



Marktwert GmbH
Marketinganalyse
Strategie
Umsetzung

DAS MARKETING-MÄRCHEN FÜR UNTERNEHMEN VON MORGEN

Veränderungen im Unternehmen
verzehren Kraft und Energie.
Sie benötigen für anstehende
Entwicklungsprozesse ein wenig Schubkraft?
Dann lesen Sie jetzt das „Drehbuch“ dazu!

Der Referent zeigt in diesem Kurzreferat
die Chancen einer
„märchenhaften Unternehmensgeschichte“
und macht Mut für anstehende
Veränderungsprozesse im Unternehmen.

*„Jeder Veränderungsprozess ist
vergleichbar mit der Geschichte
einer Abenteuerreise.
Wir werfen einen Blick in das typische
„Drehbuch“ solcher Geschichten.
Denn wer das Drehbuch kennt,
kann sich auf den Ausgang der Geschichte
besser vorbereiten.“*

Marktwert GmbH
Lätt 19
8634 Hombrechtikon
Tel/Fax: 0844 244 245
info@marktwert.ch

DAS MARKETING-MÄRCHEN FÜR UNTERNEHMEN VON MORGEN



Jeder, der schon einmal einen Veränderungsprozess in einem Unternehmen miterlebt und mitgetragen hat weiss, dass so ein Prozess seine ganz eigene Dramaturgie hat: Bestimmte Schritte und Abläufe müssen nacheinander kommen, die einzelnen Phasen brauchen ihre Zeit und man darf weder zu schnell noch zu langsam sein. Man muss Freunde gewinnen können und Gegner überzeugen, um schliesslich die Veränderung dauerhaft im Unternehmen zu verankern. Es ist dabei auffallend, dass solche Entwicklungsprozesse im Unternehmen, immer einem gleichen Schema folgen.

Der Marketingberater Stefan Jenny dazu:

„Jeder Veränderungsprozess in einem Unternehmen ist vergleichbar mit der Geschichte einer Abenteuerreise die wir aus Märchen, Kinofilmen oder TV-Krimis bestens kennen. Wer das „Drehbuch und Struktur“ solcher Abenteuer kennt, kann sich auf den Ausgang der Geschichte besser vorbereiten. Er macht im anstehenden Entwicklungsprozess weniger Dinge falsch und mehr Dinge richtig!“



Der Vergleich und die Gegenüberstellung eines Veränderungsprozesses in einem Unternehmen mit einem Märchen, Film oder einer Abenteuerreise ist gleichzeitig die Frage, ob solche Geschichten von Gestern eine hilfreiche Botschaft haben für die Unternehmen von Morgen. Und tatsächlich:



Wer sich auf den Weg macht zu einem Wandel im Unternehmen, beginnt mit der Geschichte. Am Ende wird vieles anders sein. Man wird viele Abenteuer bestanden, Hindernisse und Gefahren überwunden und Neuland betreten haben! Und schliesslich, wenn alle Abenteuer überstanden sind, ist man wieder da, wo alles begonnen hat. Hoffentlich natürlich mit einem Happy End. Den im eigenen Unternehmen hat sich ja in der Zwischenzeit einiges verändert.

Die Gegenüberstellung der Drehbuch-Struktur¹ einer Abenteuerreise und der Abenteuerreise eines Entwicklungsprozesses im Unternehmen wird in diesem Referat überraschend einfach, logisch und mit einer Prise Humor deutlich gemacht:



Denn auch Unternehmen haben ihre Helden und diese wiederum ihre Widersacher. Auch Unternehmen müssen „ausziehen und neues Land entdecken“, suchen das Goldene Vlies und erleben dabei Odyssees. Sie erleben schreckliche Überraschungen, brauchen fremde Hilfe und erkämpfen schliesslich einen Sieg, der sie einen Schritt vorwärts bringt in ihrer Unternehmensgeschichte.

Nachfolgende Zusammenfassung basiert auf dem GVZ-Referat vom 16.09.04 in der Floriga Littau und zeigt die „märchenhaften Drehbuch-Schritte“ eines Unternehmens auf dem Weg zum Morgen. Bei www.marktwert.ch ist das Referat nach dem Anlass unter Download als Video zu sehen.

¹ Erstmals untersucht von Campbell, Joseph: Der Heros in tausend Gestalten. Frankfurt / Main: Suhrkamp 1999
16.09.04

1. Der Ruf des Abenteuers

Der Held in jedem Märchen und in jeder Abenteuer-Geschichte lebt zu Beginn sein gewohntes Leben in der Welt, in die er hinein geboren wurde: Schloss, Familie, Freunde.

Plötzlich kommt etwas Ungewohntes, oft Bedrohliches in die ruhige und geordnete Welt des Helden:

Er erfährt nämlich von einem Schatz, den es zu finden oder einer schönen Prinzessin die es zu erringen gilt. Ein böser Zauberer bedroht das Land oder die arme Familie im Märchen hat nichts mehr zu essen und der jüngste Sohn muss sich nun aufmachen und in der weiten Welt sein Glück suchen.

Auf jeden Fall: Ungewöhnliche Dinge rufen den Helden der Geschichte zum Abenteuer.

2. Die Weigerung

In den allermeisten Geschichten und Märchen weigert sich der Held zunächst dem Ruf des Abenteuers zu folgen:

zu bedrohlich scheint das Fremde,
zu gross ist die Gefahr,
zu mühselig das plötzliche Aufgeben des Gewohnten.

So weigerte sich auch Jonas, dem Ruf Gottes zu folgen und floh aufs Meer.

So weigert sich Erich - der Freund und Arthus-Ritter und will nicht von seiner geliebten Enite lassen.

So lehnen Privatdetektive in vielen modernen Krimis zunächst einen Auftrag ab in den sie dann aber doch hineingeraten!

Nur wenn es dem Helden gelingt, diese Verweigerungshaltung zu überwinden kann die Geschichte überhaupt beginnen.

1. Der Ruf an das Unternehmen zur Veränderung

Weitaus am häufigsten beginnt ein Veränderungsprozess in einer Firma bei einem Zustand, den die meisten als normal empfinden: „Es war doch schon immer so.“

Doch der Ruf zur Veränderung bricht ebenfalls als Verheissung, Bedrohung oder Problem in diese heile Welt ein:

Freunde versprechen gute Erfolgs- oder Berater hohe Kostensenkungsmöglichkeiten,

ein neuer Wettbewerber bedroht mit seinem Angebot die eigenen Marktanteile,

Kunden verlangen plötzlich Leistungen, die man heute noch gar nicht hat.

Auf jeden Fall: Ungewöhnliche Dinge im internen und /oder externen Umfeld des Unternehmens rufen Sie als Helden der Geschichte zum Abenteuer.

2. Die Weigerung

Vielen Unternehmen ist heute klar, dass es sich wandeln muss. Trotzdem bleibt diese Unschlüssigkeit:

Muss es wirklich sein?

Das ist eine gesunde Reaktion!

Was lange gut funktioniert hat sollte man nicht all zu schnell für Neues und Unbekanntes aufgeben!

Oft spürt man aber insgeheim, dass es doch keine echte Alternative gibt und eine Veränderung unaufhaltsam ist. Trotzdem hofft man, dass es „nochmal gut geht“, wenn man alles beim Alten lässt.

Dieser Zustand kann sich lange hinausziehen - aber Sie ahnen bereits aus dem Drehbuch von Märchen und Geschichten:

Nur wenn es dem Helden gelingt, diese Verweigerungshaltung zu überwinden, kann die Geschichte überhaupt beginnen.

3. Übernatürliche Hilfe:

Die Begegnung mit dem Helfer

Ist der Held bereit zum Abenteuer, tritt häufig ein Gott, Zauberer, eine weise Frau oder ein treuer Weggefährte auf um den Helden auf die bevorstehenden Abenteuer vorzubereiten!

Diese Helfer schenken dann Mut oder magische Kräfte, geben dem Helden Zaubersprüche mit, Amulette oder Geheiminformationen die er später brauchen wird. Es werden ihm Regeln erklärt, die ihn retten werden auf seiner Abenteuerreise: „Dreh dich nicht um, egal was hinter dir passiert. Schau nie zurück!“

4. Überschreitung der ersten Schwelle

Nun kann das Abenteuer starten. Der Held schwingt sich aufs Pferd um in den dunklen Wald zu reiten. Sein Schiff legt ab ins weite, offene Meer hinaus. Das Raumschiff ist fertig zum Start und gleitet langsam aus der sicheren Raumstation. Der Held ist gewappnet und bereit, die Grenzen zwischen der normalen, gewohnten Welt und dem Reich des Abenteurers zu überschreiten.

Und schon kurz darauf, wie als die erste Nagelprobe begegnet ihm bereits an dieser Grenze der „Torwächter“ oder „Schwellenhüter“: Ein Mensch, Dämon oder ein gefährlicher Drache der den Zugang zum Reich mit der schönen Prinzessin, den goldenen Schätzen oder dem Zauberer, verhindern will.

Mit dem Mut eines Abenteurers und mit den Hilfsmitteln der Helfer muss und wird der Held den Schwellenhüter überwinden - oder ihn zum Freund und verbündeten machen.

3. Hilfe holen und Hilfe verlangen

Viele Unternehmen holen sich diese fremde Hilfe bei Treuhändern und Unternehmensberatern.

Für den Erfolg der meisten Prozesse sind solche Helfer auch sehr wichtig:

Sie bringen eine erfrischende Aussen-sicht mit, können Perspektiven einnehmen, die bisher eben im „toten Winkel“ lagen.

Externe Helfer bringen Ihnen das temporäre Fachwissen, wie man solche Veränderungsprozesse plant, steuert und umsetzt.

Das sind die magischen Kräfte und Amulette, die Zaubersprüche und Geheimformeln die das Unternehmen jetzt braucht um das Abenteuer zu bestehen.

4. Prozessbeginn/Konzeptstart

Für das Unternehmen startet nun die Kick-off-Phase: Man weiss was man will, alle Helfer stehen bereit und haben Unterstützung versprochen.

Der Veränderungsprozess beginnt mit einer Ist-Analyse, einem Kick-off-Meeting oder wie auch immer.

Und auch im Unternehmen treten jetzt sofort die ersten Schwellenhüter in Aktion. Es sind die Bewahrer, die Störer und Zauderer die gegen alles und jede Veränderung sind. Das können Führungskräfte und Kadermitarbeiter aber auch Ehepartner und Freunde sein.

Diesen Schwellenhütern muss man mit Mut und festem Glauben an die Sache, die Vorteile und die entschiedene Notwendigkeit des Veränderungsprozesses nochmals deutlich aufzeigen!

Es geht diesen Schwellenhütern nämlich wie unlängst Ihnen auch: der Weg und die Bereitschaft raus aus der Komfortzone und hinein in ein neues Abenteuer braucht Zeit, Überwindung und ist begleitet von viel Aufklärungsarbeit. Solchermassen Aufgeklärte sind später aber oft die tapfersten Begleiter an ihrer Seite.

5. Der Weg der Prüfung

Der Held ist nun unterwegs. Aber er ist noch lange nicht angekommen! Nach dem Überschreiten der ersten Schwelle und dem Überwinden des Schwellenhüters wartet nun eine ganze Reihe von Prüfungen auf ihn:

- Über sieben Brücken muss er gehn
- drei gefährliche Riesen bekämpfen
- verschiedene und unmögliche Rätsel gilt es zu lösen

ohne die er nicht weiterkommt auf der Suche nach dem verheissenen Schatz, dem heiligen Gral oder der schönen Prinzessin.

- in einem Western muss sich der Held im Saloon gegen Raufbolde wehren,
- in der Liebesgeschichte muss sich der Held in verschiedenen Situationen als „liebens-würdig“ erweisen.

Der Weg der Prüfung ist in jedem Krimi, in jedem Film und überhaupt in jeder Geschichte diejenige Phase die am meisten Zeit einnimmt oder die meisten Buchseiten verschlingt.

Diese Phase der Prüfung dauert lang. Sie ist aber für den Betrachter oder Leser äusserst spannend, unterhaltsam und sehr abwechslungsreich.

5. Die kleinen Schritten und grossen Probleme

Die Spannung dieser Phase erlebt unser Firmenheld aber leider nicht als besonders reizvoll.

Er begegnet nun nämlich auf seiner Veränderungsreise sehr unterschiedlichen Menschen, Ideen und Ansichten sowie überraschenden und äusserst komplexen Strukturen im eigenen Unternehmen. Er begegnet einer Vielzahl von kleinen und grösseren Problemen und auch solchen, an die er noch gar nie gedacht hat ...

Denn einen Teil solcher Prüfungen hat man schon erwartet. Aber viele kommen eben überraschend und erwischen einen auf dem linken Fuss.

Jetzt heisst es für den Unternehmenshelden stark sein und flexibel bleiben.

Wer gerade eben drei Riesen unter Aufbietung aller Kräfte besiegt hat und jetzt aber, beim Anblick des vierten zusammenbricht und ruft: „Ich kann nicht mehr, ich hab genug!“ der erhält eben nicht nur *keine* Belohnung - sondern der kann sich auch ausmalen, was der vierte Riese nun mit ihm machen wird.

Auf der begonnenen Abenteuer-Reise macht der Unternehmensheld viele kleine Schritte und begegnet dabei manch grossem Problem.

6. Die entscheidende Prüfung

Schliesslich nähert sich der Held dann doch seinem Reiseziel:

- Er kommt ins Zentrum des finsternen Waldes,
- zum mächtigen Schloss der schönen Prinzessin,
- zur gut versteckten Schatzhöhle,
- zu den Hütern des heiligen Grals.

Alles ist jetzt endlich in Sicht- und Griffnähe gerückt!

Aber plötzlich erscheint gerade hier die letzte Mauer als absolut unüberwindlich!

Ja, sogar das Zauberwort hat seine magische Kraft verloren!

Der letzte, schaurige Drache hat plötzlich vier statt nur einem feuer-speienden Kopf!

Die treuen Freunde und Wegbegleiter haben sich längst aus dem Staub gemacht und sind geflohen!

Aber der Held gibt nicht auf!

Todesmutig stürzt er sich auf den Drachen. Er überdenkt nochmals und von neuer Seite das alles entscheidende Rätsel oder er springt im Glauben mit vertrauensvoll geschlossenen Augen über seinen eigenen Schatten.

Diese letzte, alles entscheidende Prüfung muss jetzt gemeistert werden!

6. Die Entscheidung

Auch im Veränderungsprozess der Firma gibt es diesen Punkt, an dem sich entscheidet ob die Veränderungs-Reise ein Erfolg wird.

Es ist vielleicht der Tag, an dem endlich das Neue, in einem langen Prozess erarbeitete Leitbild, die umgekremelte Angebotsleistung, die neuen Vertriebswege, oder das überarbeitete Servicekonzept den Mitarbeitern vorgestellt wird.

Wie werden diese jetzt reagieren? Lobend? Ablehnend? Stillschweigend?

Entscheidend ist nun, konsequent die Ernsthaftigkeit des Veränderungswillens zu zeigen und für die Mitarbeiter spürbar und erlebbar werden zu lassen.

An diesem Punkt darf nicht gezauert werden. Fester Wille und Entschiedenheit muss jetzt deutlich allen Beteiligten signalisieren dass an die erfolgreiche Zukunft geglaubt wird.

Unternehmensführer haben diesen Glauben zu entwickeln und Mitarbeiter wollen ihn spüren: Deutlich.

Diese letzte, alles entscheidende Prüfung muss jetzt gemeistert werden!

7. Die Belohnung

Nun ist es geschafft!
Der Held hat die letzte, entscheidende Prüfung bestanden.
Er erhält nun endlich die ersehnte Belohnung, für die er doch einst auch auszog:

- die wunderschöne Prinzessin
- den wertvollen Gold-Schatz
- den geheimnissvollen heiligen Gral

All die Mühe hat sich gelohnt - das Ziel scheint nun erreicht.
Wahrlich ein Grund zum Feiern!

8. Der Weg zurück

Aber, wenn das Ziel doch erreicht ist, warum geht die Abenteuerreise noch weiter?

Ganz einfach: der Held ist immer noch im feindlichen „Abenteuerland“.

Jetzt muss der Erfolg erst noch „nach Hause gebracht werden!“

Jetzt muss die Prinzessin, der Schatz oder der Gral erst einmal heil in die „normale Welt“ gebracht werden.

Und die Gefahren auf dem Rückweg sind gross, denn vielleicht

- war der Drache ja nur betäubt
- oder der geschlagene Feind hat in der Zwischenzeit 40 Räuber zur Verstärkung geholt und ist stinksauer, dass der Schatz aus der Höhle geraubt wurde
- Indiana Jones findet zwar im Tempel die heiligen Steine, aber das stachelt die blutdürstigen Kali-Priester erst recht an!

Der Held ist auf dem Rückweg in grosser Gefahr alles wieder zu verlieren!

7. Der Erfolg

Nun feiert auch das Unternehmen!
Die Mitarbeiter sind begeistert und hoch motiviert!

Die Bank hat dem Geldsegen zugesagt!
Die ersten Käufer belohnen die Umstellungen mit Auftrag und Kauf.
Die Presse berichtet wohlwollend über die Veränderung. Die Stimmung im Unternehmen ist so gut wie schon lange nicht mehr.

All die Mühe hat sich gelohnt - das Ziel scheint erreicht!

Wahrlich ein Grund zum Feiern.

8. Der Weg zur Nachhaltigkeit

Jetzt besteht die Gefahr, das sich auch im Unternehmen eine Katastrophe anbahnt wenn nun der Weg zurück in den Alltag unvorsichtig und allzu eilig angegangen wird.

Ebenso wie der Held seinen Schatz leicht wieder verlieren kann, steht das neue Programm, die neue Produktepalette, das neue Kommunikationskonzept noch auf sehr wackligen Beinen.

Getragen von der Euphorie der Aufbruchstimmung ist es gelungen etwas zu verändern. Jetzt muss dafür gesorgt werden, dass „das Neue“ überlebt, weiterwächst und Früchte trägt auch wenn die ursprüngliche Euphorie naturgemäss verblasst und langsam zurückgeht.

Oft geschieht es auch, dass bisher unbekannte Feinde die „Verfolgung“ aufnehmen und dem Unternehmensheld aus purem Neid und Missgunst den Schatz streitig machen wollen.

Wie auch immer:

Der Held ist auf dem Rückweg in ernsthafter Gefahr alles wieder zu verlieren!

9. Die Rückkehr über die Schwelle

Wenn die Rückreise gut geht, kann der Held schliesslich mit dem Schatz über die Schwelle über die er einst auszog, in umgekehrter Richtung zurück in seine „normale und heile Welt“ schreiten.

- Er kommt zurück ins elterliche Schloss!
- Er kommt heil zurück aus dem Abenteuerland!
- Er verlässt endlich die Welt der ständigen Gefahr und kehrt in den Alltag zurück.

Dort lebt er glücklich und zufrieden.
Bis zum nächsten Abenteuer.

9. Die endgültige Verankerung im Unternehmen

Erst wenn die geschaffenen Neuheiten, die veränderten Rahmen- oder Produktionsbedingungen zur gelebten „Normalität“ und zum Alltag werden im Unternehmen - erst dann ist die Rückkehr gelungen und auch tatsächlich abgeschlossen.

Aus einem Veränderungsprozess ist nun die tatsächliche Veränderung entstanden. Nicht einfach Anpassung sondern Veränderung. Transformation!

Mit solcher Veränderung kann sich das Unternehmen nun für eine schöne Weile erfolgreich weiterentwickeln im Markt!

Wie lange?

Vielleicht bis zum nächsten Abenteuer!

Der Referent



Stefan Jenny ist selbstständiger Marketingberater in Hombrechtikon am Zürichsee. Als Marketingdozent an der Hochschule Wädenswil und im schweizerischen Institut für Unternehmerschulung / SIU lehrt er praxisorientiertes Marketing.

Nach Berufslehre als Landschaftsgärtner bildete er sich in über 15 Jahren intensiv nebenberuflich in Marketing und Erwachsenenbildung weiter. Als Geschäftsleitungsmitglied von Privatunternehmen in der grünen Branche lernte er die Umsetzung der Marketing-Denkweise in ihrer praktischen Anwendung kennen und anwenden.

In seiner heutigen Tätigkeit als Marketingberater hilft und unterstützt er das gewerbliche KMU in gezielter Marktbearbeitung und Entwicklungsstrategie.

Marktwert GmbH
Stefan Jenny
Lätt 19
8634 Hombrechtikon / ZH
Telefon und Fax: 0844 244 245
Info@marktwert.ch

..... Ab in`s Faxgerät

Frische Ideen für Marketing und Unternehmensführung!

- Ja, senden Sie mir die Unterlagen zum Referat „Abgrenzende Erfolgspositionierung“ samt den dazugehörigen Leitsätzen, bitte zu.
- Ja, bitte schicken Sie mir kostenlos und unverbindlich Infos über Seminare, Workshops und Marketingberatung von Marktwert GmbH sofort zu.
- Ich brauche gar kein Papier! Rufen Sie mich bitte gelegentlich an!

Vorname :

Name :

Funktion :

Firma: :

Adresse :

PLZ / Ort :

Telefon :

Fax :

Internet :

Bitte faxen Sie diesen Anforderungscoupon an 0844/ 244 245