



Karrierechancen durch immaterielles Vermögen

Wer eine neue Karrierechance sucht, vernachlässigt häufig das Wichtigste, was er besitzt: sein immaterielles Vermögen: Dazu zählen das Know-how und die Problemlösungsfähigkeiten, die Kontakte und Beziehungen sowie das Image und der Einfluss, den man im Laufe seiner Ausbildung und seines Berufslebens aufgebaut hat. Nur wenige Menschen wissen, wie man dieses Vermögen am wirksamsten steigern und einsetzen kann.

EKS-Karriereberater Bernd Brogsitter weiß das aus Erfahrung zu berichten: „Diese Art der Vermögensbildung entwickelt sich in ganz besonderer Weise aus der täglichen Arbeit. Sie ist eine Art Erfahrungsschatz, der neben der eigentlichen Aufgabe als zusätzliches Produkt anfällt. Er verbessert den Erfolg des Angestellten, macht ihn unabhängiger und kann häufig auch selbständig verkauft werden. Man erbringt die von seinem Arbeitgeber gewünschte Leistung, erhält im Gegenzug das vertraglich vereinbarte Gehalt und entwickelt Lerngewinne, wie zum Beispiel Erfahrung, sofort umsetzbares Können, neue Geschäftskonzepte, Kontakte und Beziehungen. Diese Lerngewinne, wenn strategisch richtig vorgegangen wird, sind mittel- und langfristig wichtiger als die zunächst erzielte Höhe des Gehalts. Denn sie wachsen zu einem immateriellen Vermögen heran, das bei Bedarf in materielles Vermögen umgewandelt werden kann.“

Das Geld kommt (fast) von allein

Strategisch geschickter ist es, seine Karriere nicht an materiellen Dingen wie Gehalt, Firmenwagen, Spesenregelung und Bürogröße zu orientieren, sondern zuerst die immaterielle Seite zu beachten, also etwa die Erfahrung, das Können, das Know-how, den Einfluss und die Bekanntheit, die man in der neuen Position gewinnt. Das materielle Vermögen stellt sich dann später fast von allein ein. Das klingt theoretisch ganz logisch - doch funktioniert das auch in der Praxis? Und vor allem: Was soll man im reiferen Alter tun? Hat man dann überhaupt noch Chancen, seine Karriere strategisch neu auszurichten, wenn man sich jahrzehntlang eher an materiellen Werten orientierte?

Dazu Brogsitter: „Gerade wenn man nach landläufiger Meinung schon den Karriere-Gipfel überschritten hat, kann man sein immaterielles Vermögen gezielt nutzen, und zwar selbst dann, wenn man es nicht bewusst entwickelt hat. Es bedarf allerdings sorgfältiger Stärken- und Zielgruppenanalysen.“

Die folgenden Fallbeispiele aus Brogsitters Beratungspraxis zeigen, wie zwei Führungskräfte, die unter erheblichem Veränderungsdruck standen, den Wert dieses „Abfallproduktes“ ihrer täglichen Arbeit entdeckten, um dann daraus eine neue Position mit verbessertem Einkommen zu schaffen.



Beispiel I:

Aufbau einer neuen Position als Angestellter

Ludwig Werner (Name von der Redaktion geändert) lernte sein Fach von der Pike auf. Nach der Hauptschule absolvierte er eine Malerlehre, die er mit der Gesellenprüfung abschloss. Nunmehr folgten einige Jahre als Malergeselle in verschiedenen Firmen. Dann besuchte er eine Malerfachschnule und machte seinen Meister. Sein nächster Berufsschritt führte ihn in einen Großbetrieb; dort war er zwei Jahre lang Baustellenleiter. Die nächste Station war eine Lack- und Farbenfabrik; dort arbeitete er sechs Jahre als Anwendungstechniker. Neben seiner Arbeit im Labor war er für die Beratung von Handwerksfirmen und Architekten sowie Vorführungen bei Großkunden verantwortlich.

Dann wechselte Werner zu einem Hersteller von Beschichtungssystemen. Dazu zählen Grundierungen, Putze, Bodenbeschichtungen, Betoninstandsetzungsmaterialien, Wärmedämm- und Verbundsysteme sowie Farben. Hier war er über zehn Jahre technischer Berater mit Vertriebsaufgaben für Planer, Architekten, Verarbeiter, Handwerksfirmen, Investoren, Bauämter und Industrieaufirnen. Nachdem er in seiner Region einen Umsatz von 10 Millionen DM aufgebaut hatte, wurde er zum Verkaufsleiter und Key-Account-Manager des Bereichs „Element- und Systembau in Massiv- und Leichtbau- weise“ befördert, und zwar für Deutschland und einige westeuropäische Länder.

Werner stellte rasch fest, dass besonders die Hersteller von Fertighäusern das gute Preis-/Leistungsverhältnis seiner Produkte schätzten. Also konzentrierte er sich auf diese Teilzielgruppe der Bauindustrie, obwohl sein Unternehmen in diesem Segment kaum vertreten war. Durch die enge Zusammenarbeit mit seinen Kunden sowie mit Planern, Konstrukteuren und Instituten der Bautechnik erwarb Werner ein hohes Maß an technischem Wissen und umfangreiche Erfahrungen. Schließlich erfand er ein völlig neues Behältersystem für den Transport und die Lagerung der Materialien auf der Baustelle des Kunden. Dieses System wirkte sich außerordentlich verkaufssteigernd aus und wurde wenig später im gesamten Unternehmen als Kundenbindungskonzept eingeführt.

Werner war inzwischen 54 Jahre alt. Er hatte gehofft, dass seine Leistungen mit einer deutlichen Gehaltssteigerung honoriert werden würden. Doch bevor er eine Zusage bekam, wechselte die Führung, und mit dem guten Kontakt zur Geschäftsleitung war es vorbei. Die neue Managergeneration wollte Werners überzeugende Erfolge nicht würdigen, schlimmer noch: Er sah sich verschiedenen Repressalien ausgesetzt. Ein neuer sogenannter Leitender übernahm selbst wichtige Funktionen seines Ressorts und hätte gern seine Position eingenommen. Das alles wurde auch von der obersten Etage unterstützt, denn mit 54 Jahren galt Werner aus Sicht der Geschäftsleitung als völlig abhängig. In diesem Stadium kam Werner zu Bernd Brogsitter nach Bad Bodendorf. Dort wurde er sich nach einer Stärkenanalyse erst einmal seines immateriellen Vermögens bewusst.

Der Weg aus der Sackgasse

Die herausragende Stärke war die Tatsache, dass Werner mit seiner Qualifikation und seinem Bekanntheitsgrad Zielgruppenbesitzer bei den Herstellern für Fertighäuser war. Das bedeutet: Würde Werner zu einem anderen Unternehmen wechseln, könnte er dort einen sehr großen Teil seines Kundenstammes mit einbringen, weil er deren uneingeschränktes Vertrauen besaß. Der so genannte



Zielgruppenbesitz ist besonders dann der „heißeste“ strategische Faktor, wenn sich die Produkte auf dem Markt nur wenig voneinander unterscheiden oder der Unterschied nur schwer vom Kunden wahrnehmbar ist. Dann nämlich sind emotionale Aspekte wie Vertrauen und Image bei der Kaufentscheidung ausschlaggebend.

Wer war die erfolg versprechendste Zielgruppe für eine neue berufliche Perspektive?
Natürlich die Hersteller qualitativ hoch stehender Beschichtungssysteme, die entweder im deutschen Markt noch nicht vertreten waren oder den Fertighausbereich bisher nicht erschlossen hatten. Sie würden sich durch Werners Kontakte und sein Know-how einen ganz neuen Markt und ein entsprechendes Umsatzpotential sichern können.

Insgesamt ergab eine sorgfältige Analyse 26 in Frage kommende Unternehmen. An diese wurde eine Projektbewerbung geschickt. Im Rahmen einer Projektbewerbung werden ganz konkrete Ergebniszusagen gemacht, in diesem Fall eine Mindestumsatzzusage. Brogsitter wurde als Treuhänder zwischengeschaltet, damit Werners derzeitige Position nicht noch weiter gefährdet wurde. Von den 26 angesprochenen Unternehmen forderten 19 die vollständigen Bewerbungsunterlagen an. Aufgrund des hohen Rücklaufs wurden die interessierten Firmen telefonisch vorselektiert. Da dies für Werner die letzte Stelle sein sollte, ging es bei der Auswahl nur vordergründig um die Höhe des Gehalts. Entscheidende Faktoren waren Strategie, Zukunftschancen, Wettbewerbsverhältnisse, Vertriebskonzepte, Betriebsklima des Unternehmens sowie Aufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten, Vollmachten und ein langfristiger Anstellungsvertrag. Wenn diese Elemente seinen Vorstellungen entsprächen, dann würde er auch eine zufrieden stellende Dotierung erhalten.

Werner konnte sich zwischen mehreren Vertragsangeboten entscheiden. Aufgrund des überwältigenden Interesses an seinem Problemlösungskonzept wurde er so sicher, dass er seiner alten Firma kündigte, obwohl das Vertragsangebot seines zukünftigen Arbeitgebers noch nachverhandelt werden musste.

Die Strategie von Ludwig Werner in Kürze:

EKS-Phase 1 - Konzentration auf die beruflichen Stärken: umfassende Kompetenz in Anwendungstechnik, Beratung und Vertrieb, Kundenkontakte (Zielgruppenbesitz)

EKS-Phase 2 - das erfolgversprechendste Spezialgebiet/Aufgabenfeld: Management von Schlüsselkunden im Bereich Putze, Wärmedämm-Verbundsysteme.

EKS-Phase 3 - die erfolgversprechendste Teilzielgruppe: Hersteller von Fertighäusern (ein kleines Teilsegment aus der Zielgruppenvielfalt der Bauindustrie).

EKS-Phase 4 - Analyse der brennendsten Probleme: Entwicklung eines Systempakets aus maßgeschneiderter Produkt- und Preisgestaltung in Verbindung mit Rahmen- und Gewährleistungsverträgen sowie individuellem Kundenservice.

EKS-Phase 5 - Aufbau eines zwingenden Nutzens durch Innovation: Entwicklung und Patentierung eines innovativen Systems zur rationellen Produkthanwendung; dadurch einzigartiges Kundenbindungskonzept für seinen Arbeitgeber.

EKS-Phase 6 -Verbesserung der eigenen Leistung über Kooperation: enge Zusammenarbeit mit Interessenten, Anwendern, Kunden, Planern, Konstrukteuren und bautechnischen Institutionen.

EKS-Phase 7 - Konzentration auf das konstante Grundbedürfnis: Entwicklung zu einer Knowhow-Zentrale für die Zielgruppe. Durch die konsequente Lösung der brennendsten Probleme der Fertighaushersteller zusammen mit seinem Arbeitgeber versorgte er deren Grundbedürfnis nach optimalen Beschichtungssystemen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.



Was kann man aus dem Fall Werner lernen?

Die Geschehnisse um Werner haben gezeigt, dass der Führungsstil und das Klima der Zusammenarbeit nicht beeinflussbar sind. Eine ehemals sichere Position wurde trotz nachweisbarer Erfolge zu einem Risiko. Sein „Rettungsanker“ war das beträchtliche immaterielle Vermögen, das er im Laufe der Jahre erworben hatte: Informationen, Erfahrungen, Kenntnisse, Eigenschaften, Fähigkeiten, Kontakte und Beziehungen. Dies alles hatte Werner zu einer Problemlösung mit hoher Anziehungskraft entwickelt. In seiner Branche war er der Anwendungs- und Vertriebsexperte für die Zielgruppe Fertighaushersteller geworden. Mit diesem immateriellen Vermögen hatte er geradezu zwangsläufig berufliche Alternativen zu seinem bisherigen Arbeitsplatz aufgebaut. Nachdem seine Leistung nicht mehr die erforderliche Akzeptanz fand, fiel es ihm trotz seines Alters nicht schwer, einen anderen Arbeitgeber zu finden, der mit einem wesentlich höheren Gehalt in Verbindung mit einem erfolgsabhängigen Anteil einverstanden war.

Mitentscheidend für den Erfolg von Werner war seine Haltung, Probleme und deren Lösung bewusst zu suchen, schriftlich zu denken sowie alles zu dokumentieren, was seine anwendungstechnische und zielgruppenspezifische Thematik betraf. Er orientierte sich am tatsächlichen Bedarf, baute auf bereits vorhandene Lösungen auf, unterhielt ständige Kontakte und pflegte einen intensiven Gedankenaustausch mit seiner Zielgruppe, den Fertighausherstellern. Mit diesem strategischen Konzept gelang ihm problemlos der Wechsel in eine andere Firma.

Es versteht sich fast von selbst, dass sein Konzept, in einem eng umrissenen Markt die Marktführerschaft zu erzielen, die Lösung eines Dauerproblems ist, das viele Unternehmen anstreben. Ein Mitarbeiter, der sich strategisch derart konsequent verhält, kann so viel Anziehungskraft entwickeln, dass er für sein Unternehmen eher wichtiger wird als das Unternehmen für ihn.

Beispiel 2:

Start in die Selbständigkeit

Immaterielle Vermögenswerte sind nicht nur für einen zweiten Karrierestart bedeutend: Wenn man sich selbständig machen will, sind sie sogar wichtiger als das finanzielle Startkapital. Der folgende Fall von Fritz Berlin (Name von der Redaktion geändert) zeigt in besonderem Maße, wie eine Führungskraft über Jahrzehnte immaterielles Vermögen aufbaut, ohne sich des wirklichen Werts dieses Erfahrungsschatzes bewusst zu werden. Der Fall zeigt auch, wie man immaterielles Vermögen in einem völlig anderen Beruf materialisieren kann.

Die Outplacementberatung von Fritz Berlin wurde Bernd Brogsitter übertragen, als er 56 Jahre alt war. Zu diesem Zeitpunkt war er seit etwa 20 Jahren Geschäftsführer in verschiedenen Unternehmen gewesen. Zuletzt führte er eine Konzerntochter in Berlin, die aus wirtschaftlichen Gründen geschlossen werden sollte.

Buchtip:

Soeben in der vierten Auflage im Verlag Schäffer/ Poeschel erschienen ist der EKS-Bewerbungsratgeber „Die Kunst, sich zu vermarkten“, herausgegeben von Dr. Bernd Brogsitter und Hans Bürkle.



Aufdeckung und Verwertung des immateriellen Vermögens

In einem ersten Schritt wurden die speziellen Stärken von Fritz Berlin herausgearbeitet. Neben guten Erfahrungen im Top-Management, Maschinen- und Anlagenbau, in Logistik und Organisation verfügte Fritz Berlin über einzigartige Kompetenz in folgenden Bereichen:

- Tätigkeit von Anlageninvestitionen und Umsiedlung von Produktionsstätten,
- Kenntnisse der Umweltauflagen bei Luft und Wasser,
- gute Kontakte zu Berliner Behörden und hochrangigen Vertretern der Stadt, insbesondere auch zu Bauämtern und Institutionen des Umweltschutzes,
- rasche Umsetzung von Investitionsprojekten in enger Zusammenarbeit mit Behörden,
- einzigartige Standortkenntnisse in Berlin und Brandenburg aufgrund seiner ausgeprägten Vorliebe für die Kultur Berlins.

Ein Zielgruppentest mit Unternehmen seiner Branche schloss eine Festanstellung als Geschäftsführer aufgrund seines Alters so gut wie ganz aus. Darauf entschied sich Fritz Berlin für die Selbständigkeit.

Vor dem Hintergrund seiner besonderen Stärken war sein erfolg versprechendstes Aufgabenfeld rasch definiert. Der Arbeitstitel des zu erstellenden Berufskonzepts lautete: Investorenberater für Industrie und Gewerbe im Raum Berlin und Brandenburg. Das war eine Dienstleistung, die relativ kurz nach der Wende gute Erfolgsaussichten versprach und seinen kulturellen Interessen entgegenkam.

Den frühen Kontakt zur Zielgruppe suchte er mit der Schaltung der rechts abgebildeten Anzeige.

Begleitend zur Anzeige, die zu ersten Gesprächen mit Interessenten führte, wurden mehrere Zielgruppen durch Direktwerbung angesprochen.

Interessenten konnten eine umfassende Informationsbroschüre anfordern, die ein klares Nutzenangebot enthielt. Darüber hinaus veröffentlichte er Fachartikel über die Standortproblematik Berlin, um bekannt zu werden. Nach mehreren Zielgruppentests kristallisierten sich die erfolg versprechendsten Teilzielgruppen heraus.

Die vielversprechendsten Investoren waren Nahrungs- und Genussmittelhersteller sowie Großfilialisten, die im Raum Berlin und Brandenburg noch nicht mit Filialen vertreten waren.

Zur Entwicklung und Verbesserung eines attraktiven Lösungskonzepts für standortinteressierte Firmen wertete Fritz Berlin IHK-Mitteilungen, Zeitungen und Fachzeitschriften aus, führte Gespräche mit bereits vor Ort etablierten Unternehmen, Gewerbeparks und dem Finanzsenator der Stadt Berlin. Damit war er sicher, das brennendste Problem seiner Zielgruppe zu kennen, nämlich Standortoptimierung und Projektzeitminimierung.

Standort-/Investorenberatung Berlin/Brandenburg

Maßgeschneiderte Standorte und erfolgreiche Projektzeitminimierung für Industrie/Gewerbe bietet Berliner Investorenberater. Wir bieten Komplettlösungen von der Investitionsplanung bis zur raschen Umsetzung. Verhandlungen mit Behörden, optimale Standortwahl, Standortkalkulation, Antragsverfahren, Umweltauflagen, Fördermittel-/Finanzierungs- und Personalbeschaffung.

Vertrauliche Informationen an:

Dipl.-Kfm. Fritz Berlin, Standortberatung
Standortstraße 3 b, W-1000 Berlin 19
Telefon (0 30) 3 11 02 49, FAX (0 30) 3 11 02 50

Mit dieser Anzeige stellte Berlin einen ersten Kontakt zur Zielgruppe her. (Name und Anschrift von der Redaktion geändert.)



Der zwingende Nutzen: Projektzeitminimierung

Die zahlreichen Gespräche hatten nicht nur Gewissheit bezüglich des brennendsten Problems gebracht, sondern ihm auch Anregungen und Ideen vermittelt, sein Beratungspaket zu verbessern. Das Nutzenkonzept von Fritz Berlin gründete sich im Wesentlichen auf seine Fähigkeit, optimale Standorte auszuwählen und – das war die innovative Seite seines Dienstleistungspakets – die Projektzeiten der Bauvorhaben zu minimieren. Durch seine langjährigen guten Beziehungen zu Berliner Behörden konnte er die Genehmigungsverfahren deutlich verkürzen. Dadurch verringerten sich die Investitionskosten, und die Projekte konnten wesentlich früher wirtschaftlich genutzt werden. Diese Investitionsvorteile konnte Fritz Berlin auch in einer ausführlichen Wirtschaftlichkeitsberechnung belegen. Aus der Abwicklung eines kleinen Auftrags konnte er eine realistische Investitionsrechnung ableiten. In ihr war der gesamte Investitionsablauf von der Suche nach einem geeigneten Grundstück bis zur Projekterstellung repräsentativ berücksichtigt. Insbesondere konnten die Vorteile aus der Beratung nachweisbar belegt werden: Die Zeit- und Kostenersparnisse waren um ein Vielfaches höher als sein Beratungshonorar.

Kooperation

Fritz Berlin gelang es mit seinen guten Kontakten außerdem, eine informelle Kooperation mit den Behörden einzugehen. Denn Spitzengrundstücke waren äußerst knapp. Wurde eine Toplage angeboten, standen Interessenten Schlange. Fritz Berlin erhielt mehrfach die alleinige Option auf attraktive Gewerbeflächen, die er dann seinen Interessenten anbieten konnte. Darüber hinaus wurde er den Investoren von einigen Banken und Industrie- und Handelskammern als kompetenter Ansprechpartner empfohlen. Auch über Veröffentlichungen wurde er als Standortexperte immer bekannter.

Der Erfolg: Bereits wenige Monate nach Beginn seiner Beratungspraxis konnte er neben zwei kleinen Aufträgen einen auf sechs Jahre angelegten, hoch dotierten Beratungsvertrag mit einem Großinvestor abschließen. Inzwischen arbeitet er mit einem führenden Unternehmen für schlüsselfertige Industriebauten zusammen. Dadurch konnte er sein Angebot weiter verbessern und sein Einkommen erhöhen. Heute erhält er auch Aufträge von Kommunen, die er mit seiner Komplettlösung einschließlich schlüsselfertiger Übergabe gewinnt.

Durch seine zunächst spitze Konzentration auf Großfilialisten schuf er zunächst die Voraussetzungen für den Durchbruch in seinem neuen Beruf. Heute kommen aufgrund seines Vorsprungs auf seinem Gebiet und seines Bekanntheitsgrads alle möglichen Investoren auf ihn zu. Deshalb spielen Öffentlichkeitsarbeit und Werbung nur noch eine untergeordnete Rolle.

Inzwischen ist Fritz Berlin der qualitative Marktführer für Standortfragen im Großraum Berlin. Seine Beratungspraxis ist äußerst ertragreich. Bereits vor Jahren entschloss sich sein Sohn, als Gesellschafter einzutreten. Da Fritz Berlin sein Know-how dokumentiert und formalisiert hat, wäre es für ihn relativ einfach, auch einen fremden Gesellschafter zu finden oder sein Unternehmen zu verkaufen.

Wo lag die Ursache für den Erfolg von Fritz Berlins Existenzgründung? Es war keineswegs sein Vorrat an Erspartem oder ein günstiges Darlehen, sondern der systematische Ausbau seines immateriellen Vermögens. Durch die Konzentration auf seine besonderen Problemlösungsfähigkeiten und auf die richtige Aufgabe ist er um ein mehrfaches erfolgreicher und unabhängiger als in seiner früheren, gut dotierten Geschäftsführungsposition.



Spezialist für das Aufdecken
von Karrierechancen:
Dr. Bernd Brogsitter

Stichwort:

Immaterielles Vermögen in der Karriere

Das immaterielle Vermögen gliedert sich in:

- geistiges,
- seelisches und
- soziales Vermögen

Zum geistigen Vermögen gehören alle Vorleistungen, die geeignet sind, die weitere berufliche Entwicklung zu erleichtern und zu fördern. Dazu zählen:

Spezialwissen, fertige Verbesserungskonzepte oder Urheberrechte, Strategiekennnisse, Erfahrungen, Know-how, Ideen sowie für die weitere Entwicklung nützliche Zusammenfassungen der Kenntnisse und Ideen wie Checklisten, schriftliche Entwürfe und Konzepte, Verbesserungsvorschläge, Organisationspläne für Arbeitgeber, Sammlungen von Informationen und Ideen (wie zum Beispiel die EKS-Kartei, Konstruktionszeichnungen, Modelle, Muster, Prototypen, Erprobungsergebnisse, Innovationen, Urheberrechte (wie Schriften, Bücher, EDV-Programme, Datenbanken, Markenrecht, Patente).

Zum seelischen Vermögen gehören Motivation (Energie), Tatkraft, aus bisherigen Erfolgen gewonnene innere Überzeugung und Erfolgsgewissheit, Durchsetzungskraft, Überzeugungskraft, Ausstrahlung (Charisma), Anziehungskraft.

Zum sozialen Vermögen gehört in erster Linie die Fähigkeit zur Beeinflussung der Umwelt, wie zum Beispiel Bekanntheitsgrad, Markennamen, Sympathie, Bedarf, Vertrauen, Image, öffentliches Ansehen, Zuneigung, Referenzen, Anerkennungen, Kundenstamm, Kundenbindung, Marktanteil, Einfluss, Macht, Kontakte, Adressen, Beziehungen, Auftragsbestände, Freundschaften und Kooperationen.