn: Ich weiß, dass ich nichts weiß.  
Vater: Gar nichts weißt du!

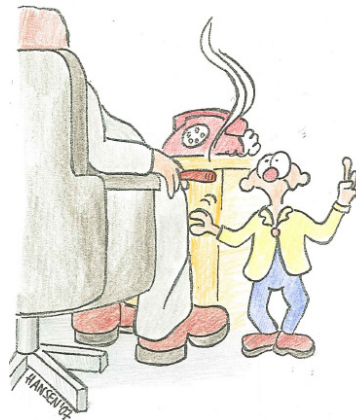
## Gedicht von Tucholsky?

Ein ironischer Kommentar zur Börsenkrise, veröffentlicht in „Die Weltbühne“, 1930.

Ein Schelm ist, wer solches denkt; denn es war ein neuzeitlicher Narr, der diese Zeilen im Stil eines Tucholsky dichtete.

Und zu guter Letzt, auf gut Kölsch:  
Et hät noch immer jotjeange.  
(Es ist immer noch immer gutgegangen.)

## Konflikte mit dem Chef?



AUCH WER SICH ZUNÄCHST ETWAS 'KLEIN'  
VORKOMMT, SOLLTE DAS GESPRÄCH MIT  
DEM VORGESETZTEN SUCHEN ...

## Impressum

© Copyright 2009 by Team Concept GmbH, Dr. Breuer & Partner. Alle Rechte vorbehalten.

Der Coaching-Newsletter sowie alle weiteren Publikationen der Team Concept GmbH sind urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigung, Verbreitung, Verleih, Vermietung, elektronische Weitergabe und sonstige Nutzung, auch nur auszugsweise, nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Team Concept GmbH. Bei vollständiger Quellenangabe sind Zitate gewünscht und gestattet. Bitte setzen Sie sich vor der Übernahme von Texten mit der Team Concept GmbH in Verbindung.

Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen. Eine Beratung oder sonstige Angaben sind in jedem Fall unverbindlich und ohne Gewähr, eine Haftung wird ausgeschlossen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird keine Haftung für die Inhalte externer Links übernommen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Diese E-Mail wurde auf Viren geprüft, eine Gewährleistung für Virenfreiheit wird jedoch aufgrund von Risiken auf den Übertragungswegen ausgeschlossen.