

Kolumne: Unternehmenswachstum

Verkaufsversprechen darf man nicht brechen



Professor Dr. Guido Quelle

Häufig werden in Leitbildern wohlklingende und gut gemeinte Versprechen formuliert, die im Tagesgeschäft nicht weiterentwickelt oder schlimmstenfalls nicht eingehalten werden. Die gute Nachricht ist: Die Auseinandersetzung mit diesem Versäumnis birgt ein grosses Wachstumspotenzial.

Über den Sinn und Unsinn von Leitbildern in Unternehmen habe ich schon zahlreiche Beiträge verfasst, in meinen Vorträgen kommt das Thema immer wieder vor und auch in meiner wöchentlichen Video-Serie wurde das Thema schon adressiert. Für den heutigen Aspekt dieser Wachstumskolumne ist das Thema «Leitbilder» insofern relevant, als dass in Leitbildern zu häufig Dinge versprochen werden, die in der Realität nicht gehalten werden können. Mitarbeiter glauben aber nicht das, was in wohlklingende Worte gewandt und an möglichst viele Unternehmenswände gehängt wird – wo Leitbilder dann üblicherweise ein kümmerliches Dasein fristen, weil sie natürlich nicht weiterentwickelt werden, sondern, einmal erstellt, für immer gelten. Mitarbeiter glauben auch nicht das, was im Unternehmen mit unterschiedlichen Betonungen von Führungskräften gesagt, beteuert, verkündet wird. Nein, Mitarbeiter glauben das, was sie regelhaft, täglich, wiederholbar, abrufbar erleben, und das steht oftmals in krassem Gegensatz zu dem, was in Leitbildern, Mitarbeitergesprächen, auf Strategietagungen und in Führungsklausuren geschrieben, gesprochen, verlautbart wird.

Genau an dieser Stelle sind wir beim heutigen Punkt, denn auch Kunden glauben nicht das, was Unternehmen versprechen, mitteilen, verlautbaren. Genauer: Möglicherweise glauben Kunden dies anfangs, weil jeder Geschäftsbeziehung, unabhängig davon, zwischen welchen Partnern sie stattfindet, ein Vertrauensvorschuss vorausgeht. Dann aber, ist dieser Vertrauensvorschuss erst einmal erteilt und durch einen Auftrag, einen Kauf, eine Bestellung manifestiert, dann kommt der Punkt der Wahrheit: Wird das Versprechen eingehalten?

Vertrauensverlust zerstört profitables Wachstum

Wir sprechen mit unseren Klienten sehr oft darüber, dass profitables Wachstum keine Zauberei ist, sondern vielfach solides Handwerk dahintersteht. Vorausgesetzt, ein Unternehmen verfügt über solide, marktattraktive Produkte – und dies müssen ausdrücklich nicht immer nur Trendsetter sein! – und vorausgesetzt, ein Unternehmen verfügt über Leistungsprozesse, die in der Lage sind, ein Produkt profitabel zu liefern, eine Dienstleistung profitabel zu erbringen, kann profitables Wachstum fast nur durch eines zerstört werden: Durch Vertrauensverlust aufseiten der Kunden. Ein solcher Vertrauensverlust entsteht dann, wenn Versprechen nicht eingehalten, geweckte Erwartungen enttäuscht, Verabredungen unterschiedlich ausgelegt werden.

Wir alle kennen Beispiele aus unserer täglichen unternehmerischen Praxis, aber auch aus unserem Privatleben: Der Telefondienstleister, der suggeriert, die Umstellung von konventioneller Telefonie auf «Voice over IP» sei «problemlos»

möglich, mit dem Effekt, dass ein Unternehmen tagelang ohne Telefon im Regen steht. Der Fahrzeughersteller, der zusichert, dass das bestellte Auto im Juli verfügbar ist und der dann doch «ferienbedingt» erst im September liefert oder alternativ das Auto bereits Ende Juni zulässt, damit die Quartalszahlen noch gut aussehen, obwohl das Auto erst im Juli übernommen werden kann. Wie sieht es aus mit dem Zulieferer für einen Anlagenbauer, der einen Termin zur Lieferung von für die Gesamtanlage wichtigen Aggregaten zusagt, diesen Termin aber um zwei Wochen überzieht?

Wir kennen auch weniger spektakuläre Vertrauensverluste: Das Klebeband, das entweder nicht wie versprochen klebt, ausser an den Fingern, oder das sich später nicht mehr, wie eigentlich versprochen, «rückstandsfrei» lösen lässt; oder das «kinderleicht» zu montierende Treppengitter, dessen Montage uns auch als einigermaßen begabte Handwerker ein ganzes Wochenende lang beschäftigt; oder der Handwerker, der verspricht, er komme am «Freitag um zehn», der aber entweder erst am Freitagnachmittag klingelt oder am Freitag mitteilen lässt, dass er sich nächste Woche wieder melden würde, weil er es am Freitag nicht mehr schaffe. Und wer hat nicht schon Bekanntschaft mit dem «garantiert» schnell angehenden Rasen gemacht, dessen Grün zwei Monate auf sich warten lässt?

Vermutlich haben wir alle schon einmal gesagt: «Das kaufe ich nie wieder» – alternativ: «Da gehe ich nie wieder hin», und Grund dafür ist fast immer, dass sich die durch ein Versprechen aufgebaute Erwartung nicht erfüllt hat, sondern im Gegenteil massiv enttäuscht wurde. Nun kann man sich eine Ent-Täuschung ja als Befreiung von einer Täuschung schönreden, aber das tröstet tatsächlich wenig.

Viele Unternehmen beschäftigen sich auch zu dieser Stunde damit, sich Gedanken darüber zu machen, wie sie weitere Wachstumspotenziale ausloten und nutzen können. Einen Grossteil der damit verbundenen Diskussion wird die Diskussion über Produkt- und Leistungsinnovationen einnehmen. Ein weiterer Teil der Diskussion wird – dafür muss man kein Prophet sein – durch Nachdenken über das Ausreizen zusätzlicher Kostenpotenziale bestimmt. Wie viel Zeit aber wird wohl dafür verwendet, darüber zu sprechen, auf wel-

che Weise das eigentliche Leistungsversprechen noch verlässlicher eingehalten werden kann? Wie viel Zeit wird dafür verwendet, wie die bestehenden und mögliche neuen Kunden durch die bestehenden Produkte und Leistungen überrascht werden können – positiv, wohlgemerkt? Erfahrungsgemäss ist dazu nur ein sehr geringer Zeitanteil verfügbar.

Vielfach liegt die Innovation auch in den Leistungsprozessen

Schade, eigentlich. Denn solange Kunden immer noch enttäuscht werden, besteht hier ein grosses Wachstumspotenzial. Es geht nicht immer nur darum, stets Neues in die Pipeline zu bringen. Natürlich sind Innovationen, sowohl produkt- als auch leistungsbezogen, erforderlich, um profitabel zu wachsen. Vielfach aber liegt die Innovation auch in den Leistungsprozessen. Schnellere Lieferzeiten, häufigere Lieferungen, kleine Verbesserungen an bestehenden Produkten, die genau den Engpass lösen, den Kunden heute noch haben und den der Wettbewerb schon mehrfach vergebens versucht hat, zu lösen. Dies sind Dinge, die in der unternehmerischen Praxis nicht immer die erforderliche Hingabe erfahren. Auch die Verbesserung der internen Abstimmungsprozesse zwischen Abteilungen kann Wunder in Richtung profitablen Wachstums wirken: Wenn der Vertrieb nicht blind am Markt etwas verspricht, sondern sich, bevor er zu Kunden fährt, bereits mit einer Idee an seine Logistik, seine Produktion, seinen Einkauf wendet, um herauszufinden, was möglich ist und wenn diese Abteilungen nicht rein kostenseitig geführt, sondern in den Markterfolg eingebunden werden, ist schon vieles zum Guten gewendet.

Ich bin kein grosser Freund des Grabens in der Vergangenheit, aber hier mache ich eine Ausnahme: Der Leser möge sich bei der nächsten Diskussion über Wachstumsmöglichkeiten einmal darauf fokussieren, in der Vergangenheit musterhaft entstandene Kunden-Enttäuschungen aufzuarbeiten und Massnahmen zu definieren, diese Enttäuschungen künftig in positive Überraschungen umzumünzen. «Versprechen, Versprechen darf man nicht brechen», so heisst es. Wohl wahr. <<

Professor Dr. Guido Quelle ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung. www.mandat.de, guido.quelle@mandat.de