

Trotz Absatzklemme motivieren? Führung im schrumpfenden Markt

[Wählen Sie das Datum aus]

F.G.Hoepfner



Hoepfner Bräu, Haid- und Neustr.18, 76131 Karlsruhe
+49 721 6183 293
111fgh@web.de

Vortrag für Kongress Getränke Zeitung / Inside in Frankfurt, zu halten am 26./27. November 2008 Marriott Hotel Frankfurt

\\SYBASE4\FGH\DATEN\WWW\VEROEFFENTLICHUNGEN\VORTRÄGE\MOTIVATION IN DER KRISE\MOTIVATION BEI SCHRUMPFENDEN UMSÄTZEN.DOCX

ZIELSETZUNG

Wir müssen die negative Marktentwicklung einkalkulieren. Wie kann man trotzdem noch motivieren?

BEGRÜSSUNG

Die zu ehrenden Gäste

- Besonders freuen wir uns über die Anwesenheit des Bundesarbeitsministers. In der anschließenden Diskussion können wir die Sinnfrage mit ihm diskutieren.

Vorstellung des Redners

- Dr. F. G. Hoepfner hat nach dem Studium (Betriebswirtschaft, Psychologie, Braumeister) bei der Gründung kleiner Firmen mitgewirkt. Seit 1987 war er Geschäftsführer der väterlichen Brauerei, später Manager eines Braukonzerns und heute ist er unabhängiger Strategieberater und Business Angel.

Anlass, der zum Thema führt

- Der Markt schrumpft (bei Bier und Alkohol mengenmäßig, bei Wasser und Saft wertmäßig, nur Wein scheint noch Potenzial zu haben)
- Das wird gerne übersehen, wenn es an das Formulieren von Zielen geht. Wenn der Markt schrumpft, werden aber die meisten Anbieter selbst auch schrumpfen. Also muss man das einkalkulieren.
- Problem: Bei sinkenden Umsätzen ist es schwer, die Mitarbeiter zu motivieren.

NOTIZEN

Warum arbeiten wir eigentlich?

Die Führungsaufgabe

Im schrumpfenden Markt Gewinn machen - Weg vom Mengendenken? Realistische Ziele formulieren - Qualitatives Wachstum forcieren

Nicht vergessen, warum wir arbeiten. Es ist nicht nur das Geld. Also lassen Sie uns dafür sorgen, dass unsere Leute gerne tun, was getan werden muss, und sich nicht aufs Jammern konzentrieren.

DIE ENTWICKLUNG TRIFFT ALLE

Reife Volkswirtschaften zeichnen sich durch gesättigte Märkte aus. Die ständige Dynamik des Verbraucherverhaltens und der Umgebung führen auch dazu, dass einzelne Märkte schrumpfen. So z.B. geht der Bierkonsum in Deutschland pro Kopf seit Jahren zurück, aber auch die Wachstumseuphorie bei Mineralwasser und Säften gehört der Vergangenheit an.

Selbstverständlich gibt es einzelne Firmen, die sich von diesem Zwang befreien und – auf Kosten der Konkurrenten – dennoch umsatzmäßig vorankommen. Aber die Mehrzahl aller Firmen wird sich durchschnittlich entwickeln, das ist ein statistisches Gesetz. Und durchschnittlich heißt in diesen Märkten eben, dass der Absatz zurückgeht. Diesem Problem müssen wir ins Auge sehen, wenn wir in schrumpfenden Märkten erfolgreich führen wollen.

MOTIVATION IST EIN SCHEUES REH

Führungskräfte sind sich einig: Wir müssen unsere Mitarbeiter motivieren. Aber was bedeutet das eigentlich?

Motivation bedeutet, dass man etwas machen möchte aus eigenem Antrieb heraus. Es muss also eine motivierte bzw. zu motivierende Person und eine motivierende Situation vorliegen. Die Motivation zum Essen ist der Hunger, die Motivation zum Erfolg der Leistungswille, das Durchhaltevermögen, das Qualitätsbewusstsein, die Kundenorientierung usw. Motivation bestimmt also unser Verhalten und die Dauer unseres Handelns. Ohne jetzt in eine psychologische Vorlesung verfallen zu wollen, kann ich doch eines festhalten: Es gibt nicht nur eine Motivation. Motivation ist vielschichtiger Antrieb zum Handeln. Die gleiche Handlung kann aus unterschiedlichen Motiven heraus erfolgen, und verschiedene Menschen können in derselben Situation unterschiedliche Motivationen haben. Die erste Schwierigkeit für Füh-

rungskräfte, die ihre Mitarbeiter motivieren wollen, ist es also zu erkennen, welche Motivationsmöglichkeiten und Anreize in einer bestimmten Situation überhaupt gegeben sind. Gemäß dem Motivationsmodell von Abraham Maslow, hat der Mensch zunächst ein Interesse daran seine Grundbedürfnisse befriedigt zu wissen (Nahrung, Sicherheit, soziale Bedürfnisse, Anerkennung) ehe die höheren Bedürfnisse wie die Selbstverwirklichung an Relevanz gewinnen.

Noch viel grundsätzlicher ist allerdings die Frage, ob die landläufige Ansicht überhaupt stimmt, wonach Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu motivieren haben. Es gibt nämlich auch eine etwas andere Auffassung, die darauf basiert, dass der Mensch an sich motiviert ist. Demnach sollten Führungskräfte ihre Hauptaufgabe nicht darin sehen, ihre Mitarbeiter zu motivieren, sondern darin ihnen den Weg frei zu machen. Weil nach dieser Meinung Mitarbeiter an sich sowieso motiviert sind, besteht die Führungsaufgabe darin, dieser Motivation Raum zu geben, ihr freie Entfaltung zu ermöglichen und insbesondere die vielen Hindernisse wegzuräumen, die ihr entgegenstehen.

Ich finde es etwas zu einfach, sich allein darauf zu verlassen, dass die Mitarbeiter schon ausreichend motiviert sind. Aber wir müssen uns in jedem Fall mit dem wichtigen Gesichtspunkt auseinandersetzen, dass Führungskräfte auch die Aufgabe haben, Motivationshindernisse für ihre Mitarbeiter zu beseitigen, und, so seltsam das klingen mag, dafür zu sorgen, dass sie sich selbst nicht neue Hindernisse schaffen. In jedem Fall ist es notwendig und zweckmäßig, sich zunächst einmal mit der Beseitigung von Motivationshindernissen zu befassen, bevor man sich darum bemüht, positiv zu motivieren. Wie so häufig im Leben können nur wenige negative Punkte alles kaputt machen, was man mühsam an Positivem aufgebaut hat.

MOTIVATION IN SCHRUMPFENDEN MÄRKTEN

Schrumpfende Absatzzahlen motivieren nicht positiv. Das dürfte jedem eingängig sein. Daher würde ich den Punkt etwas deutlicher ausführen, weil es hier auch sehr stark darum geht, Verhaltensweisen von Führungskräften und Organisationen zu vermeiden, die typischerweise in schrumpfenden Märkten auftreten und sich negativ auswirken.

- *Die Augen verschließen*
- *Warum haben Straußenvögel bei Nahrungsmangel so oft entzündete Augen? Weil sie ständig den Kopf in den Sand stecken müssen, und das kratzt. Spaß beiseite, viele Menschen glauben immer noch, eine Krise bewältigen zu können, indem sie sie negieren oder wegsehen. Beim Getränkeabsatz ist es z.B. das Wetter, das dann herhalten muss. Eigentlich wäre die Absatzentwicklung in der Branche ja positiv gewesen, aber dank des schlechten Sommers konnte man natürlich nichts Besseres erwarten als 3 % Minus. Jeder kennt solche Aussagen, und doch ist vielen nicht klar, wo hier die Problematik liegt: Nicht etwa darin, dass ein Einfluss des Wetters auf den Getränkeabsatz behauptet wird, sondern darin, dass unterstellt wird, er wäre eigentlich „normalerweise“ nach oben gegangen.*
- *„Im 1. Quartal haben wir 30 % Plus gemacht“. Das mag schon sein, aber wenn wir im zweiten Quartal 35 % Minus machen, dann relativiert sich die Aussage ein bisschen.*
- *Gefährlich an diesen Aussagen ist nicht nur, dass sie entweder der Wahrheit nicht entsprechen oder zumindest nur einen Ausschnitt daraus enthalten, sondern vielmehr der Selbstbetrug. Es ist eine gefestigte Erkenntnis des gesunden Menschenverstandes, dass man am ehesten dann etwas gegen eine Entwicklung unternehmen kann, wenn man sie kennt und sich damit auseinandersetzt. Wer fest davon ausgeht, dass alle Deutschen ehrlich sind, der kann sein Geld tatsächlich auch vor der Haustür stapeln. Wenn dann doch etwas fehlt, bleibt für ihn als mögliche Erklärung nur noch der Wind, denn wären es Diebe gewesen, dann hätte er sein Bild von den Deutschen ändern müssen.*
- *Nicht nur das Deuten oder nicht Wahrhabenwollen einer Situation ist gefährlich, sondern die daraus hervorgehende Folge der Versäumnis einer adäquaten Gegenmaßnahme. Darüber hinaus folgt hier ein Schritt dem nächsten: Will man das ursprüngliche Weltbild nicht aufgeben, so muss man bei jeder dem widersprechenden Tatsache eine neue Erklärung erfinden, man verstrickt sich immer weiter in ein Geflecht von Lügen und Scheinwahrheiten, mit dem man in allererster Linie sich selbst betrügt. Gegenüber anderen wird man aber gleichzeitig unglaubwürdig und erscheint inkompetent; allerdings erst, wenn die anderen den Schwindel durchschauen. Es kann eine Zeitlang gutgehen, doch wie bei einer Sucht werden immer stärkere Dosen notwendig, um den glücklichen Zustand der Faktenblindheit aufrechtzuhalten. Und genau diese Dosen sind es, die die Motivation anderer zerstören können.*
- *Der nächste große Problembereich sind die Schuldzuweisungen. Ich weiß nicht, ob es eine typisch deutsche Verhaltensweise ist, aber sicherlich neigen wir dazu, bei Unglücken oder Misserfolgen uns zuerst einmal umzusehen, wer denn dafür verantwortlich sein könnte. Wenn die Wetter-Theorie nicht mehr ausreicht, den sinkenden Bierumsatz zu erklären, dann muss es doch wohl die fehlende Strategie des Vorstandes, der zu geringe Arbeitseinsatz des Außendienstes, die schwache PR-Arbeit oder gar die altmodische Rezeptur des Braumeisters gewesen sein. Selbstverständlich beginnt die Suche nach dem Schuldigen bei denen, die man sowieso weniger schätzt, und sie endet in jedem Falle in einiger Entfernung vor der eigenen Haustür. Uns allen ist bekannt, was die Suche nach dem Schuldigen bewirkt: Wer in der Nähe ist, geht in Deckung oder schlägt zurück. Nach kürzester Zeit beschäftigt sich die Organisation nur mit sich selbst, der eine greift an, der andere schlägt zurück, der Dritte taucht ab und der Vierte überlegt sich, wie er das Ganze zu seinem Vorteil ausnutzen kann. Probleme werden nicht gelöst, sondern hin und her geschoben, die Fakten werden verdreht, jeder dokumentiert eifrig alles, was er einmal zu seiner Verteidigung benutzen könnte, und mancher wünscht sich einen neuen Job. Ich will nicht leugnen, dass die Suche nach dem Schuldigen in manchen extremen Fällen notwendige Voraussetzung einer Selbstreini-*

- gung der Organisation sein kann; im Normalfall führt sie allerdings nur zu allgemeiner Lähmung, Motivationsverlusten und Leistungseinbußen.
- Nur ein kleiner Schritt von der Suche nach dem Schuldigen zur sachlichen Ursachenerforschung und dem zielorientierten Feedback verändert die Welt. Wenn es nämlich gelingt, die sachliche Frage, warum ein Problem aufgetreten ist, von der persönlichen Frage zu trennen, wer das verursacht hat, dafür verantwortlich ist und dafür bezahlen muss, dann fällt die Lösung vieler Probleme leichter. Daher ist es eine wichtige Aufgabe von Führungskräften, sich den kühlen Blick auf die Situation zu bewahren, die sachliche Ursachenforschung nicht zu behindern, ohne dass dabei das Klima einer Heidenverfolgung oder Hexenverbrennung aufkommt.
 - Ein dritter Motivationshemmer in Zeiten schwindenden Umsatzes sind die Sparmaßnahmen. Sparen ist ja ein grundlegendes ökonomisches Prinzip und bedeutet, ein gegebenes Ziel mit möglichst wenig Mitteln zu erreichen. Sparmaßnahmen sind meist regelmäßig wiederkehrende organisatorische Anstrengungen, den Mitteleinsatz zu vermindern. Jedoch immer dann, wenn Sparmaßnahmen nur auf der Input-Seite arbeiten, d.h. sich ausschließlich mit den Mitteleinsatz beschäftigten, verlassen sie das ökonomische Prinzip; dort geht es nämlich um die Effizienz, d.h. um das Verhältnis von Input zu Output. Sparmaßnahmen sind immer unpopulär, aber oft begründbar. Aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter kann man sie dann mittragen, oder zumindest tolerieren, wenn der Eindruck entsteht, dass die Maßnahmen überlegt und situationsadäquat sind. Besonders starke Motivationshemmer sind daher Maßnahmen, die nach der Rasenmähermethode arbeiten, und solche, wo man mit kleiner Kostenersparnis große Einbußen bei Ertrag oder Image erwirkt. Ein schönes Beispiel dafür ist die Erfahrung, die die Brauerei X eines Tages machen musste: Über Jahre hinweg hatte man sich einen Stamm von wichtigen Persönlichkeiten (VIPs) aufgebaut und diesen regelmäßig mit einem Kasten Freibier pro Monat bedacht. Nach dem Wechsel des Vorstandes stellte der „Neue“ fest, dass nunmehr gespart werden müsse und begann, einzelne VIPs von der Liste zu streichen. Das stellte sich als schwer begründbar heraus, so dass er sich entschloss, die VIP-Liste insgesamt in den Papierkorb zu werfen und niemandem mehr Freibier zu schicken. Er konnte damit vielleicht 500 Kasten Bier im Monat und somit 1/10 Promille seiner Produktionskosten einsparen, verärgerte aber 25 % aller für seine Brauerei wichtigen Meinungsführer. Der Außendienst war zwei Monate lang überwiegend nur noch damit beschäftigt, die Gemüter zu besänftigen und die Konkurrenz frohlockte.
 - Warum war diese Maßnahme demotivierend: Freibier ist bei Brauereien ein „heißes“, d.h. emotional besetztes Thema. Bier ist nun einmal die Währung, in der der Brauer wirklich liquide ist, und die mit der Übersendung eines Kastens Freibiers verbundene Zuneigung wiegt viel schwerer als die 4 € Selbstkosten, die seine Produktion verursacht. Liebesentzug, noch dazu rüde vorgebracht und über einen Kamm geschert, wiegt da schwerer. Die Einsparung stand in keinem Verhältnis zum ausgelösten Ärger und zu der Mehrarbeit für alle Mitarbeiter. Hätte der Vorstand stattdessen öffentlich verkündet, er würde in Zukunft einen etwas kleineren Dienstwagen fahren, hätte er den gleichen Betrag eingespart, aber allgemeine Zustimmung gefunden und seine Mitarbeiter positiv motiviert. Stattdessen sitzen sie jetzt bei den VIPs, die kein Freibier mehr bekommen, und klagen gemeinsam über die Sparmaßnahmen.
 - Sparmaßnahmen, die eher symbolischen Charakter tragen, machen nur dann Sinn, wenn sie von wirklich einschneidenden und wirksamen Maßnahmen auf anderen Gebieten begleitet werden. Die leere Symbolik für sich allein genommen wird schnell durchschaut und als Indiz für die Unfähigkeit des Managements gewertet, die wirklichen Probleme anzugreifen. Sie zerstört mehr Motivation, als man im ganzen Jahr wieder aufbauen kann.
 - Verschärftes Controlling ist eine andere Möglichkeit, Motivation schnell und effizient zu zerstören. Bei sinkendem Absatz kommt oft der Wunsch des Managements auf, speziell auch von Seiten außenstehender Anteilseigner, sich durch verschärftes Controlling ein genaueres Bild der Lage zu verschaffen. Dabei wird meist übersehen, dass die angeforderten Zahlenwerke, die zusätzlichen Formulare, die komplexeren Entscheidungsvorgänge bei Ausgaben selbst auch wieder Geld kosten und somit die Organisation nicht nur zeitlich, sondern auch finanziell belasten. Gerade in Krisenzeiten wäre es unbedingt notwendig, nicht produktive Arbeiten, wie z.B. Controlling auf ein Minimum zu beschränken. Das Minimum ist dadurch definiert, dass nur die Zahlen erhoben werden, die Grundlage von Entscheidungen sind, und dass die Art der Erhebung schwerpunktmäßig auf die Zahlen beschränkt ist, die man leicht messen oder aus vorhandenem Material zusammenstellen kann.
 - Notmaßnahmen, Aktionen und Sonderprogramme sind ein weiteres hochwirksames Mittel, die Mitarbeitermotivation zu Staub zerfallen zu lassen. Eine typische Fehlreaktion im Brauereiwesen ist es z.B., kurz vor Jahresende die das Jahr über gefahrene Strategie über Bord zu werfen und die bisher mühsam hochgehaltenen und argumentativ bis aufs letzte verteidigten Preise mit einem Schlag so lange purzeln zu lassen, bis der Dezember-Absatz deutlich über dem Vorjahr liegt. Da diese Strategie häufig auf Kosten des dann zusammenbrechenden Januarabsatzes geht, wird sie

von solchen Managern bevorzugt, deren Restlaufzeit im Unternehmen gering ist, d.h. die sich davon eine baldige Beförderung oder Versetzung versprechen oder zumindest hoffen, bei der Konkurrenz unterkommen zu können. Diejenigen Mitarbeiter, die das ganze Jahr über beim Kunden argumentiert haben, dass Qualität eben ihren Preis haben muss, dass zusätzliche Rabatte nicht wünschenswert sind und dass man eine starke Marke hat, die gut verkäuflich sei, sehen sich nun Lügen gestraft. Vielleicht freuen sie sich ja über die guten Aufträge, die sie bei dieser einmaligen Gelegenheit hereinholen können, aber sie übersehen auch nicht das hämische Lächeln der Einkäufer, die sich schon eine Argumentation gegen die für das Frühjahr angekündigte Preiserhöhung zurechtlegen. Eine Situation, die nach Überstunden ruft: einerseits muss der Mehrabsatz im Dezember arbeitsmäßig bewältigt werden, andererseits wird man im Januar und Februar doppelte Anstrengungen brauchen, um überhaupt wieder etwas verkaufen zu können. So scheint die Vollbeschäftigung bei oberflächlicher Betrachtung gesichert zu sein, aber solange die Mitarbeiter befürchten müssen, dass ihr Einsatz insgesamt ohne Ergebnis bleiben wird, geht die Motivation zum Teufel. Verstärkt wird das durch das Sinken ihres Ansehens und ihrer Glaubwürdigkeit beim Kunden.

POSITIVE MOTIVATION BEI SCHRUMPFENDEN MENGEN

Nachdem ich nun einige Beispiele dargelegt habe, wie man Motivation zerstören oder die Entfaltung von natürlicher Motivation hemmen kann, will ich Strategien aufzeigen, die auch in Zeiten schrumpfender Umsätze für positive Motivation sorgen können.

Transparenz

Grundlage jeder positiven Motivationsstrategie in der Krise ist die Transparenz. Mitarbeiter, die den Eindruck haben, dass sie nicht angelogen werden, sondern klare Informationen über die Lage besitzen, fühlen sich zu Recht ernst genommen und können im übrigen ihre Handlungen besser an den Erfordernissen ausrichten. Daher ist Transparenz ein wichtiger Motivator, insbesondere, wenn er damit verbunden ist, dass die betroffenen Mitarbeiter in die Diskussionen um Veränderungs- und Verbesserungsmöglichkeiten einbezogen werden. Jeder kann etwas bewirken, jeder kann etwas verändern: Geben wir ihm Gelegenheit dazu!

Interne Kommunikation

Die interne Kommunikation ist als Bindungsglied innerhalb eines Unternehmens zu verstehen. Verschiedene Medien sind darin einzuschließen wie z.B. Schwarze Bretter, Betriebsversammlungen, Newsletter, Mitarbeitergespräche E-Mails, Blogs, Intranet und vieles mehr. Abgesehen von diesen Medien ist es ebenso wichtig, dass die Führungskräfte selbst auch einmal schweigen und ihren Mitarbeitern zuhören, um zu erfahren, was für die Mitarbeiter besonders wichtig ist und auf was jene evtl. kurzfristig verzichten könnten, ohne dass dies eine Auswirkung auch die Leistungsbereitschaft hat. Allgemein kann so die Optimierung der Abläufe gewährleistet werden, die zuvor angesprochene Transparenz wird geschaffen und darüber hinaus wird aufgrund des ständigen Austausches ein Vertrauen aufgebaut, welches einen großen Anteil an Motivationssteigerung der Mitarbeiter hat. Eine konsequent durchgeführte Kommunikationsstrategie kann dazu führen, dass, von Veränderungen betroffene Mitarbeiter, motiviert werden und aktive Beteiligung an der Ausarbeitung von Problemlösungsvorschlägen zu zeigen.

Zielsetzungen

Genau so wichtig ist die Antwort auf die Frage nach den Zielen, die wir anstreben. Solange wir nicht wissen, wo wir hinwollen, können wir den Weg nicht wählen. Wenn wir wissen, dass der Absatz voraussichtlich schrumpft, müssen wir prüfen, ob es alternative Ziele gibt, die uns ebenso voranbringen. Wer zu viel isst, verschluckt sich sowie so nur und kämpft anschließend mit Fettleibigkeit. Typische Zielsetzungen, die in solchen Situationen durchaus sinnvoll sein können, sind z.B.

- *Qualitatives Wachstum: Veränderungen im Produktmix, im Distributionsmix oder in der Kundenzusammensetzung, die bessere Erträge ermöglichen.*
- *Verbesserung der Marktposition: Durch höhere Marktanteile, Gewinnung strategisch wichtiger Kunden, Sicherung der Distributionswege etc. schaffen wir eine Basis für die Zukunft.*
- *Innovation: Mit neuen Produkten, Dienstleistungen oder Vertriebsideen kommen wir mit unseren Kunden ins Gespräch. Wir machen nicht nur zusätzliche Umsätze, sondern verbessern auch unser Image und zeigen dem Kunden, dass wir aktiv einen Weg aus der Krise suchen.*
- *Zusammenhalt: Statt Schuldige zu suchen und auszugrenzen, rücken wir in der Krise dichter zusammen und schaffen eine Gemeinschaft, die für die gemeinsamen Ziele kämpft. Wir entscheiden uns gemeinsam für die Maßnahmen, die Ertrag auch in Zeiten der Absatzklemme sichern, und versuchen, selbst einschneidende Schritte so vorzubereiten und zu begründen, dass die Betroffenen*

sie verstehen und zumindest einigermaßen akzeptieren können. Die Qualitäten eines Managers zeigen sich dann z.B. nicht nur bei der Einstellung neuer Mitarbeiter, sondern auch in der Art, wie er Umsetzungen und Entlassungen begründet und durchführt, so dass die Organisation auch in Zukunft zusammenhalten und ihr Image pflegen kann. Es ist immer wieder erstaunlich, wie viel Positives man z.B. dadurch erreicht, dass man Arbeitsgerichtsprozesse vermeidet und Einschnitte mit den Betroffenen bespricht, bevor sie durchgeführt werden. Manchmal findet man dabei sogar überraschend positive Lösungen (und wenn nicht, dann passiert eben das, was sonst auch passiert wäre). Gerade in schwierigen Zeiten kann man durch Kommunikation viel erreichen.

Doch unabhängig von den vier genannten Zielsetzungen gilt es stets klare, präzise und eindeutig formulierte Ziele aufzustellen, die wiederum kleinere Unterziele enthalten, was in kürzeren Abständen Erfolgserlebnisse ermöglicht, so dass die Motivation, das große Ziel zu erreichen, gestärkt wird. Diese Zielsetzung und Zielübermittlung ist als eine sehr wichtige Aufgabe der Manager anzusehen.

Konzentration auf Erfolgsfaktoren

In unsicheren Zeiten liegt es nahe, sich darauf zu konzentrieren, Risiken auszuschalten und Fehler zu vermeiden. Das ist menschlich verständlich, wirtschaftlich aber meistens falsch. Es wird nie gelingen, alle Risiken zu vermeiden und bei begrenzter Arbeitszeit kann es sinnvoller sein, sich um die wenigen Chancen zu kümmern, die verblieben sind, anstatt sich mit Risiken zu beschäftigen, die man letztlich doch nicht beherrschen kann. In der Praxis bedeutet dies z.B., dass man die vorhandenen Kräfte (also die Mitarbeiter) auf die Felder konzentriert, wo trotz sinkender Umsätze noch Erfolgchancen bestehen und nicht damit beschäftigt, das Wegbrechen sowieso schon verlorener Umsätze zu vermeiden und zu verlangsamen. Nach dem alten indianischen Sprichwort, wonach man von einem toten Pferd lieber absteigt statt es zu peitschen und weiter zu reiten, muss man dann allerdings auch Verluste in Kauf nehmen, die man mit anderen Maßnahmen vielleicht noch etwas hätte hinauszögern können. Diese Grundhaltung bedeutet auch, dass man Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, einmal etwas auszuprobieren, auch einmal einen Fehler zu machen (allerdings nicht den gleichen Fehler zweimal) und die Umsetzung von Ideen zu wagen, deren Ergebnis nicht in jedem Fall mit Sicherheit vorausgesagt werden kann. Die Konzentration auf Erfolgsfaktoren ist dabei nicht nur eine Strategie, um den objektiven Firmenerfolg zu verbessern, sondern auch eine sehr wirksame Motivationstechnik, die enttäuschten Menschen die Kraft gibt, wieder an sich selbst und an ihre Aufgabe zu glauben.

Gemeinsamkeiten schaffen

Einen erheblichen Teil unserer Arbeitsmotivation beziehen wir aus der Interaktion mit anderen. Schrumpfende Absätze können schlechte Laune produzieren, und schlechte Laune überträgt sich schneller als die asiatische Grippe. Bald ist die ganze Abteilung angesteckt, später vielleicht die ganze Firma. Jeder giftet den anderen an, und keiner weiß mehr ganz genau, warum. Führungskräfte, die schwierige Absatzsituationen erfolgreich meistern wollen, wissen dies zu verhindern und schaffen den Zusammenhalt und das Wir-Gefühl, indem allen klar ist, dass man das gemeinsam gerade in der Krise besser schaffen kann. Strafaktionen sind dabei genauso kontraproduktiv wie mehr oder weniger willkürliche Einzelprämien und das Hervorheben von Lieblingsschülern.

Sicherheit geben

Wie eingangs beschrieben, haben verschiedene wissenschaftliche Modelle herausgefunden, dass erst die Gewährleistung einiger für den Menschen lebensnotwendigen Bedürfnisse, Maslow nennt jene Faktoren Grundbedürfnisse, Herzberg nennt sie Hygienefaktoren, die Ausprägung weiterer Motivationsfaktoren ermöglicht. Mit diesem Wissen sollten die Manager darauf achten, dass keine Angst in Bezug auf einen Verlust dieser Sicherheit unter den Mitarbeitern aufkommt, sondern z.B. eine Arbeitsplatzgarantie verbunden mit Zugeständnissen von Seiten der Mitarbeiter kann demonstrieren, dass die Mitarbeiter sich auf Ihren Chef verlassen können, was mit einem starken Anstieg der Motivation verbunden sein kann.

DER WEG AUS DER KRISE

Wer steigende Absätze haben möchte, muss Produkte oder Dienstleistungen verkaufen, die nachgefragt werden. Wenn die Nachfrage nach den Produkten oder Diensten sinkt, die wir jetzt anbieten, kann man sicherlich vieles versuchen, die Nachfrage wieder zu stimulieren.

Ein viel radikalerer, langfristig aber erfolgreicherer Weg ist es, die Produkte und Dienstleistungen zu verändern. Das erfordert Mut, Vision und Durchhaltevermögen. Wer mit Bier keinen Erfolg mehr hat, macht dann eben Bionade; wenn Produkte aus China billiger bezogen werden können, verlegen wir uns auf Dienstleistungen, wenn andere billiger abfüllen können als wir selbst, dann geben wir ihnen die Chance, für uns tätig zu sein und unseren Gewinn zu erhöhen. Ist es gottgegeben, dass ein Mineralbrunnen mit dem Geschäftsmodell aus dem 20. Jahrhundert auch durch das 21. Jahrhundert kommen muss? Sicher nicht. Es wird Veränderungen in den Vertriebswegen geben, in der Logistik, in der EDV, in der Abfülltechnik, bei den Verpackungen und vielleicht sogar bei den Anforderungen an das Wasser selbst. Wer aufmerksam beobachtet hat, wie sich z.B. die Glasverpackung innerhalb von wenigen Jahren aus weiten Teilen des deutschen Marktes verabschieden musste, dem muss klarwerden, dass auch hier der schöne Satz gilt:

Alles wird anders.

Es gibt viele Ansätze, Mitarbeiter auch bei schrumpfenden Absätzen zu motivieren und die Menschen bei der Stange zu halten, wenn es einmal nicht so gut geht. Als Manager sind wir aber auch gefragt, Strategien zu finden, die die Magersucht überwinden. Wenn wir wissen, dass die Zahl der Brauereien in Deutschland sich in den nächsten 10 Jahren halbieren wird, dann kann die Antwort nicht für alle die sein, dass man wartet, bis der andere zumacht. Es muss dann auch welche geben, die die Konsequenzen für sich selber ziehen – sei es, dass sie aus einem ökonomischen Zwang heraus aufhören, sei es, dass sie die Innovationskraft aufbringen, ihr Geschäftsmodell den veränderten Zeiten anzupassen. Dafür braucht man eine Strategie,

denn Strategie ist die Summe der Überlegungen, die das Überleben einer Firma langfristig sichern.

Aber das ist ein anderes Thema.