

MARKETING & SALES REVIEW

Gemeinschaft Europäischer Marketing- und Verkaufsexperten – Club 55 / Ausgabe 2013

polarisieren
positionieren
profitieren



■ HELMUT MUTHERS ■ ANDREAS BUHR ■ PROF. MARTINA DALLA VECCHIA ■
DR. CARLHEINRICH HEILAND ■ CRISTIÁN GÁLVEZ ■ JEAN-PIERRE ZOSSO
■ GUGLIELMO IMBIMBO ■ MARTIN LASCHKOLNIG ■ ALBRECHT KRESSE ■
Club 55 MARTIN LIMBECK ■ ANDREAS WEESE ■ SABINE HÜBNER ■ JÖRG
EUGSTER ■ HANSJÜRGEN SCHUBERT ■ CHRISTIAN REIST ■ BRUNO GRAF ■
HORST GLÄSER ■ TOM SCHMITT ■ CHRISTIAN GÖRTZ ■ LOTHAR DIETE
■ WOLF R. HIRSCHMANN ■ RENÉ HUBER ■ RALF R. STRUPAT ■ STEFAN LAMMERS ■
ROGER ZOSSO ■ FRANK M. SCHEELEN ■ HEIKE REISING ■ SUSANNE KLEINHENZ
■ DR. PATRICK SCHÜNEMANN ■ RAINER SCHMID ■ UWE GÜNTER- VON PRITZBUER ■
ANNA MARIA SCHMIDT ■ JÜRGEN HOLLSTEIN ■ DR. ANDREAS WIELAND ■ STEPHAN
HEINRICH ■ KARL WERNER SCHMITZ ■ WOLFGANG RONZAL ■ HANS UWE KÖHLER
■ RUDOLF OBRECHT ■ DR. WALTER ROSENBERGER ■ WALTER ZIMMERMANN ■

Als Konsequenz ist die Dringlichkeitsstufe zu erhöhen, die Ursprünge der Selbstgefälligkeit zu eliminieren oder zumindest deren Einfluss zu minimieren. Arroganz und Selbstzufriedenheit sind Krankheiten jeder Organisation mit gefährlichem Ausgang, wie zahlreiche Beispiele aus den Wirtschaftsrubriken der Zeitungen beweisen.

Phase 2: Positionieren – die Kraft der „hin-zu-Logik“ freisetzen

Polarisieren und Irritieren ohne Zukunftsorientierung erzeugt automatisch Unsicherheit, Frust und lähmende Angstzustände. Die Veränderungsenergie kann nur aktiviert werden, wenn attraktive Zukunftsbilder entwickelt und überzeugend kommuniziert werden. Damit kann die eher bewahrende „weg-von-Logik“ durch die „hin-zu-Logik“ ersetzt werden. Leichter gesagt als getan. In Zeiten von zunehmender Dynamik und Komplexität sind neue Positionierungen kein einfaches Unterfangen. Verstärkt muss man sich mit Trends, Stärken und Schwächen der eigenen Organisation auseinandersetzen und in Folge den Chancen und Risiken gegenüberstellen. Schließlich muss jedes Management ein für sich realistisches und energiebringendes Bild der angestrebten Zukunft zeichnen. Neben all dem Expertenwissen, der Strategiearbeit und der Organisationsentwicklung ist hier der Typus Pionier mit seiner ausgeprägten Überzeugungskraft und seinem inneren Antrieb unabdingbar. Die größten Entdeckungen und Errungenschaften haben den Ursprung in den Visionen von furchtlosen und entscheidungsfreudigen Pionieren. Ob eine Entscheidung richtig oder falsch ist, stellt sich immer erst später heraus (ex post Betrachtung) und ist bei der Zukunftsarbeit hinderlich. Vielmehr ist der Unterscheidung zwischen getroffenen Entscheidungen und nicht getroffenen Entscheidungen Bedeutung zuzumessen. Wenn getroffene Entscheidungen konsequent mit Herz und vollem Einsatz umgesetzt werden – kluge Analyse vorausgesetzt – stellen sich diese selten als falsch heraus. Systemisch betrachtet schaffen sich diese Entscheidungen das erforderliche Umfeld, um erfolgreich zu werden. Biographien von erfolgreichen Menschen sind voll von solchen Erzählungen.

Es braucht Mut und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, um die Unsicherheiten der Zukunft durch eine klare Positionierung und kraftvolle Entscheidungen zu meistern. Die bewusste Einbindung von Pionieren in dieser Phase trägt maßgeblich zur Realisierung des angestrebten Soll-Zustandes bei.

Phase 3: Profitieren – quick wins als Trampolin nutzen

Die besten Konzepte nützen nichts, wenn es nicht Menschen gibt, die mutig erste Schritte setzen, Rückschläge wegstecken und Erschwernisse als Herausforderungen definieren. Pioniere kennen und lieben diese Situationen und verfügen über ein entsprechendes Rückgrat. Sie stehen zu ihrem Entschluss und setzen ihre Kraft sinnvoll ein. In dieser Phase sind schnelle Erfolge als Zeichen für die richtige Entscheidung unbedingt erforderlich. Es gilt die Abwartenden zu überzeugen, dass der neue Weg ein erfolgreicher sein kann. Die Gestaltung und Realisierung von quick wins muss klar geplant und wirkungsvoll inszeniert werden.

Zusätzlich zur Realisierung der „neuen Welt“ ist der Abschied aus der „alten Welt“ voranzutreiben, damit die geforderte Energie aufgebracht werden kann. Ähnlich einer Expedition sind laufend Entscheidungen zu treffen, welche Ausrüstung nicht mehr gebraucht wird, was unter erschwerten Bedingungen auch zurückgelassen werden kann. In Krisensituationen müssen Personalentscheidungen getroffen und an Weggabeln muss für Klarheit gesorgt werden, wer weiterhin an der Erreichung der Ziele mitwirken soll und muss.

Abschließend stellt sich die Frage, warum sollten sich Pioniere in den Dienst der Veränderung von Organisationen stellen? Sie wären nicht Pioniere, wenn sie nicht durch die Meisterung der Herausforderungen Energie genug schöpfen und als Erste von den Veränderungen profitieren wollen. Kurzum, Pioniere sehen in Veränderungen eine willkommene Möglichkeit sich zu beweisen und an den Herausforderungen zu wachsen.

Literatur:

Heitger, B./Doujak, A.: harte Schnitte – neues Wachstum, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt/Wien 2002
Kotter, P. J.: leading change, Vahlen, München 2011
Simon, H.: die besten Zitate und Aphorismen für Manager, Campus Verlag, Frankfurt/New York 2005

Audi Sport
Vorsprung durch Technik



Powered by 560 HP, controlled by quattro®.

Der neue Audi RS 6 Avant. Ab Juni live bei Ihrem Audi Partner.
Mehr unter www.audi.ch/rs6



Audi RS 6 Avant, 4.0 TFSI quattro, Normverbrauch gesamt: 9,8 l/100 km, 229 g CO₂/km
(Durchschnitt aller verkauften Neuwagen: 153 g/km), Energieeffizienz-Kategorie: G.