

Neukunden für Newcomer: Vom Noname zur Marke

Dr. Anselm Görres¹



Dem typischen Gründer einer Unternehmensberatung fehlt es nicht an Neuerungsgeist, wohl aber an Kapital und Mitarbeitern. Da mag es ihn trösten, dass er immerhin die berühmte Unternehmerdefinition von Joseph Schumpeter (1883–1950) erfüllt. Für den großen Ökonomen ist der Unternehmer nicht in erster Linie Kapitalist oder Arbeitgeber, sondern „Durchsetzer einer neuen Kombination“. Diese innovative Leistung geht häufig mit „schöpferischer Zerstörung“ einher, weil überlegene neue Kombinationen ältere Geschäftsmodelle obsolet machen können.²

Doch eines findet der Unternehmensgründer auch bei Schumpeter nicht: den Hinweis auf die notwendige verkäuferische Leistung des Gründers. Schumpeters Definition wird sicher dem erfolgreichen Unternehmer gerecht, der selbst nicht mehr verkaufen muss oder will und die Resource Vertrieb ebenso wie andere Faktoren und Ressourcen nicht selbst einbringt, sondern lediglich „kombiniert“. Doch jeder Gründer muss, will er erfolgreich sein, erst einmal Verkäufer sein. Innovation ist schön und gut – aber sie muss auch an den Mann gebracht werden. Hier tröstet den Gründer vielleicht das Zitat eines anderen, mir unbekanntem Autors, der einmal feststellte: „In normal business, you start as a salesman, and you end as a manager. In consulting, it's the other way round.“ Es gibt dabei nur ein kleines Problem. In Ihrer eigenen Beratungsfirma müssen Sie vom ersten Tag an als Salesman agieren. Doch wie wird man zum Salesman, wenn man vorher „nur“ guter Consultant oder Manager war, aber wenig Berührung mit verkäuferischen Aufgaben hatte?

„No Acquisition required“ – mein persönlicher Werdegang als Verkaufsbarriere

Genau das war die Situation, in der ich mich im Alter von 44 Jahren befand, als ich Ende 1996 ZMM gründete. Als Kind humanistisch geprägter Akademiker hatte ich Verkäuferschem gegenüber eher Geringschätzung als Respekt mitbekommen. Das VWL-Studium trug wenig dazu bei, diesen Dünkel zu korrigieren: Verkauf und Marketing, das waren typische Fächer für Betriebswirte, deren Disziplin ja bestenfalls eine Praxologie des Gelderwerbs, aber doch keine Wissenschaft darstellte. Erst bei McKinsey lernte ich zu respektieren, wie wichtig und spannend gutes Marketing sein kann, und wie wertvoll und mühsam eine

gute Organisation der operativen Vertriebsroutine ist.³

Verständnis, Respekt und eigene Kompetenz für Vertriebsaufgaben erwarb ich mir erst in späteren Berufsstationen, unter anderem als MBI-

Investor bei der Elpro-Gruppe in Ostberlin. Dort war eine ganze Unternehmensgruppe auf marktorientiertes Verhalten umzustellen. Doch von dem Salesman, den jedes Beratungsunternehmen – gerade in der Gründungs-

¹ Dr. Anselm Görres, Jahrgang 1952, Volkswirt, 1984 bis 1991 McKinsey-Berater, 1991 bis 1994 MBI-Investor in Ostberlin, ist Geschäftsführender Gesellschafter von ZMM. Ehrenamtlich ist er Mitgründer und Vorsitzender des BIM (Bundesarbeitskreis Interim Management). ZMM ist einer der führenden Anbieter von Interim-Dienstleistungen in Deutschland (www.zmm.de).

² „Unternehmung nennen wir die Durchsetzung neuer Kombinationen (...), Unternehmer die Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive Element sind.“ (Joseph A. Schumpeter, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrisiko, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 8. Aufl., Berlin 1993, S. 115). Eine „neue Kombination“ muss kein neues Produkt bedeuten – innovativ kann auch die Kombination neuer Beschaffungsquellen, neuer Produktionsmethoden, neuer Absatzmärkte oder neuer Marktbedingungen sein.

Der dynamische Unternehmerbegriff Schumpeters ist selbst hochinnovativ und unabhängig von Wirtschaftsordnung und Zeitalter: „Wir sprechen ... von Unternehmern nicht bloß für jene historischen Epochen, in denen es Unternehmer als besondere soziale Erscheinung gibt, sondern wir knüpfen Begriff und Namen an die Funktion und an alle Individuen, die diese in irgendeiner Gesellschaftsform tatsächlich ausfüllen, seien sie auch Organe einer sozialistischen Gemeinschaft, Herren eines Fronhofs oder Häuptlinge eines primitiven Stammes“ (S. 111).

³ Aber auch diese Lektion erfolgte eigentlich nur in Kundenprojekten, denn die Dienstleistung von McKinsey selbst verkaufte sich in diesen Jahren (1984 bis 1991) noch immer fast wie von allein. „NAR – no acquisition required“ hätte Robert Mitchum an den Rand eines McKinsey-Drehbuchs geschrieben.

phase – an seiner Spitze braucht, war ich auch 1996 noch weit entfernt.

Durch meinen humanistisch-akademischen Hintergrund mag ich den Wechsel vom *Professional* zum *Salesman* krasser als andere empfunden haben. Trotzdem scheint er mir gerade in Deutschland, und gerade für professionelle Dienstleister wie Unternehmens- oder Personalberater, Anwalt, Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater, aus mehreren Gründen generell nicht einfach.

- Kennzeichnend für gute *Professionals* ist die fundierte fachliche Ausbildung. Gerade deutsche akademische Tradition führt aber in den seltensten Fällen zur Entwicklung verkäuferischer Talente, ebenso wenig die typischen Lehrjahre junger Anwälte oder Unternehmensberater, die ihre Karriere in großen Beratungsfirmen beginnen.
- Vollkommen zu Recht stellt die Tradition der klassischen freien Berufe Fachkompetenz, Seriosität, Verschwiegenheit und Objektivität in den Vordergrund. Doch diese ganz unverzichtbaren Tugenden beißen sich mit dem, was erfolgreiche Verkäufer auszeichnet. Extrovertiertes oder gar werbliches Auftreten weckt bei manchen Klienten sogar Zweifel an Fachkompetenz und Professionalität eines Anbieters. Ein guter Verkäufer gilt als schlechter Performer – und umgekehrt!
- Im Vergleich zu angelsächsischen Ländern ist deutsche Bildungs- und Kulturtradition nach wie vor vom preußischen Imperativ *Mehr sein als scheinen* geprägt. Gerade kleine Firmen müssen aber in der Außen-darstellung eher die umgekehrte Kunst beherrschen und dürfen ihr



Bild 1: USP als Basis der Vertriebsstrategie

noch schwaches Licht keineswegs unter den Scheffel stellen.

Diese kulturellen Barrieren treffen nun auf eine Dienstleistung, deren Charakteristik eigentlich besonders intensive verkäuferische Leistungen erfordert. Beratung ist eine abstrakte Dienstleistung, die man nicht wie Produkte zeigen und demonstrieren kann. Sie lebt vom Einzelfall, der noch dazu Verschwiegenheit erfordert, Dritten also nur verklausuliert geschildert werden darf. Und ihre Wirkung ist beziehungsabhängig, denn der beste Rat kommt beim Kunden nur an, wenn der dem Ratgeber über aufgeschlossen ist. **Der Gründer einer Unternehmensberatung steht also vor dem gewaltigen Problem, ein nur abstrakt zu schilderndes Produkt seiner noch unbekanntenen Firma in einem noch unerschlossenen Markt an den Mann zu bringen – und das alles, ohne selbst erfahrener Verkäufer zu sein und unter der Maßgabe, beim Verkauf bloß nicht verkäuferisch zu wirken!**

Der besondere Charakter von Beratungsleistungen erklärt im Übrigen auch, warum man in Beratungsfirmen

keine angestellten, hauptamtlichen Nur-Verkäufer oder Business Developer antrifft. Der klassische Vertriebsmann, der Produkte, aber auch greifbare Dienstleistungen an den Kunden bringt, wirkt in der Beratung nicht glaubwürdig. Der Kunde nimmt das Produkt Beratung nur jemandem ab, der mit eigener Kompetenz glaubhaft machen kann, welche Dienste der Kunde zu erwarten hat. **Beratungsvertrieb ist immer auch Chefvertrieb.** Deshalb werden in der Beratungsfirma am Ende die Senior Consultants zu Verkäufern. Nur darf sich der Kunde dann nicht wundern, wenn er in der operativen Umsetzung eher die Juniors zu Gesicht bekommt. Auch sie starten nur als Consultants und entwickeln sich, je erfolgreicher ihre Beratungskarriere verläuft, mehr und mehr zu Salesmen.⁴

⁴ Natürlich ist das Ganze hier ein bisschen überspitzt dargestellt. Alle guten *Professional Firms* legen großen Wert darauf, dass auch die erfolgreichen Seniors noch operativ tätig bleiben. Doch unstrittig ist, dass der Anteil der verkäuferischen Aufgaben im Lauf der Karriere zu- und nicht abnimmt – das unterscheidet Beratung von den meisten anderen Branchen und Dienstleistungen.

Vom Fachmann zum Verkäufer: Wo liegt mein USP?

Wer sich in einem freien Beruf selbstständig machen oder gar eine größere Firma gründen möchte, muss für sich selbst, vor allem aber für seine künftigen Kunden die Frage nach seiner persönlichen *Unique selling proposition* möglichst gründlich beantworten. Irgendwas an der von ihm gebotenen „Kombination“ muss neu sein, sonst wird der Start sehr schwer. Aus der sauberen Definition der USP folgt alles Weitere: Leistungsversprechen, Gestaltung von Unterlagen und *Corporate Identity*, Wahl der geeigneten Vertriebskanäle usw. Zur Herleitung der eigenen USP empfiehlt sich somit eine gründliche und ehrliche Selbsterforschung, idealerweise im Kreise von Kollegen in ähnlicher Lage.⁵

Ein häufiger Fehler angehender Freelancer (gleich welcher Fachcouleur) besteht darin, sich nach außen als eierlegende Wollmilchsau zu präsentierten. *Nehmen Sie mich – ich kann und löse alles!* Wir erleben dies bei vielen, die sich als Experte oder Interim Manager für die Aufnahme in unseren ZMM-Pool bewerben. Doch nach unserer Erfahrung sind es gerade nicht die Universalprofile und Allround-Artisten, die sich am besten verkaufen lassen. Am besten „gehen“ vielmehr Profile mit eindeutigem Fokus, also mit klarer Einschränkung auf bestimmte Funktionen, Branchen und Ebenen, notfalls sogar unter bewusster Ausblendung vorhandener weitergehender Kompetenzen.⁶

Die Außendarstellung des Beraters muss die typischen Probleme berücksichtigen, über die Kunden bei der Wahrnehmung von Unternehmensbe-

ratern berichten.⁷ Diese Regeln gelten weitgehend unabhängig davon, ob es sich bei dem freien Beruf um den eines Steuer-, Personal- oder Unternehmensberaters oder auch eines Interim Managers, Anwalts, Architekten, Werbeexperten oder sonstigen Selbständigen handelt.

Man verrät kein Geheimnis mit der Feststellung, dass der Schritt in die Selbständigkeit heute oft unfreiwillig erfolgt. Im Klartext: Für viele geht es um einen Weg aus der Arbeitslosigkeit. Ihr Gründungsakt gehorcht zumindest anfangs mehr der Not als dem eigenen Drange. Man denke nur an die vielen Ich-AGs. Doch gerade für den, der als angestellter Berater, Manager und Experte erfolgreich war, haben bisher oft andere die Verkaufsleistung übernommen. Als *Chief Salesman* ihrer Ich-AG müssen viele Gründer völlig bei Null anfangen.

Doch diese neue Aufgabe lässt sich nur bewältigen, wenn sie nicht durch Gefühle der Peinlichkeit oder Scham überlagert wird. Man muss jeden, der

unfreiwillig in die geschilderte Lage kommt, dazu ermutigen, sich offen zu seiner Gründungssituation zu bekennen. In einer Marktwirtschaft ist es keine Schande, den Arbeitsplatz zu verlieren – und meistens auch nicht die eigene Schuld. Wer sich heute in dieser Lage befindet, ist in bester Gesellschaft. In jeder Branche gibt es Tausende, wenn nicht Zehntausende mit ähnlichen Problemen.

Wichtig ist es auch, gerade im Freundes- oder Bekanntenkreis die eigene Situation offen anzusprechen. Die Erfahrung zeigt, dass gerade die ersten Aufträge für neue Selbständige genau aus diesem Kreis kommen. Nur: Wie sollen Ihre Freunde helfen, wenn Sie es keinen wissen lassen, dass Sie Hilfe brauchen?⁸

Kundenwahrnehmung	Implikationen für Sie
„Ein Ei gleicht dem anderen“	→ Differenzieren!
„Je kleiner je breiter“	→ Fokussieren!
„Rat auf Vorrat – Standardlösungen“	→ Maßschneidern!
„Zu klein für mein Problem“	→ Vernetzen/verstärken!
(Gar keine Wahrnehmung!)	→ Kommunizieren!

⁵ Ein nicht unerheblicher Teil unserer WIM-Workshops für Interim Manager – insbesondere der Module „Einstieg“ und „Vertrieb“ dient der gemeinsamen Herausarbeitung eines individuellen USP und seiner angemessenen Umsetzung als *Corporate Identity* des Experten in dessen CV und anderen Unterlagen (www.zmm.de/html/experten/ps_work.cfm).

⁶ Als Agentur für Interim-Dienstleistungen müssen wir naturgemäß nicht nur auf die fachliche Substanz der Expertenprofile achten, sondern auch auf deren „Verkaufbarkeit“, so hart das klingen mag. Auch hier erleben wir häufig, dass Fach- und Verkaufskompetenz auseinanderklaffen. Viele exzellente Manager und Spezialisten tun sich schwer damit, ihren Lebenslauf als das zu gestalten, was er bei Freelancern eben auch sein muss: Ihr wichtigster Verkaufsprospekt. Auch hier bieten die WIM-Workshops für Interim Manager Starthilfe.

⁷ Quelle der folgenden Tabelle: Vortrag Dr. Stephan Friedrich von den Eichen, Trend-Thesen sowie Folgen und Lösungen für Unternehmensberater (BDU Beratertag 2004, Wiesbaden)

⁸ Wer auf Hilfe seines Netzwerkes angewiesen ist, muss ihm dazu eine Chance geben – dazu ein jüdischer Witz. Moischele Zuckerstein bittet Gott inständig mit gefalteten, zum Himmel erhobenen Händen: Adonai, bitterscheen, lass mich einmal gewinnen in Lotto. In der Woche darauf bittet er noch eindringlicher: Bitte, bitte, Adonai, Elohim, lass mich einmal gewinnen in Lotto. Wiederum eine Woche später bittet er nun schon zum dritten Mal, fast flehentlich: Bitterscheen, Adonai, bitte, bitte, Elohim, lass mich einmal gewinnen in Lotto, gib mir a Chance!! Antwortet schließlich unter Donnern und Blitzen aus dem Himmel Gottes verzweifelte Stimme: Moischele, Moischele, gib Du mir a Chance – kauf dir a Los!

Subjektives versus objektives Marketing

Bei der Gründung meines eigenen Beratungsunternehmens schienen mir die Hausaufgaben klar abgesteckt. Der potenzielle Markt für Interim Dienstleistung ist gewaltig groß: Ab einer gewissen Größe, sagen wir fünf bis zehn Millionen Umsatz, kann jedes Unternehmen gelegentlich einen Interim Manager oder Experten auf Zeit brauchen. Allerdings wusste ich auch, dass dieser Bedarf je Betrieb eher selten eintritt – zumindest heute noch. Die gewaltigen Möglichkeiten von Interim Management sind noch viel zu wenig bekannt. Der großen Zahl potenzieller Kunden stand somit die geringe Wahrscheinlichkeit eines akuten Bedarfs im konkreten Fall entgegen. Damit schied Direktvertrieb – also die Direktansprache von Endkunden – weitgehend aus, die Trefferwahrscheinlichkeit war zu gering.

Um so wichtiger wurde der indirekte Vertrieb über Mittler und Medien oder Foren. Unter Mittlern verstehe ich Firmen, die zwar selbst keine Interim Manager brauchen, aber auf Grund ihres Geschäftes ihrerseits intensiven Kontakt mit Firmen haben, die entsprechenden Bedarf aufweisen. So fand ich mich bei den *Usual suspects* wieder, von denen fast alle Berater Aufträge erhoffen: Banken und Beteiligungsgesellschaften.⁹ Banken betreuen Firmenkunden und legen

⁹ Ein Hamburger Sparkassenmanager gestand mir einmal: „Manchmal denke ich, ganz Deutschland besteht nur aus Unternehmensberatern – alle kommen zu mir, um über mich bei den Firmenkunden zu landen“. Hoffentlich verschärft dieser Artikel sein Problem nicht noch!



Bild 2: Input und Output im „Subjektiven“ und „Objektiven Marketing“

insbesondere maroderen Firmen schon einmal den Einsatz eines Interim Managers als Sanierer nahe. Beteiligungsgesellschaften haben ein ganzes Portfolio von Firmen, häufig mit ehrgeizigen Veränderungsprogrammen, und brauchen dort gelegentlich Interim Manager: sei es für Change Management, sei es für den kurzfristigen Austausch von Führungskräften.

Unter Medien oder Foren verstehe ich jede öffentliche Plattform, über die man die eigene Botschaft herausposaunen kann. Kennzeichnend ist, dass man meist nicht genau weiß, wen die Botschaft dann tatsächlich erreicht. Es kommt also darauf an, möglichst solche Medien zu bedienen, die von der eigenen Zielgruppe frequentiert werden. Die wichtigsten Medien und Foren sind Presse und Fachzeitschriften (wie etwa der vortreffliche *Unternehmensberater*), öffentliche Veranstaltungen (wie etwa Messen, Tagungen, IHK-Events usw.) und schließlich das Internet. Letzteres sowohl über die eigene Website wie über Multiplikatoren-Websites zu erschließen, zum Beispiel Berater-Scouts.

Alle hier genannten und viele weitere Ansatzpunkte sind keineswegs neu – man kann sie in jedem Lehrbuch nachlesen. Ich fasse sie alle einmal unter der Überschrift „Objektives Marketing“ zusammen. Professionelle Wege zu Verkauf und Marketing, wie man sie eben so lernt und kennt.

Doch etwa zwei bis drei Jahre nach Gründung von ZMM machte ich eine überraschende Beobachtung. Obwohl ich achtzig Prozent meiner für Außenaktivitäten verfügbaren Zeit ins *objektive Marketing* gesteckt hatte, stammten daraus nur zwanzig Prozent meiner Aufträge. Die restliche Zeit floss in etwas, was ich einmal *subjektives Marketing* nennen möchte – also Kontakt- und Beziehungspflege im Rahmen meines persönlichen Netzwerks. Überraschenderweise war die Input-Output-Relation des subjektiven Marketing genau umgekehrt wie beim objektiven: Mit nur zwanzig Prozent des Zeiteinsatzes erzielte ich hier achtzig Prozent meiner Markterfolge.

Als ich mich nach den Gründen für diese extremen Unterschiede in der

ERFOLGSFAKTOREN IM „OBJEKTIVEN MARKETING“
Mit Söldnertruppen allein geht es nicht

	Mittler	Medien	Markt	Netzwerk (zum Vergleich)
Typische Beispiele	Banken, IHGs, Bet.-Gas/ VCs, MAZ-Provider	Website, Presse, Funk	Unbekannte Prospects	Freunde und Bekannte
Typischer Vertrieb	Direkt	Direkt	Überwiegend Indirekt	Situativ – auch Privatkontakte
Militärischer Vergleich	Söldnertruppen	Distanzwaffen	Häuserkampf	Ihre Bundesgenossen!
Risiko	Umsatz und Untreue	Streuverluste	Scheitern, Erschöpfung	Mangel an Engagement
Mailings	✓	✓	?	✓✓
Calls	✓	✓	??	✓✓
Besuche	✓	?	???	✓✓

© ZMM Januar 2005

Bild 3: Erfolgsfaktoren im objektiven Marketing

Ergiebigkeit meiner Außenaktivitäten fragte, wurde mir schnell klar, dass neben den Kanälen des objektiven Marketings – Mittlern, Medien/Foren und Markt (im Sinne von potenziellen Endkunden) – zwei weitere Kanäle ganz entscheidend für den Vertriebserfolg sind. Nämlich die bewusste Pflege des eigenen Netzwerks und die daraus (hoffentlich) resultierende Mundpropaganda über dessen Grenzen hinaus. Wobei nur Ersteres von mir aktiv zu beeinflussen war, Letzteres allenfalls indirekt. Nur wenn meine Freunde einen guten Eindruck von mir, meiner Firma und ihrer Leistungsfähigkeit hatten, konnte ich auf ihre Bereitschaft zur Weiterempfehlung von ZMM hoffen.

Natürlich sollen die guten Erfahrungen, die ich gerade in der Startphase mit subjektivem Marketing machte, niemanden zu der Schlussfolgerung verleiten, dass ein Unternehmensgründer auf objektives Marketing ganz verzichten könne. Ganz im Gegenteil! Nur auf Beziehungspflege zu setzen, widerspräche jeder Profes-

sionalität und führte schnurstracks in die bloße Spezl-Wirtschaft. Aber es scheint mir notwendig und legitim, auf die Gefahr der Unterschätzung des subjektiven Marketings hinzuweisen – gerade durch Unternehmensgründer in Deutschland.

In den meisten Ländern der Welt müsste man eher umgekehrt vorgehen und darauf hinweisen, dass neben subjektiven Beziehungspfaden auch Wege des objektiven Marketings zu pflegen sind. Den Bewohnern des Mitteleuropas und fast aller Kontinente außerhalb Europas muss niemand erklären, wie wichtig Freunde und SpezIn auch im Geschäftsleben sind. Nur Nordeuropäer und Nordamerikaner haben diese Lektion oft vergessen – vielleicht ein Erbe der protestantischen Ethik, die den Geist unserer so wohlgeordneten kapitalistischen Marktwirtschaften geprägt hat.

Subjektives Marketing hat vielerlei Vorzüge, aber auch Schattenseiten. Der wichtigste Vorteil ist vielleicht, dass es zwar Zeit, aber kaum Geld kostet. Schließlich gilt es nur, schon vor-

handene Verbindungen zu pflegen. Zu den weiteren Vorteilen gehört:

- Die Zielgruppe ist bestens bekannt, sie muss nicht erst identifiziert und erschlossen werden.
- Die Türen sind leicht zu öffnen, man wird mit Sympathie und Respekt empfangen.
- Sie müssen sich nicht groß vorstellen, Ihr Werdegang und Ihre Kompetenzen sind meist schon bekannt.

Zu den Schattenseiten gehört, dass Ihre Freunde meist nicht nur Ihre Stärken, sondern auch Ihre Schwächen kennen. Und selbst beim besten Freund sind Sie nicht der Einzige, der anklopft – andere Freunde und Bekannte gehen den selben Weg und hoffen wie Sie auf Förderung und *Favors*. Manch einer hat über die Jahre vor lauter Arbeit und Fachthemen alle Beziehungen vernachlässigt und muss beim Eintritt in die Selbständigkeit nun feststellen, dass sein Netzwerk so gut wie nicht vorhanden ist – keine gute Voraussetzung für die Aufbau-phase!

Schließlich gilt im Lande Kants und der schon erwähnten protestantischen Ethik Ihre aktive Beziehungspflege mit akquisitorischer Nebenabsicht dem einen oder anderen Ihrer Bekannten gar als Missbrauch der Freundschaft.¹⁰ Nicht jeder hat Verständnis für die Nöte eines Unternehmensgründers – am wenigsten oft die, deren Karriere bisher glatt und bruchlos verlief. Diesen Zeitgenossen möchte man fast wünschen, dass sie einmal selbst einen Karrierebruch erleben.

¹⁰ Kant fordert, den Mitmenschen „jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel“ zu achten. Für den Geschäftsmann ist es tröstlich, dass der andere immerhin *auch* Mittel sein darf, nur nicht ausschließlich.

Im Vorgehen unterscheiden sich subjektives und objektives Marketing zunächst nicht sonderlich. Ihr subjektives Marketing ist gerade dann am erfolgreichsten, wenn Sie sich der gleichen Mittel und Methoden bedienen, die Sie auch beim objektiven Marketing einsetzen. Es wäre fatal, wenn Freunde und Bekannte den Eindruck gewinnen, dass sie allein den einzigen Vertriebskanal der Firma bilden, und dass die Firma sich nicht auch auf dem objektiven Markt behaupten könne.

Im Gegenteil: Subjektives und objektives Marketing befruchten sich gegenseitig in hohem Maße. Häufig besteht der Unterschied nur darin, dass die gleichen Maßnahmen innerhalb Ihres Netzwerks auf größere Resonanz treffen als außerhalb. Ihr Mailing findet mehr Beachtung und wird an Dritte weitergeleitet, Ihre Anrufe werden erwidert, Ihre Argumente fallen auf fruchtbareren Boden. Im Freundeskreis können Sie überdies neue Werbetexte, Verkaufsargumente und persönliches Auftreten testen und perfektionieren, bevor Sie sie einer breiteren Öffentlichkeit präsentieren.

UNTERSCHIEDE ZWISCHEN MARKENPRODUKT UND NONAME

Vom Noname zur Marke: Weiter Weg zum Ziel

	Marke	No-name	Konsequenzen für Noname
Geschichte	Mind. 5 Jahre	Minimal	Bei Null anfangen
Altkunden	Viele bis sehr viele	0-10	Schritt für Schritt ausbauen
Werbeetat	Meist groß	Quasi Null	„und das meist über Jahre“
Image/Bekanntheit	Bestens etabliert	Minimal	Schwieriger Aufbau
Kontakte	Zahllose	200-300?	→ Hier muss es beginnen!

Bild 4: Unterschiede zwischen Markenprodukt und Noname

Ich hoffe, nicht als Militarist zu gelten, wenn ich aus den Erfahrungen des Irakkriegs eine Beobachtung ableite, die gleichermaßen für objektives wie subjektives Marketing gilt. Keine Armee der Welt verfügt über soviel Distanzwaffen wie die amerikanische. Ohne einen Tropfen eigenen Blutes zu vergießen, können ganze Länder bombardiert werden. Doch um Bagdad wirklich zu besetzen, mussten auch die amerikanischen Truppen an einem gewissen Punkt die Fernbomber stop-

pen, um die Stadt im Häuserkampf zu erobern.

Auch beim Verkaufen ist es mit Distanzwaffen allein nie getan: Ab einem gewissen Punkt sollten Sie auf Mailings und eMail verzichten, auch das Telefonieren einstellen und Ihre Kunden ganz persönlich besuchen. Der persönliche Besuch kostet alle Beteiligten das größte Engagement und die meiste Zeit – aber er schafft auch weit mehr Bindung und Commitment als alle indirekten Formen des Kontakts.



Bild 5: Stufen der Ehre zwischen Noname und Marke

Vom Noname zur Marke

Jeder Gründer betritt den Markt als allen anderen Marktteilnehmern Unbekannter. Er hat keine Geschichte, keine Altkunden, meist kein Geld für Werbung und Marketing. Sein Image, seine Bekanntheit müssen komplett neu aufgebaut werden. Auch und gerade deswegen muss er dort anknüpfen, wo er kein Unbekannter ist, ja vielleicht schon „eine Marke“ – im eigenen Netzwerk.

Die Marke ist eine Erfindung der Neuzeit. Wenn wir in Zeiten zurückschauen, wo der Mensch noch in kleinen Gemeinschaften lebte, wird deutlich, dass Marken eigentlich nur ein Substitut sind. Das persönliche Beziehungsnetzwerk ist historisch älter. Im Mittelalter brauchte ein Handwerksmeister nur dann Marketing, wenn er außerhalb seiner Heimatgemeinde tätig sein wollte, etwa als einer der wandernden Kunsthandwerker, die in ganz Europa Klöster, Kirchen und Schlösser bauten. Innerhalb der Gemeinde war er eine bekannte Größe und seine Zunft die einzige Marketingplattform, die er brauchte. Im Kern besteht der absatzwirtschaftliche Wert einer Marke nur darin, in einem großen und anonymen Markt für einen Anbieter oder sein Produkt das Vertrauen und den Bekanntheitsgrad zu schaffen, den beide in einem kleinen, überschaubaren Markt von Haus aus genießen.

Als Newcomer kann Ihr Ziel nicht darin liegen, in wenigen Jahren den gleichen Bekanntheitsgrad wie internationale oder nationale Beratungsunternehmen zu erlangen. Hinter dem Image von Beratern wie McKinsey und Roland Berger, Prüfern wie PWC und Ernst & Young, Anwälten wie Freshfields Bruckhaus Deringer und Linklaters Oppenhoff & Rädler oder Personalberatern wie Heydrick Struggles und Egon Zehnder stecken Jahrzehnte des erfolgreichen Firmen- und Markenaufbaus.

Realistisch erreichbar ist aber das bescheidenere Ziel: Bekannte Größe in Ihrem relevanten Umfeld zu werden. Sie haben noch keine jahrelange Firmengeschichte, aber doch einige überzeugende Erfolgsgeschichten zu er-

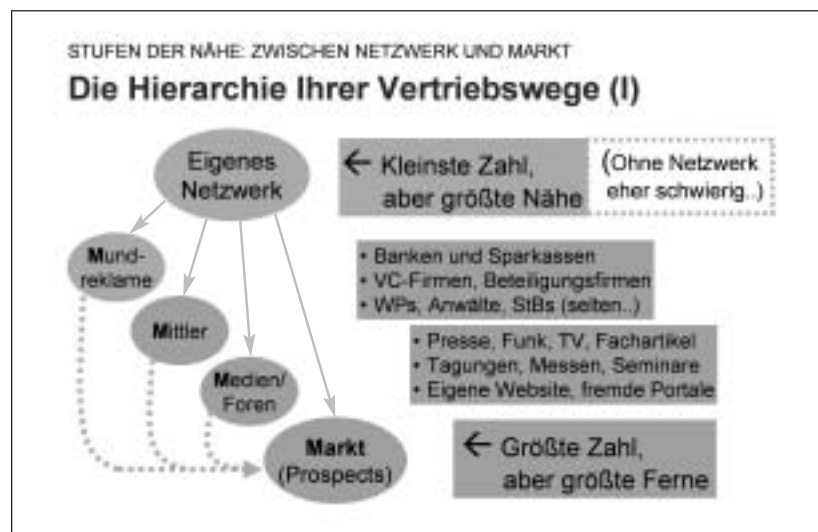


Bild 6: Stufen der Nähe zwischen Netzwerk und Markt



Bild 7: Der Besuch aus Salzburg

zählen. Es gibt erste Referenzen von Altkunden, darunter auch namhafte. Bei den Begegnungen im Markt stoßen Sie allmählich auf spürbaren Respekt. Ein wenig Geld ist auch schon da – und vor allem sind zu den ursprünglichen eigenen Kontakten des Netzwerks viele neue hinzugekommen. Aus dem Heer der Unbekannten haben Sie sich empor gekämpft – jetzt dürfen Sie sich mindestens als *Local Hero* fühlen. Willkommen im Kreis der beraterischen Mittelklasse!

Die Hierarchie Ihrer Vertriebswege

Nach all dem bisher Gesagten ergibt sich die Hierarchie Ihrer Vertriebswege mehr oder weniger zwingend. Beginnend im vergleichsweise kleinen Kreis Ihres persönlichen Netzwerks arbeiten Sie sich langsam vor. Dabei nimmt die Zahl Ihrer Geschäftskontakte zu, die durchschnittliche Nähe jedoch immer weiter ab. Nach einigen Jahren sind Sie weit entfernt von



Bild 8: Stufen der Nähe: Eine alternative Sichtweise

jener Ausgangssituation, wo Ihnen noch alle Namen in Ihrer Datenbank persönlich bekannt waren. Immer größer wird der Anteil jener Personen, wo sich nur noch mit Mühe rekonstruieren lässt, wie der Betreffende überhaupt in die Datenbank gelangte. Und wo die Rekonstruktion gelingt, da führte der Weg in die Datenbank nicht mehr über Sie persönlich, sondern immer häufiger über Mitarbeiter, Kunden oder kaum bekannte Dritte. Ein besonderes Zeichen Ihres Markterfolgs zeigt Ihre Datenbank Ihnen dann, wenn mehr und mehr Personen den Weg zu Ihnen nicht durch direkte und indirekte Initiative Ihrer Firma (also durch *Push*), sondern auf eigene Faust gefunden hatten.¹¹ Erst dann ist es Ihnen gelungen, über Marketingmaßnahmen soviel *Pull* aufzubauen, dass Ihre Firma ohne aktive Anstren-

gung laufend Kunden, Interessenten oder Bewerber anzieht.

Als die ersten Bilder zu diesem Beitrag entstanden und alles sich immer logischer und stimmiger anhörte, insbesondere die hier geschilderte Hierarchie der Vertriebswege – da erhielt ich Besuch von einem Salzburger Geschäftsfreund. Er warf mir vor, dass ich letztlich nichts anderes täte, als meine eigene Bequemlichkeit zur Theorie zu erheben.

Bei aller Schwierigkeit sei die Direktansprache von Endkunden immer noch der Königsweg des konsequenten *Salesman*. Bei Mittlern und Medien könne man zwar nette Kaffeestunden verbringen oder durch Publikationen den Glanz des eigenen Namens mehren. Letztlich sei das aber alles doch nur Kommunikation und „Feigheit vor dem Feinde“ – nämlich dem

unbekannten Endkunden, den zum Freunde zu machen doch die wirkliche Aufgabe sei.

Wahrscheinlich gibt es zu dieser Kontroverse keine „richtige“ oder „falsche“, sondern nur die individuell passende Antwort. Jeder muss für sich selbst den besten und glaubwürdigsten Weg zum Markt finden. Wer stärker im Dialog, in der unmittelbaren Begegnung ist, und außerdem gern reist, wird vorrangig vertrieblich agieren. Wem eher die öffentlichen Foren liegen, wer lieber schreibt und als Schreibtischtäter lieber indirekt kommuniziert, wird indirektem Marketing den Vorrang geben.

Eines gilt aber auf jeden Fall: Markterfolg braucht Zeit. Wappnen Sie sich also mit hoher Frustrationstoleranz – die meisten neu gegründeten Beratungsfirmen kommen erst im zweiten oder dritten Geschäftsjahr auf nennenswerte Umsätze. Nicht jeder ist zum Unternehmer geboren – aber jeder halbwegs Begabte kann das hinzulernen, was ihm zu Beginn noch fehlt. Lassen Sie sich von niemandem bange machen – die anderen kochen auch nur mit Wasser. Frei nach Heinrich Heine könnte man sagen: *Schlage die Trommel und fürchte dich nicht, und küsse die Marketenderin! Das ist die ganze (Verkaufs-) Wissenschaft, das ist des Marketing tiefster Sinn.*

¹¹ Eine vernünftige Datenbank, mit der Sie Ihre *Customer Relations* managen und auch Ihre Projekte verfolgen können, gehört übrigens auch zur Startausstattung einer Beratungsfirma, die auf sich hält. Viele behelfen sich immer noch mit Adressdateien, die über Outlook (oder gar nur Excel-Tabellen!) nicht hinausgehen. Von ZMM gibt es dafür mit OdysseusBüro® ein Angebot, das in dieser Zeitschrift schon vorgestellt wurde. Vgl. Unternehmensberater Nr. 1/1998, Strategieorientierte Büroorganisation: Die besondere Chance Der Stunde Null, sowie Unternehmensberater Nr. 2/2000, Do I Mail To No Avail? Ratschläge in der nicht ganz trivialen Kunst des Rundschreibens.

ZMM ZEITMANAGER MÜNCHEN GMBH

www.zmm.de, zmm@zmm.de

Geschäftsführer Dr. Anselm Görres

Amtsgericht München HRB 115011

Brienner Straße 21, D-80333 München

Fon 089-542 644-0, Fax 089-542 644-99