



## Dietrich W. Thielenhaus

Für die SHK-Report-Leser nimmt der Autor, im Hauptberuf geschäftsführender Gesellschafter der seit 1986 in der SHK-Branche erfolgreichen Marketing-Agentur Thielenhaus & Partner (Wuppertal), in seiner regelmäßigen Kolumne „KLARTEXT“ aktuelle Themen, Probleme und Herausforderungen auf's Korn.

### Markenprofilierung im Exportgeschäft

Die deutsche Industrie sieht sich international einem immer schärferen Wettbewerb ausgesetzt. Vor allem Billiganbieter aus Ländern mit erheblichen Lohnkostenvorteilen machen hiesigen Herstellern zu schaffen. Das gilt speziell für mittelständische Unternehmen, deren Marken-Image sich in den Exportländern als unzureichend erweist. Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich insbesondere bei technischen Gebrauchs- und Investitionsgütern eine konsequente Premium-Strategie. Bewährt hat sich dabei der Ansatz, Profilierungshilfen wie „Made in Germany“ aktiv zur vorbeugenden Preisargumentation zu nutzen. Vor allem kleineren und mittelgroßen Herstellern, die sich neu auf Auslandsmärkten positionieren wollen, hilft das mit dem weltbekannten Label verbundene Leistungsversprechen beim Markteintritt und bei der laufenden Vermarktung. Die Dachmarke „Made in Germany“ eröffnet interessante Profilierungschancen, um den No-Name-Status zügig zu überwinden, Markenbekanntheit aufzubauen und bei Ausschreibungen berücksichtigt zu werden. Die Erfahrung zeigt, dass eine konsequente Premium-Positionierung, die Mehrwert bei Technologie, Präzision, Zuverlässigkeit und Langlebigkeit signalisiert, auf Kundenseite zur besseren Akzeptanz höherer Preise beitragen kann. Als wirksame Alternative für Unternehmen mit eigener Auslandsproduktion hat sich der Marken-Claim „German Engineering“ bewährt.

### Industrie-Spionage: erhebliche Abwehr-Defizite

Der durch Wirtschaftsspionage angerichtete Schaden beläuft sich nach Schätzung der Bundesregierung hierzulande auf jährlich rund 50 Mrd. Euro. Das entspricht etwa einem Sechstel des Bundeshaushalts. Verblüffend ist, wie unprofessionell manche mittelständische Firmen mit diesem Problem umgehen. So hat eine Befragung von Ernst & Young ermittelt, dass 86 % der Befragten die Risiken für das eigene Unternehmen als „sehr gering“ oder „mäßig“ einschätzen. Als entsprechend unzureichend erweisen sich oft die Vorbeuge- und Abwehrmaßnahmen. Ausgespäht werden mittlerweile schon längst nicht mehr nur technische Innovationen und Produktionsverfahren, sondern auch strategisch relevante Interna aus Marketing, Vertrieb und anderen Organisationsbereichen. So hat sich kürzlich ein Fall ereignet, bei dem ein ausländischer Wettbewerber – schon vor der Markteinführung – mit Hilfe von Hackern wichtige Produkt- und MarCom-Details ausgeforscht hat. Dadurch ist die gesamte Innovationsstrategie konterkariert und größtenteils ausgebremst worden, was zu einem erheblichen Schaden in Millionenhöhe geführt hat. Daher ist Unternehmen zu empfehlen, das gesamte Sicherheitssystem durch IT-Spezialisten für Spionage-Abwehr regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen, um den international zunehmenden Diebstahl geistigen Eigentums zumindest zu erschweren.

### Recruiting: Image-Schäden durch fragwürdige Verfahren

Merkwürdige Usancen bei der Personalauswahl von Hochschulabsolventen hat eine im Auftrag einer Stiftung durchgeführte T&P-Untersuchung zutage gebracht. Befragt worden sind 163 junge Ökonomen, die an deutschen und auch ausländischen Universitäten mit guten bzw. sehr guten Examensnoten ihre Ma-

ster-Titel erworben und über ihre persönlichen Erfahrungen in der Bewerbungsphase berichtet haben. Die Studie bezieht sich auf Bewerbungen hochqualifizierter Kandidaten vorrangig bei namhaften Großunternehmen und Unternehmensberatungen im Zeitraum Januar bis August 2013. Die Jungakademiker wurden nach ihren Erfahrungen mit den praktizierten Verfahren, insbesondere mit Telefon-Interviews und Assessment-Centern befragt. Als Durchschnittsnote hat sich aus Bewerbersicht – nach dem schulischen Notensystem von 1 bis 6 – ein Wert von 2,94 ergeben. Dabei haben sich erhebliche Unterschiede bei Prozedere, Qualitäts-Levels und stilistischen Vorgehensweisen der Unternehmen herausgestellt. Beanstandet wird aus dem Kreis der Bewerber häufig der mitunter bewusst provokative Umgangston bei telefonischen Interviews, die zur Vorauswahl dienen sollen. Über ein Drittel der Befragten bezeichnet darüber hinaus die Abarbeitung von Fragebögen, die keinen wirklichen Dialog entstehen lassen, als kontraproduktiv. Kritisiert werden auch die Anforderungen und Abläufe in Assessment-Centern von Großunternehmen. Das gilt insbesondere für von 42 % gemeldete Psycho-Tricks zur offenbar gewollten Verunsicherung der Bewerber. Erstaunlich oft wird hier die aus Uralt-Krimis bekannte Rollenverteilung praktiziert: Während der „Gute“ für ein angenehmes Gesprächsklima sorgt, irritiert der „Böse“ durch gezielte Unhöflichkeit und vorgetäushtes Desinteresse. Auch die Professionalität des Verfahrens wird von vielen Kandidaten infrage gestellt. Fast 38 % der Teilnehmer klagen über willkürlich und unstrukturiert wirkende Abläufe. 57 % berichten dagegen von nachvollziehbaren Strukturen und relevanten Inhalten. Über ein Drittel zeigt sich erstaunt darüber, dass Fremdsprachen-Kenntnisse und berufsvorbereitende Auslandsaufenthalte im Auswahlverfahren nicht als positive Kriterien erkennbar waren. Kritisiert werden insbesondere „pseudo-kreative“ Testbausteine wie z.B. die Anforderung an Bewerbergruppen, zur Eruerung der Teamfähigkeit gemeinsam ein Bild zu malen. Originalität: „Es fehlte nur noch, dass wir unsere Namen tanzen sollten.“ 14 Kandidaten geben an, schon einmal ein Assessment-Verfahren unter Protest abgebrochen zu haben.

### Strategie & Taktik

Nach Meinung der „Bild“-Zeitung hat sich die SPD in den Koalitionsverhandlungen gegenüber CDU/CSU mit 10:2 bei ihren Kernforderungen durchgesetzt. Dabei haben Gabriel & Co. offenbar strategisch geschickt aus der Not der Mitgliederbefragung eine Tugend gemacht. Das Gespenst einer Ablehnung des Koalitionsvertrages durch die SPD-Mitglieder wurde immer wieder gezielt instrumentalisiert, um die Verteidigungslinie der Union zu durchlöchern. Außerdem hat die Option „R2G“, also eine rot-rot-grüne Koalition, den Widerstandsgeist der Unions-Granden geschwächt. Festzuhalten ist, dass der Koalitionsvertrag die Ergebnisse der Bundestagswahl auf den Kopf stellt. Der Junior-Partner agiert nicht nur als Kellner, sondern auch als Koch. „Focus Money“ forderte vor diesem Hintergrund: „Lieber Neuwahlen statt diese Murks-Koalition.“ Die nächsten Monate werden zeigen, ob sich CDU und CSU – aus Gründen des Machterhalts – auf eine Zuträgerrolle beschränken wollen und können. Und: Intime Kenner der Berliner Gemengelage gehen davon aus, dass die SPD in etwa zwei Jahren eine Sollbruchstelle suchen und finden wird, um dann als Regierungspartei die heimliche Wunschkoalition mit den Grünen und Linken einzugehen.