

Begeisterungsmanagement

»Bei allem Erfolg immer Mensch geblieben«

Geld ist der Nerv aller Dinge – und genau das ist das Problem einer Buchhaltermentalität in vielen Unternehmen. Matthias Kauf plädiert für eine Unternehmenskultur, die Kunden und Mitarbeiter begeistert statt lähmt.

Martin Fryba

CRN: Herr Kauf, Boni oder Gehaltssprünge würden bei Mitarbeitern kein »energetisches Feuer« auslösen, wie Sie in Ihrem Buch »Vom Kundenwunsch zum Wunschkunden« erwähnen. Sie beschreiben einen Geldsegen als »müdes Tischfeuerwerk«. Da werden Sie jetzt höchstens bei Firmenchefs auf große Zustimmung stoßen.

Kauf: Wenn man das vordergründig betrachtet, mag dieser Eindruck entstehen. Wissenschaftliche Untersuchungen indes bestätigen, dass zusätzliches Geld immer nur sehr kurz positive Gefühle auslöst oder kurz motiviert. Aus dem Geschenk eines zusätzlichen Gehalts wird schon in der ersten Wiederholung eine Selbstverständlichkeit, über die dann später niemand mehr nachdenkt. Es sei denn, sie bleibt wider Erwarten aus: Dann macht sich Frust schnell breit.

CRN: Geld ist aber doch der Nerv aller Dinge, das beherrschende Thema schon bei kleinen Lichtern und erst recht im Top-Management.

Kauf: Obwohl so vieles, eigentlich fast alles, zu Geld und Gewinn drängt, bleibt doch festzustellen: Nichts nutzt sich schneller ab als eine Gehaltserhöhung. Und nichts hat länger Wirkung als eine gelungene Motivation.

CRN: Wie erreicht man sie?

Kauf: Aus meiner Sicht ist es wesentlich zielführender, alle Mitarbeiter am Erfolg eines Unterneh-



Quelle für alle Fotos: Matthias Kauf

»
Nicht jeder Chef weiß, warum er Menschen, die er bezahlt, auch noch begeistern sollte.

Matthias Kauf
 Buchautor

Sinnstiftung und Wertekanon, so altmodisch das klingen mag, können Mitarbeiter dauerhaft motivieren und den Wert des Unternehmens letztlich steigern

mens zu beteiligen. Erwirtschaftet das Unternehmen einen Gewinn, kann dieser an alle Mitwirkenden verteilt werden. Im Idealfall bekommt jeder den gleichen Anteil. Hier ist jedoch ein Umdenken in den Köpfen der Unternehmer und Manager erforderlich. Weg vom »Ich«, hin zum »Wir«. Unternehmenserfolg ist immer eine Gemeinschaftsleistung.

CRN: Auch Geld verdienen ist keine Vision, sagt Hermann Ramacher, Inhaber des Distributionsunternehmens ADN. Fehlt uns ein Sinn, Werte vielleicht, die uns jenseits materieller Sicherheit motivieren?

Kauf: Ich glaube tatsächlich, dass viele Unternehmer sich viel zu selten die Frage nach dem Sinn stellen. Wenn der Fokus ausschließlich auf das Geld verdienen gelegt wird, läuft etwas verkehrt. Definieren Unternehmen Leitsätze, die ihre Ziele und ihre Werte spiegeln und ein vollständiges, attraktives Leitbild erge-

ben, sind sie in der Lage, ihr Warum und Wofür ihres Unternehmens glaubhaft zu definieren. Damit sind sie nicht nur Arbeit- und Geld-, sondern auch Sinngeber. Eine Aufgabe, die meiner Erfahrung nach über die weichen Faktoren unweigerlich harte Wettbewerbsvorteile erschließt.

CRN: Sie meinen Ihre Erfahrung als Unternehmer einer IT-Firma?

Kauf: Ja. Das Team der Servandis GmbH sieht sich als Dienstleister mit der primären Aufgabe, unsere Kunden dabei zu unterstützen und ihnen Werkzeuge wie GenesisWorld (CRM des Herstellers CAS, Anm. d. Red.) an die Hand zu geben, die es ihnen ermöglichen, wiederum ihren Kunden das »Geschäftsleben« leichter zu machen. Wenn nach einer Implementierung aus zufriedenen Mitarbeitern Begeisterte werden und diese dann dazu beitragen, ihre Kunden zu begeistern, haben wir als Dienstleister unser Ziel erreicht. Genau diese Aufgabenstellung ist es, die mein Team und mich motivieren, morgens aufzustehen. Wirtschaftlicher Erfolg stellt sich dann als logische Folge fast wie von selbst ein.

CRN: Es gibt ja kaum mehr ein Fachbuch ohne den Titelzusatz »mit Hirn« – so auch Ihr Buch. Was kann die Wirtschaft von Neurobiologen lernen?

Kauf: In den mittlerweile 28 Jahren meiner Selbstständigkeit habe ich die Erfahrung gemacht, dass fast alle Probleme im Geschäftsleben auf die Kommunikation zwischen Menschen zurückzuführen sind. Oft genug habe ich mich über Aussagen und Standpunkte meiner Gesprächspartner geärgert. Aus diesem Grund habe ich den Arzt und Neurowissenschaftler Dr. Franz Jürgen Sperlich mit ins Buchprojekt geholt. Ich möchte mit dem Buch »Vom Kundenwunsch zum Wunschkunden« die Leser inspirieren, Dinge im Tagesgeschäft zu hinterfragen und sich durch einen Perspektivwechsel auf die andere Seite zu begeben.

→ weiter auf Seite 35

—> Fortsetzung von Seite 32

Der Wissensbegriff selbst hat sich enorm gewandelt. Einerseits ist reines Faktenwissen zur Massware geworden – siehe Wikipedia. Durch diese einfache Verfügbarkeit von so gut wie allen Daten und Fakten im Netz bedarf es einer anderen Art von Bildung: der Fähigkeit, die Quantität von der Qualität zu unterscheiden. Der Fachmann ist dadurch gefordert, die Balance zu halten, um nicht auf das Level eines Fachidioten abzurutschen. Denn wer nur etwas von seinem Job versteht, versteht auch davon nichts.

CRN: Braucht man denn heute nicht beides – Tiefe und Breite?

Kauf: Ja, und zwar in der Art einer Zusammenarbeit, die heute schon bei vielen Unternehmen eine selbstverständliche Disziplin ist. Wer nicht in der Lage ist, seine Expertise mit der anderer Menschen zu vernetzen, wer zwar die Technik beherrscht, aber keine persönliche Ansprache zustande bringt, wird es heute bei aller fachlichen Kompetenz schwer haben, wenn er nicht noch etwas Entscheidendes dazulernt: soziale Kompetenz – die Fähigkeit zum aktiven Mitarbeiten, Mitdenken und Mitfühlen. Oder wie es Freiherr von Knigge, ein bis heute relevanter Unternehmensberater der ersten Stunde, schon im 18. Jahrhundert wusste: »Interessiere Dich für andere, wenn Du willst, dass andere sich für Dich interessieren.«

CRN: Sie lassen Unternehmer zu Wort kommen, Martin Hubschneider von CAS Software oder Holger Brinkmann, ein Kind der 68er, wie er selbst über sich sagt. Nicht zuletzt sind Sie ja auch ein IT-Unternehmer. Was zeichnet Führungspersönlichkeiten im Mittelstand aus?

Kauf: Was in einem Unternehmen vor allem zählt, sind Zahlen. Das weiß jeder Chef und jeder Mitarbeiter. Nicht jeder Chef indes weiß, warum er Menschen, die er bezahlt, auch noch begeistern sollte. Die von Ihnen angesprochenen Personen sind, ähnlich wie Erfinder oder Künstler, Menschen, die ihre Welt, ganz



gleich, wie klein oder groß sie sein mag, einfach verbesserungswürdig finden. Sie möchten ihr durch die Kraft der Idee etwas Neues abgewinnen oder etwas hinzufügen. Etwas, das sich bezahlt macht und Spaß bringt, etwas von Wert. Und wenn es nur ein Marktwert ist. Dieser Antrieb, ob mehr intelligenzgesteuert oder intuitiv, ist eine sehr persönliche Kraft, und so sind der erfolgreiche Aufbau und die Führung eines Unternehmens in erster Linie verknüpft mit den handelnden Persönlichkeiten. Sie sind bei allem Erfolg immer Mensch geblieben. Neben wirtschaftlichem Erfolg treten sie Mitmenschen auch im Geschäftsleben mit Empathie und Wertschätzung entgegen.

CRN: Immer mehr Unternehmen im Markt sprechen von »Customer Centricity«. Wir fragen uns, ob denn Kundenorientierung nicht schon immer zwingend zum Erfolg gehört hat? Ganz abgesehen davon, dass Selbstverständlichkeiten heute anscheinend innovativer scheinen, wenn sie in Englisch daherkommen.

Kauf: Da treffen Sie bei mir auf einen Nerv. Nach meiner Beobachtung werden alle paar Jahre neue Begriffe für »alte« Tugenden erfunden, um bei den Menschen Gehör zu finden. Als mir der Begriff Customer Centricity erstmalig begegnet ist, habe ich mich geschüttelt. Schon die Aussprache war schwierig.

Tatsächlich etablieren sich diese Begriffe trotzdem. Offensicht-



Wenn der Fokus ausschließlich auf Geldverdienen gelegt wird, läuft etwas verkehrt.

Matthias Kauf
Buchautor

lich gehört es zum Mainstream, immer wieder neue englische Begriffe zu erfinden. Den Kunden in den Fokus des eigenen Handelns zu stellen, praktiziere ich seit mehr als 28 Jahren, nur deswegen habe ich heute noch Kunden, die ich seit dieser Zeit begleiten darf.

CRN: Sie beschreiben generell einige Wirkungen in Beziehungen zwischen Menschen, Wahrnehmung zum Beispiel. Daneben gibt es ganz praktische Kapitel: Erstkontakt zum Kunden »unbeschadet zu überstehen«. Wer sollte Ihr Buch lesen?

Kauf: Ursprünglich wollte ich ein Buch für Unternehmer und Führungskräfte schreiben. Trotzdem ist das Buch etwas für jeden, der in Arbeit mehr sieht, als nur den Verdienst seines Lebensunterhalts. Das Buch mit praktischen Erfahrungen aus mehr als 25 Jahren Praxis und vor allem die neurobiologischen Erkenntnisse von Dr. Sperlich helfen dabei, andere Menschen besser zu verstehen. Wer andere besser versteht und ihnen mit Empathie begegnet, macht sich und seiner Umwelt das Leben leichter.

CRN: Lesen ist das eine, das Wissen in Handlungen umzusetzen und in der Organisation eines Unternehmens zu verankern das andere. Was empfehlen Sie Unternehmern, die – um mit Ihrem Buchtitel zu fragen – aus dem Kundenwunsch einen Wunschkunden machen wollen?

Kauf: Zunächst müssen wir lernen, als Unternehmer die Komplexität praktisch zu bewältigen. Indem wir den Umkehrschluss wählen, es uns selbst schwer machen, damit Kunden es einfach haben. In der Handhabung, in der Auswahl, in der Entscheidung. Es muss uns gelingen, Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, die Nachvollziehbarkeit, Einfachheit und Funktionalität mit imageträchtigen Individualitätsmerkmalen verbinden. Dies wird unmittelbar die Verbindung zum Kunden stärken. Erfolg wird dann kaum zu vermeiden sein. ■

