

Unser Bedürfnis ist es, besser zu sein

Erfolgreiche Managerinnen und Manager sind offen, sie bewegen und sie kümmern sich auch um Details. Sie entwickeln gemeinsam mit den beteiligten Menschen tragfähige Lösungen. Wer über Leader in Marketing und Verkauf schreibt, bekommt das Gefühl, dazu zu gehören. Nur: Um Leader zu sein, genügt es nicht, sich selbst dafür zu halten.



■ Prof. Dr. Christian Belz

Längere Zeit schienen im Management und Topmanagement die Hochflieger besonders interessant. Es handelt sich dabei um Leute, die sich oft von der Realität lösen und Visionen intellektuell anspruchsvoll und plausibel erklären können. Gegenwärtig sind erfolgreiche Manager eher bodennah, pragmatisch und verständlich. Gerade deshalb sind sie besonders glaubwürdig.

Persönliche Interpretation des Erfolgs

Die Themen zu Führung und Leadership sind alt. Jede Führungskraft (und jeder Autor) hat einen eigenen Zugang, weil sie das eigene Verhalten, die Erfolge und Misserfolge interpretiert und andere Manager beobachtet. Am ergiebigsten wäre es wohl Fragen wie «Welche Werte und ethischen Regeln beherzigen Sie?» oder «Welche Eigenschaften zeichnen Leader in Management und Marketing aus?» oder «Wie und was delegieren Sie?» usw. kritisch zu beantworten. Die reichhaltige Erfolgsliteratur ist nämlich nur bedingt nützlich, obwohl sie in schlechten Zeiten hervorschießt wie Pilze im Wald. Vereinfacht umschrieben: Eigentlich beschränken sich viele Bücher nur auf eine Aussage und das mit 200 – 400 Seiten Text: Erfolgreiche sind erfolgreich.

Wunschwelten und die Revanche der Seriösen

Unternehmen sind sich der Bedeutung des Leadership bewusst. Sie verwenden beispielsweise Superlative in ihren Personalinseraten. Verlangt werden dort etwa: Ausgeprägter Leistungswille, Ideen und reiche Erfahrung, Professionalität, analytische und konzeptionelle Fähigkeiten, Verantwortung, Unternehmer, Dynamik und Energie, Talent und Tatkraft, Sozial-/Führungs- und Kommunikationskompetenz, Teamplayer oder generell Gewinner.

Slogans der Unternehmen lauten beispielsweise: «The world's most creative Consultants» (A. D. Little), «PartnerRe – The Thinking Insurer's Reinsurer», «Together we can change the world» (PricewaterhouseCoopers), «Wir ma-

chen den Weg frei» (Raiffeisen), «Grow with us» (UBS), «Think what's possible» (Novartis), «Mit Anliker auf Vertrauen bauen», «We make it happen» (Swisscard AECS), «Your performance in mind» (Bühler) oder «Leading technology – powered by experience» (MAN Turbo). Gelingt es den Unternehmen auch, die Atmosphäre für aussergewöhnliche Leistungen aufzubauen? Auch in der Praxis ist die Diskussion um Erfolge oft verzerrt und bewegt sich in Wunschwelten. Wir sollten uns hüten, die Vorbilder mit Titelbildern zu verwechseln.

Hoffen wir auf die «Revanche der Seriösen», nachdem manche Blender scheiterten? Erfolgreiche Führungskräfte im Marketing sind weder Spieler noch Schauspieler, sondern seriöse Arbeiter mit einem einzigartigen Set an Fähigkeiten. Applaus ist der falsche Bezug für Erfolg und täuscht. Er dauert meist nur kurz, kommt von den falschen Personen und zum falschen Zeitpunkt; nämlich meistens zu spät.

Positives Menschenbild

92% der Autofahrer meinen, dass sie besser als der Durchschnitt fahren. Unser Bedürfnis ist es, besser zu sein. Deshalb suchen wir bei anderen nach Schwächen, besonders bei den Erfolgreichen. Es gibt aber so zahlreiche qualifizierte Menschen, denen wir im Geschäft begegnen. Sie haben Charisma, ihr Fachwissen ist unschlagbar: Wenn sie auftauchen, wird es spannend. Zudem: Wer bei den Menschen, die er trifft, nach Stärken sucht, lebt einfach besser. Meist gehen wir davon aus, dass nur wenige Menschen für die Führungsspitze taugen und es scheint eine Bestätigung zu sein, dass sogar oft falsche Leute an der Spitze stehen. Ich glaube, es gibt viele ausgezeichnete Managerinnen und Manager. Manche guten Leute müsste man einfach machen lassen.

Persönlichen und unternehmerischen Erfolg definieren

Persönlicher Erfolg ist grundsätzlich das Einzige, was interessiert. Darüber kann auch die grosse Sachdiskussion in Management und Marketing nicht hinwegtäuschen. In Zukunft gilt es, persönlichen Erfolg und Sachkonzepte besser zu verbinden. Wir müssen mehr darüber lernen, was den Menschen bewegt, um etwas zu bewegen.

Was ist Erfolg? Wer sich die Massstäbe für den Erfolg unbesehen vorgeben lässt, nutzt die wertvolle Chance nicht, den eigenen Erfolg zu bestimmen. Zum Glück geht es nicht für alle darum, die 100 Meter in kürzester Zeit zu rennen. Erfolg hat viel mit den eigenen Fähigkeiten zu tun und ist individuell. Niemand gehört in einer Sportart zur Spitze und ist mit sich selbst zufrieden, wenn er diese gar nicht mag.

Traurig ist dabei, wie viele Menschen gängige Erfolgskriterien verwenden, obschon sie gar nicht passen. Eine Führungskraft kann sich also nur in einem Spiel entfalten, welches sie schätzt und gerne spielt. Sind manche Führungskräfte in ihren Unternehmen in ein Spiel geraten, das sie nicht mehr mögen? Wer jemand anders sein will, als er ist, verliert seine Glaubwürdigkeit.

Misserfolg empfinden wir übrigens oft nicht dort, wo wir uns einsetzten und etwas nicht erreichten. Wir spüren ihn häufig dort, wo wir etwas vernachlässigten.

Für Unternehmen gilt das Gleiche: Benchmarks scheinen allgemeingültig zu sein. Jeder Anbieter sollte aber zuerst die Ziele und eigenen Benchmarks bestimmen.

Besonders in der Rezession konzentrieren sich zudem manche Chefs zunehmend auf Messbares. Erbsenzähler machen ihre Sache genau, aber sie tun selten das Richtige. «Only what gets measured is done», lautet eine viel zitierte Forderung im Management. Nur sind gemessene und messbare Dinge häufig unwichtig.

Viele Schauplätze

Eine Führungskraft kombiniert je nach Position verschiedene Schauplätze. Es gibt Plätze, die schlummern; Plätze, an denen etwas Wichtiges entstehen könnte; Plätze, die heute zentral sind, weil dort das Geld verdient wird; Plätze, die Krisenpotenzial haben oder in Krisen stecken. Probleme in grösseren bestehenden Schauplätzen müssen durch mehrere weitere, eventuell auch neue Plätze kompensiert werden. Deshalb werden manche Manager waghalsig.

Führungskräfte und Unternehmen neigen unter Druck oft dazu, die Zahl der Projekte, Massnahmen, Kundengruppen, Sortimentsteile oder Marktregionen auszuweiten. Sie fallen damit bei den einzelnen Massnahmen unter

Logbuch Direktmarketing – vom Mailing zum Dialog-Marketing

In Wirtschaft und Werbung kommt es mehr denn je darauf an, attraktive Kunden zu gewinnen und Interessengemeinschaften zwischen Anbieter und Kunde zu bilden. Dazu richten Unternehmen und Institutionen ihr Marketing neu aus, agieren in crossmedialen Netzwerken, setzen neue Medien und modernste Technologien ein. Vor dem Hintergrund rezessiver Turbulenzen präferieren sie jene Instrumente, die den Kunden zu Handlungen «just in time» veranlassen.

Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft bei ueberreuter 2003.
439 Seiten, ISBN 3-8323-0981-0, Fr. 87.–/EUR 49.90

Bestellungen: Verlag Thexis, Institut für Marketing und Handel
an der Universität St.Gallen, Bodanstrasse 8, CH-9000 St.Gallen
Telefon + 41 (0)71 224 28 45. Fax + 41 (0)71 224 28 57
www.thexis.ch, www.thexis.com



Die Wirkungsschwelle, die zunehmende Komplexität beansprucht immer mehr Kraft, der Einsatz lässt sich kaum mehr steuern. Aktionismus und laufende Restrukturierungen verdecken die Probleme; vielleicht ist das der Zweck. Es scheint erfolgreich zu sein, nie zwei vergleichbare Geschäftsabschlüsse nacheinander vorzulegen. Wir leben in einer Zeit der zusätzlichen Massnahmen. Es wird unmöglich abzuschätzen, was wie wirkt. Restrukturierungen und interne Machtspiele absorbieren viel Kraft.

Ungefälliges Marketing

Alle Unternehmen und Führungskräfte machen im Marketing alles. Nur: Was machen sie besser? Die meisten Anbieter sprechen von Einzigartigkeit, unterscheiden sich aber für den Kunden nur in Nebensächlichkeiten. Einzigartigkeit ist nicht mehrheitsfähig, sie erfordert Charakter.

Stellen Sie sich einen begnadeten, jungen Gitarristen vor, der gegenwärtig von seiner Kunst nicht leben kann. Er entwickelt sich deshalb zum Alleinunterhalter in Hotels und spielt nach Publikum alle Musik, die gewünscht wird. Zwar kann er jetzt davon leben, nur sind seine Arbeit und sein Erfolg nicht mehr entwicklungsfähig. Seine Musik ist durchschnittlich und gefällig, aber nicht einzigartig.

Konzentration und unternehmerisches Marketing

Konzentration erfordert Mut und ist risikoreich. Wir brauchen mehr mutige Führungskräfte und mutiges Marketing. Wir brauchen Marketing, welches eigene Angebote überzeugend vermarktet und nicht jedem Wunsch von Kundensegmenten und Einzelkunden nachgibt. Wir brauchen unternehmerisches und

stimmiges Marketing, weil ein gefälliges Vorgehen nicht ausreicht. Wer nur nützliche Dinge tun will, leistet nie Herausragendes. Wer zu sparsam mit seinen Kräften umgeht, bleibt einfach Durchschnitt. Herausragende Leistungen sind vorher immer unvernünftig.

Konzentration erlaubt auch Sorgfalt. Wer nicht sorgfältig vorgeht, bewertet selbst seine Lösungen als unwichtig. Es lohnt sich offenbar nicht, die eigenen Ideen auszuarbeiten. Nur: Nahe liegende Lösungen können sich nur durch Qualität profilieren. Vielleicht gilt folgender Grundsatz: Umso schlechter ein Ansatz, desto wichtiger ist die Ausarbeitung.

«Entrümpelung»

Irgendwann stellt sich die Frage nach der Fortsetzung oder einem Neubeginn. Neue Dinge stehen dabei im Wettbewerb zu dem, was man viele Jahre geübt und entwickelt hat. Viele Manager wählen ein additives Vorgehen und nehmen einfach neue Massnahmen hinzu. Aber vielleicht gibt es ein «Feng Shui» der Entrümpelung auch im Marketing: Wer sich auf Neues einlassen will, muss loslassen.

Viele Führungskräfte können, wollen und dürfen das Richtige tun, aber es fehlt ihnen einfach die Kapazität! Akzente sind die Antwort.

Beschleunigung

Oft erörtert ist übrigens der Trend zur Beschleunigung und zum Hyperwettbewerb. Unternehmen und Führungskräfte setzen deshalb zunehmend nur noch auf Massnahmen, die sofort greifen. Ankündigungen ersetzen häufig reale Lösungen im Markt. Nur wer Marketinginstrumente entwickeln kann, die Wettbewerber nur langsam oder nicht verändern können, betreibt nachhaltiges Marketing. Schnelle In-

strumente sämtlicher Wettbewerber, also zum Beispiel Preise, heizen lediglich den Konkurrenzkampf an und es gibt wenige Gewinner.

Optimismus

«Erfolg beginnt im Kopf, zuerst in deinem», so eine Kampagne in der letzten Rezession. Wer schafft es schon andere Menschen als Mitarbeiter und Kunden anzustecken, wenn er selbst nicht überzeugt ist? Eine pessimistische Einstellung bestätigt sich selbst und zieht viele Menschen in ihren Sog.

Optimismus oder Vertrauen in die Zukunft sind dann besonders gefordert, wenn sie fehlen, also beispielsweise in schwierigen Situationen von Märkten und Unternehmen. Viele Probleme sind selbst verursacht und errichtete Hindernisse lassen sich auch wegräumen. Manche Probleme sind von aussen auferlegt. Es genügt nicht, auf Stärken der Vergangenheit hinzuweisen oder den Optimismus herbeizureden. Auch nützt es wenig zu erkennen: Es geht uns schlecht, aber auf einem aussergewöhnlich hohen Niveau.

Optimismus beruht auf realistischen Zielen, kreativen Lösungen, einer längerfristigen Perspektive. Hier liegt die Herausforderung.

Quelle: Belz, Christian et al. (Hrsg.) (2003): *Leader in Marketing und Verkauf*, Themennummer der Fachzeitschrift für Marketing Thexis mit zahlreichen Statements zum Erfolg von Führungskräften und Forschern, St.Gallen: Universität (Bestellung: www.imh.unisg.ch, Einzelnummer Fr. 35.–/EUR 22.50). ■

Führend
beim
Personalisieren

REGOR AG

DIE LETTERSHOP-PROFIS

Ein Klick zum Erfolg
www.regor.ch
Tel. 01/866 75 75