

Auf der Erfolgswelle den Untergang mitdenken Raus aus der Erfolgsfalle

Von Ricarda Zartmann

Viele Vertriebsabteilungen und Unternehmen tappen in die Erfolgsfalle: Gewohnheiten und Erfolgsrezepte, durch die Umsatz und Gewinn boomen, werden beibehalten, denn „was immer richtig war und zum Erfolg geführt hat, kann nicht auf einmal falsch sein“. In diesem Satz steckt der Keim des Untergangs. Wie können Sie verhindern, dass die Saat aufgeht?



Kommt Ihnen das folgende Szenario bekannt vor? Die Abteilungsleiter sitzen zusammen und berichten – nur Erfreuliches. Riesenumsätze, tolle Gewinne, geplante Neueinstellungen. Es herrscht eitel Freude und Sonnenschein. Da meldet sich der Controller zu Wort, berührt und berüchtigt als Schwarzseher, der immer etwas zu mäkeln hat.

Auftritt des Bedenkenträgers

Klar: Er meldet Bedenken an: Dem Vertriebsleiter hält er vor, die favorisierte Verkaufsmethode des „soften Beziehungsmanagements“ müsse durch eine verstärkte Abschlussorientierung ergänzt werden. Vom Einkaufsleiter verlangt er, die etablierten Lieferantenstrukturen zu überdenken. Der Marketingleiter solle Vorschläge unterbreiten, wie das Unternehmen die neuen Medien für die Vermarktung nutzen könne. Der Entwicklungschef möge an der Qualitätsverbesserung arbeiten. Die Konkurrenz würde da einige interessante Wege gehen. Und über Möglichkeiten der Kostensenkung sollen natürlich alle intensiv nachdenken.

Die Runde ist sich einig: „Es läuft doch super – warum sollten wir etwas ändern?“ „Sicher wird es noch zu Markturbulenzen kommen. Das ist normal, das stehen wir durch.“ Und: „Der Kunde wird schon erkennen, dass die interes-

santen Wege des Wettbewerbers in der Sackgasse enden.“

„Ihr sitzt in der Erfolgsfalle und wollt es vermeiden, auf den schmerzhaften Pfahl zu klettern“, wirft der Controller ein. Die Runde ist verblüfft. Was meint er damit?

Die Gefahr des Erfolgs

Problemlösungen, die zum Erfolg führen, sind gefährlich. Nicht heute oder morgen, jedoch übermorgen. Denn so entstehen Einstellungen und Gewohnheiten, die sich zu Verhaltenstereotypen verfestigen, die auch dann eingesetzt werden, wenn sich Rahmenbedingungen längst geändert haben. Der Vertriebsleiter ruft das weiche Beziehungsmanagement als Königsweg des Vertrauensaufbaus zum Kunden aus – und bedenkt nicht, dass es in vielen Verkaufsgesprächen um Dominanzstreben und den Machtkampf geht. Dies könnte nicht heute, aber langfristig dazu führen, dass die Verkäufer den Abschluss aus den Augen verlieren. Heute ist Softselling die erfolgreiche Strategie – ob es das auch übermorgen noch sein wird?

Ein weiterer Aspekt kommt hinzu: Vielleicht läuft der Verkauf gerade so gut, *obwohl* das Softselling als Verkaufsmethode propagiert wird. Vielleicht wären Umsatz und Gewinn noch positiver ausgefallen, wenn *kein* Softselling betrieben würde. Steht das Unternehmen

mithin *trotz* seiner Gewohnheiten, Einstellungen und Erfolgsrezepte an der Spitze?

Sie als Vertriebsleiter führen den Erfolg Ihrer Abteilung darauf zurück, dass Sie Ihren Verkäufern freie Hand lassen, ihnen großzügig eigene Entscheidungsspielräume zubilligen. Ihr Kollege hingegen erklärt Umsatzsteigerungen durch seine Führung „mit der harten Kontroll-Hand“. Wer nun hat recht? Vielleicht beide? Oder hat der Führungsstil gar nichts mit dem Erfolg zu tun? Sind die Verkäufer beider Unternehmen zur Zeit vielmehr in der Lage, ein Top-Produkt zu einem Top-Preis anzubieten? Und diese Konstellation ist der Erfolgsgarant?

„Rauf auf den Pfahl!“

Fragen über Fragen, die zu einem Großteil damit zu tun haben, dass wir nicht in die Zukunft blicken können. Und das lässt sich nicht ändern. Was sich ändern lässt, ist die unkritische Übernahme von einstmalig etablierten Gewohnheiten und Einstellungen in alle Ewigkeit. Es lohnt sich, liebgezwungene Erfolgsschemata zu hinterfragen, die Gültigkeit bewährter Traditionen, die bisher zum gewünschten Ergebnis geführt haben, zu reflektieren und die bestehende Unternehmenskultur auf den Prüfstein zu legen.

Dazu geben die Strategieexperten Gary Hamel und C. K. Prahalad in ihrem Buch „Competing for the future“ ein anschauliches Beispiel: Die Autoren beschreiben einige Affen, die in einem Käfig leben, in dem sich ein Pfahl befindet. An der Pfahls Spitze – einige Bananen. Doch wenn ein Tier nach einer Banane greift, erhält es eine eiskalte Dusche aus einem versteckten Duschkopf. Um diese Überraschung zu vermeiden, verzichten die Affen schließlich auf jeden Versuch, an die kulinarische Kostbarkeit zu gelangen. Diese Entscheidung wird zur Gewohnheit – und anderen Affen, die als neue Bewohner einziehen, wird unmissverständlich verdeutlicht, es besser nicht zu versuchen, an die Bananen zu kommen. Sogar als keiner der ursprünglichen Bewohner mehr in dem Käfig haust, lebt die Tradition fort: Keiner traut sich auf den Pfahl. Und selbst als der Duschkopf entfernt wird, ändert sich das äffische Verhalten nicht: Die Tiere lassen den Pfahl links liegen.

Das Bestehende hinterfragen: immer und überall

Wie schaut es in Ihrer Vertriebsabteilung aus? Halten Sie wie die Affen an der bewährten Erfolgsstrategie fest? Oder ziehen Sie die Prüfung in Erwägung, ob sich die Realität längst geändert hat und Ihre Entscheidung, „nicht auf den Pfahl zu klettern“ revidiert werden muss? Ich bin sicher: Wenn Sie vermuten, dass die Lösung zum Problem geworden ist und die „Pfahlvermeidung“ mittlerweile Ihren Erfolg verhindert, haben Sie nichts Eiligeres zu tun, als den Abbau des Duschkopfes für sich zu nutzen.

Leider gibt es zwei Probleme: Wie erkennen Sie *früh- und rechtzeitig*, dass es den Duschkopf nicht mehr gibt? Und dann ist da noch das Umsetzungsproblem. Selbst wenn

Sie erkannt haben, dass Ihre Vertriebsmethoden und -strategien, Ihre Gewohnheiten und Einstellungen, Ihre Unternehmens- und Vertriebsabteilungskultur regelmäßig überprüft werden müssen: Wie lässt sich dies institutionalisieren und damit automatisieren, so dass aus den Einsichtigen die notwendigen Konsequenzen gezogen werden? Hier müssen ungeheure Beharrungskräfte überwunden werden, denn genau wie Individuen zögern Systeme häufig sehr lange, bevor sie es in Erwägung ziehen, bisherige Überzeugungen in Frage zu stellen. Die Angst vor der Veränderung ist sehr stark.

Strategie 1: Veranstalten Sie regelmäßig ein Strategiemeeting

Dieses Meeting sollte lieber einmal zu viel als zu wenig anberaumt werden. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob Ihre strategische Ausrichtung noch stimmt oder angesichts der derzeitigen Situation eine Anpassung oder gar Änderung notwendig ist. Halten Sie also an Lösungen fest, die unter anderen Bedingungen zu den angestrebten Resultaten geführt, jetzt allerdings kontraproduktiv wirken könnten?

Wichtig ist: Gerade wenn Sie auf der Erfolgswelle schwimmen und Umsatz sowie Gewinn kaum steigerungsfähig sind, muss das Strategiemeeting tagen und müssen Sie diejenigen Rezepte, die Sie zur Zeit für den Erfolg verantwortlich machen, prüfen.

Gründen Sie eine Strategie-Projektgruppe, in der diese Fragen kontinuierlich diskutiert und beantwortet werden. Setzen Sie diese Task Force aus möglichst verschiedenen Mitarbeitern zusammen, die diese Fragestellungen aus einem jeweils anderen Blickwinkel betrachten und beantworten.

Strategie 2: Implementieren Sie die Position „Strategiecoach“

Bestimmen Sie einen Mitarbeiter zum Strategiecoach. Oder noch besser: Setzen Sie sich dafür ein, dass das Management diese Position abteilungsübergreifend und unternehmensweit besetzt. Der Strategiecoach hat die Aufgabe, permanent Veränderungen zu beobachten, auf die reagiert werden muss, ständig das Umfeld, den Markt, die Konkurrenz und die Kunden zu beobachten und zu analysieren. Was die Task Force im regelmäßigen Wochen- oder Monatsrhythmus prüft, gehört zum Tagesgeschäft des Strategiecoachs.

Strategie 3: Holen Sie den Querdenker ins Boot

Erinnern Sie sich an den Controller, der in der Hoch-Zeit des Erfolgs die kritischen Fragen stellt? Der um die Ecke denkt? Dieser Mensch ist für Ihre Abteilung und Ihr Unternehmen pures Gold wert. Er stellt die strategischen Fragen, an die alle anderen noch nicht einmal denken, weil sie mit dem operativen Ritt auf der perfekten Erfolgswelle zu tun haben. Er stellt die Fragen, die niemand zu stellen wagt, weil Erfolg blind macht und verblendet. Er weist auf die Missstände hin, die vom Erfolgslorbeerblatt übertüncht werden.

Diese Querdenker gibt es in jedem Unternehmen und in jeder Abteilung. Sie sind oftmals nicht allzu beliebt, weil sie die Kollegen zu einem Zeitpunkt auf den Pfahl scheuchen, zu dem der Duschkopf noch installiert ist. Andere wiederum verstecken sich, weil sie mit ihren Ideen allzu oft angeeckt sind. Sie resignieren – hier liegt ungeheures Kreativitätspotenzial brach. Es ist sinnvoll, wenn der Querdenker von außen kommt und aus der externen Position einen unbefangenen-unverstellten Blick auf Ihre

Abteilung werfen kann. Falls dies nicht möglich ist: Überlegen Sie, ob sich unter den neuen Mitarbeitern ein solcher Typus befindet: eine Person, die noch nicht der Tradition Ihrer Abteilung verpflichtet, von der Unternehmenskultur und „Denke“ noch nicht absorbiert worden ist. Diesen Mitarbeiter haben die „alten Hasen“ noch nicht „auf Linie gebracht“. Er ist am ehesten fähig, mit strategischem Weitblick wider den Stachel zu lücken.

Sicherlich: Erfahrungsgemäß sucht der Neue den Weg der Anpassung und Assimilierung an die bestehende Kultur. Helfen Sie ihm, den Seitenweg des kreativen Querdenkers zu gehen.

Strategie 4: Krea-Sitzungen mit Umkehr-Technik im Brainstorming

Stellen Sie wo immer möglich Denk- und Verhaltensgewohnheiten in Frage – und zwar gerade die, die bisher den Erfolg nach sich gezogen haben. Kreativitätstechniken wie die Umkehrtechnik helfen dabei: Dazu veranstalten Sie ein Brainstorming, das unter einer ungewöhnlichen Fragestellung steht – zum Beispiel: „Wie ruinieren wir uns am allerschnellsten?“ Die außergewöhnliche Frage generiert außergewöhnliche Antworten. Zu den gefundenen Ruin-Strategien finden Ihre Verkäufer und Sie natürlich Gegenmaßnahmen.

Fazit

Bleibt zum Schluss noch die „Fingerspitzen-Strategie“: Sie umzusetzen, ist zugleich das Schwierigste: Wegen jedem Rückschlag und jeder negativen Überraschung sofort den Kurs zu wechseln, ist genauso falsch wie das bedingungslose und starrsinnige Festhalten am ehemaligen Erfolgsrezept, dem die Wirklichkeit längst Hohn spricht. Eine offene und flexible Haltung zur Notwendigkeit, permanent die eigenen Erfolgsmaßstäbe und Einstellungen einer Prüfung zu unterziehen – das ist der Weg zum Ziel.

Achtung: Erfolgsfallen!

- *Falle 1 – Gewohnheit:* Bei ähnlich scheinenden Sachverhalten verwenden Sie dieselbe Lösungsstrategie.
- *Falle 2 – Stereotype:* Sie beurteilen und bewerten einen Sachverhalt auf der Basis früherer Erfahrungen: Was einmal gut war, ist immer gut. Und: Was einmal schlecht war, ist immer schlecht.
- *Falle 3 – Ursache-Wirkungs-Zusammenhang:* Gerade in Stress- oder komplexen Situationen neigen Sie dazu, einfache Kausalzusammenhänge herzustellen, die nicht stimmig sind, weil zumeist mehrere Ursachen eine Rolle spielen.
- *Falle 4 – selektive Wahrnehmung:* Sie nehmen das eigene Umfeld nicht richtig wahr und blenden Informationen, Ereignisse oder Sachverhalte aus, weil sie nicht in Ihr Weltbild passen oder Ihren Vorstellungen widersprechen.
- *Falle 5 – Wirklichkeitskonstruktion:* Jeder Mensch konstruiert sich seine eigene Wirklichkeit – auch Sie. Aber Ihre Sichtweise ist nur eine Möglichkeit unter vielen.
- Versetzen Sie sich in andere Menschen und betrachten Sie Sachverhalte aus deren Blickwinkel.