

BJÖRN HIEBER

MARKETING IST *FAST* ALLES

Wie du Klarheit gewinnst,
Prioritäten setzt und
bessere Entscheidungen
für dein Unternehmen triffst

EDITION MARKATUS

EINE EINLADUNG ZUM NACHDENKEN.

IMPRESSUM

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Für Fragen und Anregungen

info@markatus.media

1. Auflage 2026

© 2026 by Edition Markatus,
ein Imprint der Markatus Holding GmbH
Mohrenstr. 31
96450 Coburg
www.markatus.media

Bestellung und Vertrieb:

Nova MD GmbH, Secon-Seebruck

Layout: Markatus GmbH, Rödental

Fotos: val Thoermer, Coburg

Lektorat: Antje Nissen, Hamburg

Korrektorat: buch & media, München

Druck: DCT GmbH, Coburg

Printed in Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung über analoge sowie digitale Medien und Kanäle.

ISBN Print 978-3-69385-135-7

HEALTH

VORWORT

12

TEIL 1 – DIE RICHTIGE DENKWEISE

Kapitel 1	Wenn Infotainment mit Klarheit verwechselt wird	17
Kapitel 2	Ergebnisse vor Maßnahmen	21
Kapitel 3	Die erste Antwort ist selten die richtige	25
Kapitel 4	Wir brauchen Social Media	31
Kapitel 5	Wo hält sich dein Kunde auf?	37
Kapitel 6	Du musst nicht alles gleichzeitig lösen	43

g

TEIL 2 – DIE MARKETING-LANDKARTE

Kapitel 7	Es gibt keine Wunderwaffe	51
Kapitel 8	Wo entsteht Wirkung?	57
Kapitel 9	Wer bist du als Unternehmen?	63
Kapitel 10	Die Basis	69
Kapitel 11	Bleibst du im Gedächtnis?	75
Kapitel 12	Für wen willst du sichtbar sein?	81
Kapitel 13	Wann wird aus Sichtbarkeit ein Kunde?	87
Kapitel 14	Die Marke beginnt im Unternehmen	93

TEIL 3 – VERTRAUEN GEWINNT

Kapitel 15	Empfehlungsmarketing – Geliehenes Vertrauen	101
Kapitel 16	Transparenz schafft Vertrauen	107
Kapitel 17	Spielen statt kontrollieren	111
Kapitel 18	Du musst nicht alles alleine bewerkstelligen	116
Kapitel 19	KI – Die Zukunft gehört den Menschen	119

AUSBLICK

Über den Autor	130
Inspirationen und Wegbegleiter	133

SELBSTCHECK

VORWORT

In den vergangenen 25 Jahren durfte ich mit hunderten Unternehmerinnen und Unternehmern sprechen. Über Chancen, Herausforderungen, Marketing, Mitarbeiter, Wachstum und manchmal auch über die ganz grundsätzlichen Fragen des Unternehmertums. Die besten Gespräche waren ehrlich, direkt und geprägt von gegenseitigem Respekt.

Genauso soll auch dieses Buch sein, nämlich wie ein Austausch zwischen zwei Menschen, die Verantwortung tragen, Entscheidungen treffen müssen und jeden Tag versuchen, in einer immer komplexeren Welt die richtigen Prioritäten zu setzen.

Dieses Buch ist aus einer einfachen Beobachtung heraus entstanden: Marketing wird immer komplexer. Gleichzeitig suchen viele Unternehmen nach einfachen Antworten. Neue Kanäle, neue Technologien, neue Trends und ständig neue Möglichkeiten sorgen dafür, dass es immer schwieriger wird, den Überblick zu behalten. Dabei entsteht häufig die Frage, welche Maßnahme als Nächstes umgesetzt werden sollte. Aus meiner Sicht ist das jedoch oft die falsche Frage.

Viel wichtiger ist, zu verstehen, wo ein Unternehmen aktuell steht, welche Zusammenhänge wirken, und an welcher Stelle die größte Wirkung entstehen kann. Was ich genau darunter verstehe, erfährst du im ersten Teil des Buches. Es geht um Prioritäten, Vertrauen, Unternehmertum und die Frage, warum Marketing weit mehr ist als Werbung. Dazu werde ich dir im zweiten Teil die Marketing-Landkarte vorstellen, ein Modell, das dir Orientierung gibt, Zusammenhänge sichtbar macht und dir hilft, die richtigen Handlungsfelder für dein Unternehmen zu erkennen. Im dritten Teil greife ich diese Denkweise aus meiner unternehmerischen Perspektive auf und führe sie anhand weiterer Themen und Erfahrungen fort.

Geschrieben habe ich dieses Buch in erster Linie für Unternehmer. Für Menschen, die Verantwortung tragen, Entscheidungen treffen und ihr Unternehmen aktiv gestalten wollen. Gleichzeitig bin ich überzeugt, dass viele der beschriebenen Gedanken auch für Geschäftsführer, Marketingverantwortliche und alle Menschen

hilfreich sein können, die sich mit der Zukunft ihres Unternehmens beschäftigen. Denn Marketing endet nicht in einer Marketingabteilung. Es ist eng mit Strategie, Unternehmenskultur, Vertrieb und Führung verbunden.

Viele der beschriebenen Erfahrungen stammen aus meinem Alltag als Unternehmer und aus der Zusammenarbeit mit unserem Team bei Markatus – der Marketingagentur, die ich gegründet habe und die heute Unternehmen mit einem Team aus über 25 Spezialistinnen und Spezialisten begleitet. Wenn ich im Buch von „wir bei Markatus“ spreche, meine ich damit unser gesamtes Team. Viele Erkenntnisse, Beispiele und Entwicklungen sind das Ergebnis gemeinsamer Erfahrungen, Diskussionen und Entscheidungen. Viele der Gedanken wären ohne die Zusammenarbeit mit unserem Team, unseren Kunden, Partnern und Freunden niemals entstanden. Ebenso fließen bewusst eigene Fehler, Irrtümer und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in dieses Buch ein. Wenn dir dadurch auch nur eine einzige kostspielige Erfahrung erspart bleibt, hat dieses Buch seinen Zweck bereits erfüllt.

13

Du kannst dieses Buch gut von vorne bis hinten lesen. Gerade die Marketing-Landkarte und die Fragen an dein eigenes Unternehmen sind jedoch so angelegt, dass du später immer wieder zu einzelnen Kapiteln zurückkehren kannst. Vielleicht beschäftigt dich heute ein anderes Thema als in einem Jahr. Dann kann dieses Buch zu einem Begleiter werden, den du immer wieder zur Hand nimmst, um Gedanken zu sortieren, neue Perspektiven zu gewinnen oder die eigenen Entscheidungen noch einmal zu hinterfragen.

Einige der Personen, deren Gedanken und Ideen mich über die Jahre geprägt haben, werden im Verlauf direkt erwähnt. Die entsprechenden Buchempfehlungen, Quellen und weiterführenden Informationen habe ich im Kapitel „Inspirationen und Wegbegleiter“ am Ende des Buches zusammengefasst.

Vielleicht kennst du den Hashtag #gerneperdu. Er begleitet mich schon seit vielen Jahren, nicht weil ich Distanz ablehne, sondern weil ich Nähe schätze. Wenn du dieses Buch also aufschlägst, dann betrachte das Du als genau das, was es sein soll: ein wertschätzendes Angebot zum Austausch auf Augenhöhe.

Daher wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit in diesem Buch überwiegend die männliche Sprachform verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten selbstverständlich gleichermaßen für alle Geschlechter. Gemeint sind immer die Menschen hinter den jeweiligen Rollen und Funktionen.

Nun wünsche ich dir viel Freude beim Lesen, neue Perspektiven und vielleicht den einen oder anderen Gedanken, den du mit in dein eigenes Unternehmen nehmen kannst.

Björn Hieber





DIE RICHTIGE DENKWEISE

WENN
INFOTAINMENT
MIT KLARHEIT
VERWECHSELT
WIRD

Vor einiger Zeit habe ich gelesen, dass wir Menschen täglich rund 100 Meter auf Bildschirmen scrollen. Ob diese Zahl exakt stimmt, weiß ich nicht. Ehrlich gesagt spielt das für den Gedanken, der dahintersteckt, auch keine entscheidende Rolle. Denn unabhängig davon, ob es nun 80, 100 oder 120 Meter sind, beschreibt diese Verbildlichung sehr treffend, wie sich unsere Welt verändert hat.

NOCH NIE ZUVOR HATTEN WIR ZUGRIFF AUF SO VIELE INFORMATIONEN.

- Nachrichten erreichen uns innerhalb von Sekunden.
- Experten teilen ihr Wissen auf Knopfdruck.
- Podcasts, Videos, Newsletter und soziale Netzwerke liefern täglich neue Impulse.
- Künstliche Intelligenz beantwortet Fragen, für die wir früher stundenlang recherchiert hätten.

Doch Antworten allein schaffen noch keine Klarheit. Ob eine Information tatsächlich stimmt, wie sie einzuordnen ist und vor allem, ob sie für die eigene Situation im Moment überhaupt relevant ist, muss am Ende immer noch der Mensch selbst beurteilen. Die Herausforderung hat sich dadurch verändert: Früher mussten wir Informationen finden. Heute müssen wir lernen, sie richtig einzuordnen und zu priorisieren.

Eigentlich müssten wir dadurch bessere Entscheidungen treffen als jede Generation vor uns. Trotzdem habe ich oft den gegenteiligen Eindruck. Manchmal lege ich mein Smartphone bewusst zur Seite. Nicht, weil mich die Inhalte nicht interessieren. Im Gegenteil. Oft interessieren sie mich sogar sehr. Genau darin liegt das Problem.

Aus einer Information werden schnell zehn weitere. Aus einem interessanten Beitrag entsteht eine Kette von Videos, Artikeln und Meinungen. Der Algorithmus versteht erstaunlich gut, was unsere Aufmerksamkeit fesselt und unser Dopamin triggert. Dabei geht es längst nicht nur um unsere Interessen. Aufmerksamkeit

entsteht häufig auch durch Unsicherheit, durch Konflikte oder durch Themen, die uns emotional berühren, sodass ich mich nach kurzer Zeit trotz all der aufgenommenen Informationen oft nicht klarer, sondern eher unruhiger fühle.

Je länger ich darüber nachdenke, desto mehr komme ich zu der Überzeugung, dass die größte Herausforderung unserer Zeit nicht der Mangel an Wissen ist. Die meisten von uns haben heute Zugang zu mehr Wissen als frühere Generationen jemals zur Verfügung hatten. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, zu erkennen, welches Wissen für die eigene Situation überhaupt relevant ist.

Vielleicht kennst du das aus deinem eigenen Unternehmen. Kaum ein Tag vergeht, ohne dass neue Trends, neue Möglichkeiten oder neue Prognosen auftauchen. Künstliche Intelligenz verändert ganze Branchen. Neue Plattformen entstehen. Experten erklären, was man jetzt unbedingt tun sollte und welche Entwicklungen man keinesfalls verpassen darf.

19

Jede einzelne dieser Informationen kann für sich betrachtet sinnvoll sein. In ihrer Gesamtheit entsteht jedoch häufig etwas anderes. Wir beginnen uns mit Themen zu beschäftigen, die zwar interessant sind, für unseren Alltag aber oft keine unmittelbare Bedeutung haben. Aus Neugier wird Ablenkung. Aus Aufmerksamkeit wird Verunsicherung. Nur weil etwas dringend klingt, bedeutet das noch lange nicht, dass es für uns gerade wichtig ist. Und nur weil eine Entwicklung relevant ist, heißt das nicht automatisch, dass sie heute unsere höchste Priorität sein muss.

GENAU HIER GEHT KLARHEIT VERLOREN.

Wir springen gedanklich von Thema zu Thema. Von Möglichkeit zu Möglichkeit. Von Trend zu Trend. Irgendwann beschäftigen wir uns mehr mit potenziellen Herausforderungen als mit den Aufgaben, die unmittelbar vor uns liegen. Dabei passiert etwas, das ich für deutlich gefährlicher halte als die reine Informationsflut selbst: Wir verlieren den Fokus auf die Dinge, die wir tatsächlich beeinflussen können.

Viele der Informationen, die täglich auf uns einwirken, liegen außerhalb unseres eigenen Wirkungsbereichs. Wirtschaftliche Entwicklungen, politische Entscheidungen, technologische Veränderungen oder Prognosen über die Zukunft. Natürlich dürfen wir diese Themen nicht ignorieren. Gleichzeitig hilft es wenig, ihnen dauerhaft unsere Aufmerksamkeit zu schenken, wenn wir dadurch die Energie für die Dinge verlieren, die wir aktiv gestalten können.

Ich glaube, dass genau dort auch ein Teil des Optimismus verloren geht, den Unternehmer und Führungskräfte jeden Tag brauchen. Dabei ist Optimismus für mich keine naive Eigenschaft. Optimismus bedeutet nicht, Risiken auszublenden oder Probleme schönzureden. Sondern daran zu glauben, dass das eigene Handeln einen Unterschied machen kann.

Wer ein Unternehmen führt, trifft täglich Entscheidungen unter Unsicherheit. Niemand kennt die Zukunft. Trotzdem investieren Unternehmer, stellen Mitarbeiter ein, entwickeln neue Produkte, erschließen neue Märkte und treffen Entscheidungen, deren Ausgang sie nicht mit Sicherheit kennen können. Dafür braucht es Optimismus. Nicht als Gefühl, sondern als Grundeinstellung.

20

Je mehr wir uns jedoch mit Dingen beschäftigen, auf die wir keinen Einfluss haben, desto schwieriger wird es, diese Haltung aufrechtzuerhalten. Die Welt wirkt dann schnell größer, komplexer und bedrohlicher, als sie für unsere konkrete Situation tatsächlich ist.

Vielleicht besteht die eigentliche Herausforderung unserer Zeit deshalb nicht darin, möglichst viele Informationen aufzunehmen. Vielleicht besteht sie vielmehr darin, bewusst auszuwählen, welchen Informationen wir unsere Aufmerksamkeit schenken. Denn unsere Aufmerksamkeit entscheidet nicht nur darüber, was wir wissen. Sie entscheidet auch darüber, worauf wir unsere Energie richten.

Wer diese Auswahl bewusst trifft, gewinnt etwas zurück, das in einer immer lauter werdenden Welt selten geworden ist:

Echte Klarheit. Und Klarheit ist oft der erste Schritt, um wieder ins Handeln zu kommen.

ERGEBNISSE VOR MASSNAHMEN

Vor einigen Jahren saß ich mit der Geschäftsführerin eines Autohauses zusammen. Wir sprachen über eine neue Website. Ich zeigte ihr die Möglichkeiten, die moderne digitale Kommunikation bietet, sprach über Servicefunktionen, digitale Prozesse und darüber, wie sich Kundenanfragen einfacher steuern lassen.

Sie hörte aufmerksam zu. Dann sagte sie einen Satz, der mir bis heute im Gedächtnis geblieben ist:

„Das können wir schon alles machen. Aber am Ende des Tages zählt, wie viele Autos wir verkaufen.“

Als sie das sagte, fühlte ich mich nicht missverstanden. Ich hatte auch nicht das Gefühl, dass sie die Bedeutung von Marketing unterschätzte. Ganz im Gegenteil. Mein erster Gedanke war: Das ist die Messlatte. Und mein zweiter Gedanke: Ich mag Menschen, die so klar sagen, worauf es ankommt.

DENN GENAU DAS WAR DIESER SATZ: KLARHEIT.

22

Die Geschäftsführerin interessierte sich durchaus für die Website. Sie wollte verstehen, welche Möglichkeiten sich daraus ergeben und welche Vorteile moderne digitale Kommunikation bieten kann. Gleichzeitig verlor sie nie aus den Augen, warum wir überhaupt darüber sprachen. Nicht die Website war das Ziel. Die Website war lediglich ein Werkzeug. Das eigentliche Ziel war ein erfolgreicherer Unternehmen.

Dieser Gedanke begegnet mir inzwischen beinahe täglich. Nicht nur im Marketing, sondern in Unternehmen ganz allgemein. Wir Menschen neigen dazu, uns in Maßnahmen zu verlieben. Wir diskutieren über Funktionen, Designs, Prozesse, Kampagnen, Kanäle und Werkzeuge. Das ist verständlich, denn Maßnahmen sind sichtbar. Man kann über sie sprechen, sie vergleichen und optimieren. Das eigentliche Ziel gerät dabei jedoch manchmal in den Hintergrund.

Dabei kauft ein Unternehmer keine Website, weil er eine Website besitzen möchte. Er kauft die Hoffnung auf bessere Ergebnisse. Er investiert nicht in Social Media, weil ihm die Plattformen so wichtig sind, sondern weil er sich mehr Sichtbarkeit, bessere Kundenbeziehungen oder neue Mitarbeiter erhofft. Und er beauftragt keinen Imagefilm, weil er gerne bewegte Bilder von seinem Unternehmen sehen möchte, sondern weil er Vertrauen aufbauen und seine Position im Markt stärken will.

Mit jeder Zusammenarbeit wird mir deutlicher, dass viele Diskussionen im Marketing an der falschen Stelle beginnen. Es wird über Maßnahmen gesprochen, obwohl eigentlich über den Zielzustand gesprochen werden müsste. Vielleicht ist das einer der Gründe, warum Agenturen und Unternehmen manchmal unterschiedliche Sprachen sprechen. Agenturen sprechen häufig über das, was sie tun. Unternehmer sprechen über das, was dadurch entstehen soll.

Beides ist wichtig. Aber die Reihenfolge macht einen entscheidenden Unterschied. Zuerst muss klar sein, welches Ziel erreicht werden soll. Erst danach ergibt sich die Frage, welche Maßnahmen dafür sinnvoll sind. Wer diese Reihenfolge vertauscht, läuft Gefahr, viel Energie in Aktivitäten zu investieren, ohne jemals sicher zu wissen, ob sie tatsächlich zum gewünschten Ergebnis beitragen.

Diese Erkenntnis hat für mich noch eine weitere Konsequenz. Über die Jahre habe ich gelernt, dass Perfektion häufig überschätzt wird. Natürlich möchte jeder gute Arbeit leisten. Auch wir bei Markatus haben einen hohen Qualitätsanspruch. Problematisch wird es jedoch dann, wenn der Wunsch nach Perfektion dazu führt, dass Dinge nie fertig werden.

Ich habe unzählige Projekte erlebt, bei denen noch eine weitere Abstimmung, eine weitere Korrekturschleife oder eine weitere Optimierung erfolgen sollte. Jedes Mal mit den besten Absichten. Niemand wollte etwas Schlechtes veröffentlichen. Niemand wollte einen Fehler machen. Vielleicht hätten solche zusätzlichen Optimierungen die Wirkung verbessert. Vielleicht hätten sie aber auch keinen Unterschied gemacht oder sie sogar verschlechtert. Doch während noch an den letzten zehn Prozent gearbeitet wurde, konnte die Maßnahme keinerlei Wirkung entfalten, weil sie schlicht noch nicht existierte.

Irgendwann habe ich deshalb für mich eine einfache Erkenntnis formuliert: Es ist häufig besser, etwas mit 90 Prozent an den Start zu bringen, als ewig auf die 100 Prozent zu warten. Denn etwas, das mit 90 Prozent veröffentlicht wird, kann bereits Wirkung erzeugen. Es kann Kunden erreichen, Feedback liefern, Erkenntnisse schaffen und Umsatz generieren. Etwas, das nie veröffentlicht wird, kann all das nicht.

Gerade im Marketing lässt sich das gut beobachten. Auf Social Media erzielen bewusst einfach gestaltete oder sogenannte Ugly Ads teilweise bessere Ergebnisse als perfekt inszenierte Werbeanzeigen. Sie wirken persönlicher, authentischer und fallen gerade deshalb auf. Der bewusste Verzicht auf Perfektion wird hier zum Erfolgsfaktor. Perfektion kann beeindrucken, sie kann aber auch Distanz schaffen.

Natürlich gibt es Bereiche, in denen Perfektion unverzichtbar ist. Wenn ein Chirurg operiert oder ein Statiker eine Brücke berechnet, möchte niemand mit 90 Prozent zufrieden sein. Im Marketing und in vielen unternehmerischen Entscheidungen sieht die Realität jedoch anders aus. Hier ist die Suche nach Perfektion oft weniger hilfreich als der Mut, Dinge in die Umsetzung zu bringen und anschließend aus den Ergebnissen zu lernen.

Vielleicht hat mich deshalb der Satz der Autohaus-Geschäftsführerin so beschäftigt. Er erinnert daran, dass Ergebnisse wichtiger sind als Maßnahmen, Wirkung wichtiger ist als Perfektion und Fortschritt häufig dort entsteht, wo Menschen den Mut haben, eine Entscheidung zu fällen, auch wenn noch nicht alles perfekt ist.

„Aber am Ende des Tages zählt, wie viele Autos wir verkaufen.“

**DIE ERSTE
ANTWORT IST
SELTEN DIE
RICHTIGE**

Vor einiger Zeit sprach ich mit einem Unternehmer über die größte Herausforderung in seinem Unternehmen. Die Antwort kam schnell und ohne lange zu überlegen:

„Wir brauchen Recruiting.“

Die Situation schien auf den ersten Blick eindeutig. Es gab offene Stellen, die Personalabteilung war stark belastet, und gefühlt drehte sich ein großer Teil des Arbeitsalltags darum, neue Mitarbeiter zu finden, einzuarbeiten oder wieder zu verabschieden. Die Schlussfolgerung lag nahe: Es mussten mehr Bewerbungen her. Im weiteren Gespräch begann ich mich jedoch für eine andere Frage zu interessieren. Nicht die Frage, wie man neue Mitarbeiter gewinnt, sondern warum überhaupt ständig neue Mitarbeiter benötigt werden.

Statt sofort über Recruiting zu sprechen, stellten wir zunächst ganz andere Fragen:

- Warum verlassen Menschen das Unternehmen wieder?
- Warum bleiben manche nur kurze Zeit?
- Warum ist die Personalabteilung dauerhaft mit Onboarding und Offboarding beschäftigt?

26

Mit jeder Antwort verschob sich der Blick ein Stück weiter weg vom Recruiting und ein Stück näher an die eigentliche Ursache. Plötzlich ging es nicht mehr um Stellenanzeigen, Karriereseiten oder Bewerbungskampagnen. Wir sprachen über Führung, Unternehmenskultur, Erwartungen und darüber, ob die Realität im Unternehmen zu dem passte, was Bewerbern im Recruitingprozess vermittelt wurde. In diesem Moment wurde mir wieder einmal bewusst, wie häufig Unternehmen Symptome mit Ursachen verwechseln. Das Recruiting war nicht das Problem. Das Recruiting war lediglich die sichtbarste Auswirkung eines Problems.

Diese Beobachtung begegnet mir seit vielen Jahren immer wieder. Unternehmen kommen mit einer konkreten Vorstellung davon, was sie benötigen. Sie wünschen sich eine neue Website, mehr Sichtbarkeit in sozialen Netzwerken, zusätzliche Leads oder neue Mitarbeiter. Dagegen ist grundsätzlich nichts einzuwenden. Oft

sind diese Maßnahmen sogar sinnvoll. Problematisch wird es erst dann, wenn wir beginnen, über Lösungen zu sprechen, bevor wir die eigentliche Kausalität hinter dem Problem verstanden haben.

Vielleicht ist das menschlich. Maßnahmen vermitteln das Gefühl von Fortschritt. Man kann Budgets freigeben, Projekte starten, Dienstleister beauftragen und anschließend das Gefühl haben, aktiv geworden zu sein. Ursachenarbeit fühlt sich anders an. Sie beginnt nicht mit Antworten, sondern mit Fragen. Und manchmal führen diese Fragen an Stellen, die unbequem werden. Was passiert, wenn das Recruiting gar nicht die eigentliche Herausforderung ist? Was passiert, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, weil Erwartungen enttäuscht werden oder Führungskräfte zu wenig Orientierung geben? Was passiert, wenn Kunden nicht wiederkommen, obwohl viel Geld in Marketing investiert wurde? Oder wenn die Website gar nicht der Engpass ist, sondern die fehlende Positionierung des Unternehmens?

27

Aus meiner Erfahrung bleiben viele Probleme deshalb bestehen, weil wir uns zu früh mit der ersten Antwort zufriedengeben. Die erste Antwort ist häufig die offensichtlichste. Sie erklärt das Symptom. Die eigentliche Ursache liegt jedoch oft eine Ebene darunter. Wer nur Symptome behandelt, wird häufig immer wieder dieselben Probleme lösen müssen. Wer die Ursache versteht, hat die Chance, das Problem dauerhaft zu verändern. Vielleicht lässt sich dieser Gedanke am einfachsten an einem alltäglichen Beispiel erklären. Wer Kopfschmerzen hat, kann eine Schmerztablette nehmen. Oft hilft sie sogar schnell. Die eigentliche Ursache der Kopfschmerzen ist damit jedoch noch nicht verschwunden. Vielleicht war es Stress. Vielleicht zu wenig Schlaf. Vielleicht zu wenig Wasser oder etwas ganz anderes. Die Tablette behandelt das Symptom. Wer dauerhaft etwas verändern möchte, muss die Ursache verstehen. Genauso erlebe ich es auch in Unternehmen.

Das klingt zunächst logisch. Trotzdem fällt es uns Menschen erstaunlich schwer. Vielleicht, weil Ursachenarbeit häufig auch Selbstreflexion bedeutet. Ich nehme mich davon ausdrücklich nicht aus. Auch ich habe in meinem Unternehmerleben Situationen erlebt, in denen die vermeintliche Lösung deutlich angenehmer war als die Auseinandersetzung mit der eigentlichen Ursache. Eine Maßnahme lässt sich

delegieren. Man kann Aufgaben verteilen, Prozesse anstoßen oder externe Unterstützung hinzuziehen. Ursachenarbeit funktioniert selten so einfach. Sie beginnt häufig mit der Frage, welchen Anteil man selbst an einer Situation hat und welche Dinge man möglicherweise verändern müsste.

Genau deshalb glaube ich, dass Selbstreflexion eine der wichtigsten Eigenschaften erfolgreicher Unternehmer ist. Unternehmer sind dabei keineswegs die Ursache aller Probleme. Viele Ursachen werden jedoch erst sichtbar, wenn wir bereit sind, den eigenen Anteil ehrlich zu betrachten. Dabei geht es nicht um Schuld. Schuld hilft selten weiter. Verantwortung dagegen schon. Verantwortung bedeutet, sich zu fragen, welchen Einfluss man auf eine Situation hat und welche Veränderungen man selbst anstoßen kann. Denn nur dort, wo Einfluss besteht, kann auch Veränderung entstehen.

Vielleicht liegt mir dieses Thema auch deshalb besonders am Herzen, weil ich selbst erlebt habe, wie wertvoll der Blick von außen sein kann. Rückblickend gibt es nur wenige Menschen, die meine Entwicklung als Unternehmer so stark geprägt haben wie Andreas Tameling aus Köln. Fast zwei Jahrzehnte lang stand er mir als Berater und Coach zur Seite und hat mir geholfen, Entscheidungen einzuordnen und unternehmerische Zusammenhänge besser zu verstehen. Viele Gedanken in diesem Buch wären ohne diesen Austausch vermutlich nie entstanden.

28

DIE BEREITSCHAFT ZUR SELBSTREFLEXION ENDET NICHT IRGENDWANN. SICH DAS EINZUGESTEHEN, EMPFINDE ICH HEUTE NICHT ALS SCHWÄCHE, SONDERN ALS STÄRKE.

Im Gegenteil. Mit den Jahren hat sich meine Überzeugung sogar noch verstärkt: Man lernt nie aus. Der Blick von außen begleitet mich bis heute. Deshalb gehört seit einiger Zeit auch ein fester Termin mit meiner Mental-Coachin Lisa Wittmann aus Stuttgart zu meinem Alltag. Diese Gespräche helfen mir dabei, Situationen objektiver zu betrachten, eigene Denkfehler zu erkennen und insbesondere in stressigen Phasen einen klaren Blick zu behalten.

In diesem Zusammenhang denke ich häufig an einen Satz, den ich vor Jahren gehört habe:

„Kümmere dich um deine Mitarbeiter, dann kümmern sie sich um deine Kunden.“

Mit der Zeit habe ich immer mehr Wahrheit in diesen wenigen Worten erkannt. Viele Unternehmen wünschen sich zufriedенere Kunden, mehr Empfehlungen und stärkere Kundenbindung. Gleichzeitig beschäftigen sie sich vergleichsweise wenig mit den Menschen, die jeden Tag den direkten Kontakt zu diesen Kunden haben. Dabei erleben Mitarbeiter die Unternehmenskultur unmittelbar. Sie erleben Führung, Prozesse und Entscheidungen. Sie wissen oft sehr genau, wo Dinge gut funktionieren und wo nicht.

29

Auch bei der Entwicklung unserer Unternehmenskultur haben wir bei Markatus früh erkannt, dass externe Perspektiven hilfreich sein können. Deshalb haben wir uns über viele Jahre hinweg intensiv mit diesem Thema beschäftigt und dabei immer wieder Impulse von meinem Sparringspartner Benjamin Keller aus Coburg erhalten. Auch bei uns ist längst nicht alles perfekt. Gerade deshalb sind wir überzeugt, dass wichtige Themen Aufmerksamkeit verdienen und man nicht jede Erfahrung selbst machen muss. Rückblickend bin ich dankbar für Menschen, die bereit sind, unbequeme Fragen zu stellen. Denn genau diese Fragen führen oft zu den Erkenntnissen, die man allein nicht gewonnen hätte.

Deshalb halte ich eine gute Feedbackkultur für einen der am meisten unterschätzten Erfolgsfaktoren in Unternehmen. Feedback ist nicht immer angenehm. Gerade deshalb ist es so wertvoll, denn es liefert Hinweise, die man selbst häufig nicht mehr erkennt. Viele Unternehmer wünschen sich ehrliches Feedback. Gleichzeitig fällt es schwer, dieses Feedback anzunehmen, wenn es nicht den eigenen Erwartungen entspricht. Auch das ist menschlich. Niemand hört gerne, dass man selbst Teil der Ursache sein könnte. Dennoch liegen gerade in diesen Rückmeldungen häufig die wertvollsten Erkenntnisse. Die Frage ist oft nicht, ob Feedback vorhanden ist. Die Frage ist, ob wir bereit sind, es anzunehmen.

Wenn ich über erfolgreiche Unternehmen nachdenke, fällt mir immer wieder eine gemeinsame Eigenschaft auf. Sie reagieren nicht vorschnell auf Symptome. Sie nehmen sich die Zeit, hinter die erste Antwort zu schauen und die eigentliche Ursache zu verstehen. Sie stellen eine zusätzliche Frage, manchmal auch zwei oder drei. Der Grund dafür ist nicht, dass sie komplizierter denken als andere. Sie haben vielmehr verstanden, dass nachhaltige Lösungen selten dort entstehen, wo man zuerst hinschaut.

Die erste Antwort ist häufig die offensichtlichste. Die wichtigste Erkenntnis wartet oft eine Ebene darunter.