

# Die Allianz der Mutigen

In Zeiten rasanter und radikaler Marktveränderungen benötigen Unternehmen immer schnellere und tiefgreifendere Innovationen, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Dem Vertrieb kommt dabei eine tragende Rolle mit einem geänderten Selbstverständnis als Innovationspartner zu.

Nach Meinung alteingesessener Mitarbeiter wäre das neue Produkt nie entwickelt oder gar verkauft worden. Eine Allianz, die vom Marketing über Vertrieb und Produktmanagement bis zur Entwicklung und Produktion reichte, kämpfte dafür, diesen „disruptiven Unsinn“ zu lassen – daraus könnte nichts werden. Wer will schon einen PS-starken Motor auf vier Rädern, der Mensch und Tier erschreckt, lebensgefährliche Geschwindigkeiten erzielt und eine Infrastruktur braucht, die einfach nicht existiert? Nein, die Rede ist nicht von Tesla, sondern von Ford, und die Geschichte ist Fiktion.

Weniger fiktiv ist, dass Henry Ford gesagt haben soll, die Kunden hätten schnellere Pferde statt Autos verlangt, wären sie befragt worden. Ähnliches hätte wohl auch Steve Jobs mit dem ersten iPhone erlebt und es ist fraglich, ob Uber, Spotify und Netflix heute auf dem Markt wären, wenn nicht mutige Entrepreneurinnen und ihre Mitstreiter unbeirrbar an ihre Ideen geglaubt hätten – Zweifeln, Einwänden und Marktstudien zum Trotz.

Klar ist, dass die wenigsten Innovationen wirklich disruptiv sind, also das Potenzial haben, ältere Produkte oder Services aus ihren Märkten zu verdrängen. Der weit größere Teil der Neuerungen verläuft inkrementell mit schrittweiser Optimierung in bestehenden oder in Richtung neuer Marktsegmente. Keine Form der Innovation ist dabei besser oder

schlechter und die Erfolgsquote ist generell bescheiden: Studien legen regelmäßig nahe, dass kaum jede zehnte Neuerung am Markt reüssiert. Das ist mager und beunruhigend, was die Verschwendung von Ressourcen und das Risiko für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen angeht. Bei Startups sieht es übrigens nicht besser aus.

Das Potenzial, den Markt mit Innovationserfolgen zu dominieren, ist also hoch. Dem Vertrieb kommt dabei eine entscheidende Rolle zu, die leider viel zu selten genutzt wird. Im Gegenteil entsteht oft ein extrem kontraproduktives Tauziehen, das weit weg ist von der nötigen Allianz, die zielsicheren Markterfolg verspricht.

*„Klar ist, dass die wenigsten Innovationen wirklich disruptiv sind, also das Potenzial haben, ältere Produkte oder Services aus ihren Märkten zu verdrängen.“*

## Der Markt ist unerbittlich

Indes ist das Umfeld heute hausfordernder denn je: Die Märkte sind durch die Globalisierung weit geöffnet und die Digitalisierung lässt bisher unmögliche Produkte und Geschäftsmodelle quasi über Nacht entstehen. Innovation ist keine zyklisch zu stemmende Sonderaufgabe mehr, auf die eine längere Phase der vertrieblichen Ausbeutung folgt, sondern eine strategische Fähigkeit, die parallel zum operativen Geschäft laufend abrufbar sein muss.

In der Konsequenz stehen die ganze Organisation und mit ihr die Vertriebsführung und deren Mitarbeiter nicht nur taktisch, sondern auch mental und emotional vor neuen Herausforderungen. Besonders extrem gerät dies, wenn ein völlig neuer Markt erschlossen werden soll. Ist das der Fall, müs-

### Kompakt

- In einer Zeit kürzer werdender Innovationszyklen wird der Vertrieb vom ausführenden Organ zum Stakeholder im Innovationsprozess.
- Dem Verkäufer mit seinem Ohr am Kunden kommt eine starke Rolle als Markenbotschafter und erster Marktforscher des Unternehmens zu.
- Die Führung ist gefordert, emotionale Antreiber zu verstärken und Blockaden abzubauen.



sen sowohl das Produkt zur Reife gebracht als auch das zugehörige Geschäftsmodell definiert sowie die neue Branchenstruktur erschlossen und bedient werden. Für Verkäufer heißt das meist, mit zunächst fremden Produkten Kunden zu bedienen, die ganz anders denken und arbeiten als das bisherige Klientel.

### Fokus auf den Markenkern

Ein Unternehmen, dem dieser Prozess besonders gut gelang, ist Edding. Mit seinem Kernprodukt „Boardmarker“ und einem Marktanteil von 85 Prozent ist das Unternehmen hierzulande und selbst in Europa vorne. Doch wie sollte eine Zukunft aussehen, in der Marktanalysen einen unter anderem durch die Digitalisierung bedingten Rückgang von bis zu einem Viertel prognostizierten? Schon vor längerer Zeit hatte man den erfolgreichen Schritt zu Tinte und Toner für Drucker gewagt, zudem mit Legamaster eine Marke für umfassende visuelle Kommunikation im Unternehmen, die auch den digitalen und interaktiven Bereich abdeckt. Doch darauf wollte man sich nicht ausruhen.

Nach einigen Fehlschlägen in Nachbarmärkten des Bürobedarfs fokussierte sich Edding konsequent auf seinen Markenkern: mit einem coolen, hochwertigen Produkt leuchtende Farben qualitätssicher auf Flächen bringen. Die zentrale Frage lautete also, welche neuen Produkte zu diesem Mar-

kenkern und den verbundenen Werten passen. Nach den Vorerfolgen beim Drucken kam es nun auf größere Sprünge an. Edding nahm Anlauf – und landete schließlich bei Farbsprays für den Kreativbereich und als Krönung bei L.A.Q.U.E., einem besonders haltbaren Nagellack, der perfekt zur Marke und zum Qualitätsversprechen der Stifte passte.

*„Bewegungs- und Handlungsimpulse kommen immer aus der Emotion. Blockaden in diesem Bereich sind die Hauptursache für Abwehr und Verweigerung.“*

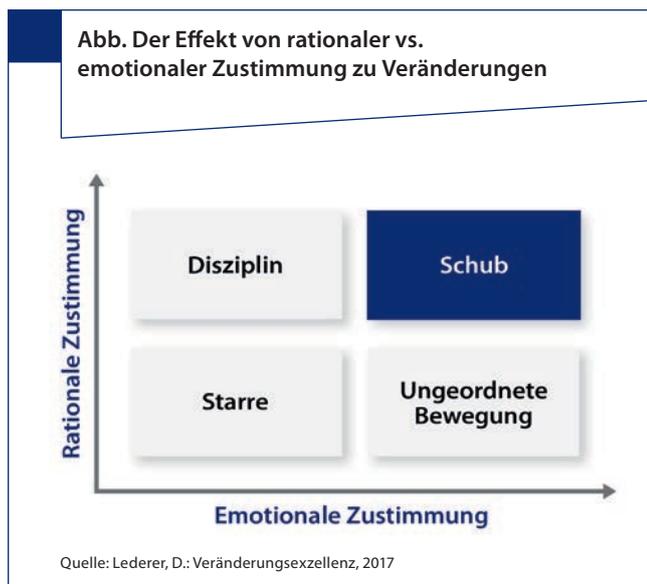
Dass dieser Sprung im Unternehmen hoch umstritten und kein Selbstläufer war, ist nachvollziehbar: Es ging um ein völlig neues Produkt für einen völlig neuen Markt, der völlig anders tickt als jene, die Edding gewohnt war. Folglich trat das ganze Spektrum ablehnender Reaktionen zutage – von mildem Belächeln bis zu offenem Anfeinden. Es brauchte mächtige Anstrengungen, um eine „Allianz der Mutigen“ vom Vertrieb bis zum Service zu bilden, die es schließlich schaffte, aus der Nagellack-Idee eine Erfolgsstory zu machen.

### Führung entscheidet

Eddings Hindernisse liefern wertvolle Fingerzeige auch für Unternehmen, die weniger weit als vom Marker zum Nagellack springen wollen. Zudem verdeutlichen sie, wie der Vertrieb sich neu erfinden muss, um dem Wandel intern wie extern eine Stütze zu sein. Mit Blick auf die Kosten und Risiken einer großen Innovation entstehen schnell irrationale Ängste, die zu Besitzstandswahrung und Ablehnung führen. Im Verkauf, dessen Schlagkraft auch direkt über den Geldbeutel der Repräsentanten gesteuert wird, können diese Widerstände extrem werden. Denn zwischen „Dem edding“ und L.A.Q.U.E. liegen Welten – nicht nur im Produkt und seinen Lernherausforderungen, sondern auch in den Menschen, denen man es verkauft und für die es neue Argumentationslinien braucht.

Als wichtige Erfahrung entpuppten sich die Vorbehalte von Mitarbeitern mit Vorerfahrung im Beauty-Bereich. Von einer Abteilungsleiterin, die offen opponierte, aber hoch angesehen war, trennte man sich schließlich. Die durch sie ausgelösten destruktiven Konflikte behinderten den Innovationsprozess stark. Auch wenn sie in Teilen vielleicht Recht behalten sollte, war die negative Energie in der Innovations-

Abb. Der Effekt von rationaler vs. emotionaler Zustimmung zu Veränderungen



phase nicht tragbar. Das Erkennen und konsequente Handeln in solchen Situationen ist eine klare Führungsaufgabe.

Ähnlicher Gegenwind droht auch aus dem Vertrieb. Wenn es für die Verkäufer um Honorar und Ehre geht, ist dieser Widerstand verständlich. Er erfordert eine Führung, die den Innovationskurs voll mitträgt und die der neuen Rolle des Vertriebs dabei gewachsen ist. Sie muss in der Lage sein, die Bedenken der Verkäufer rational, vor allem aber emotional zu zerstreuen. Das setzt zuerst voraus, dass die Führungskräfte sich selbst im Griff haben, denn ohne eigene Überzeugung ist das nicht möglich. Werden Zweifel nach außen sichtbar – und sei es nur in der Körpersprache –, ist es vorbei mit dem Gewinnen der Mitarbeiter.

### Ohne Emotionen geht nichts

Noch konkreter: Was bringt Vertriebsmitarbeiter dazu, sich für eine Innovation zu begeistern, auch wenn sie gewohnte Bahnen verlassen und aufwändig unbekanntes Terrain erkunden müssen? Die entscheidende Erkenntnis dafür ist: Bewegungs- und Handlungsimpulse kommen immer aus der Emotion. Blockaden in diesem Bereich sind die Hauptursache für Abwehr und Verweigerung. Jeder, der versucht hat, endlich abzunehmen oder mehr Sport zu machen, kennt das. Was im Kopf längst klar ist, funktioniert nicht ohne das Herz. Der Schlüssel liegt darin, den Wandel von emotionaler Akzeptanz antreiben, statt ihn an emotionaler Abwehr scheitern zu lassen.

Führungskräften, die nur auf Zahlen und Logik setzen, fehlt das Verständnis für die emotionalen Befindlichkeiten ihrer Mitarbeiter. Am Ende scheiden sich daran die Geister:

Während innovationsstarke Unternehmen sehr bewusst positiv-antreibende Gefühle verstärken und bremsende abschwächen, laborieren schwache mit überkommener Erfolgshierarchik und rationaler Sachargumentation herum. Die Abbildung zeigt die Zusammenhänge: Die meisten Organisationen bewegen sich in den beiden linken Quadranten. Disziplin heißt Dinge halbherzig, also ohne besonderen Ansporn zu tun. Für echten Schub müssen sowohl emotionale als auch rationale Zustimmung hochgradig da sein.

### Der Vertrieb muss an den Tisch

Alles fällt umso leichter, je mehr Zuversicht in die Innovation besteht. Der nötige Vertrauensvorschuss wird am ehesten gewährt, wenn Transparenz, Nachvollziehbarkeit und die Möglichkeit der Einflussnahme gegeben sind. Das bedeutet nichts anderes, als dass der Vertrieb schon früh und in allen weiteren Stadien des Innovationsprozesses mit an den Tisch gehört, um sich konstruktiv einzubringen. Das gilt umso mehr, je weiter man sich vom traditionellen Produktportfolio und Markt entfernt. Wo dies nicht selbstverständlich ist, muss der Vertriebsleiter aktiv anstreben, am gesamten Innovationsprozess beteiligt zu werden.

Die folgenden Punkte, die durchweg auch Erfolgsfaktoren der Innovation bei Edding sind, zeigen, wobei der Vertrieb wertvolle Unterstützung leisten soll:

- die eigene Marke samt ihren Werten und ihrer Wirkung im Markt genau verstehen,
- Innovationsideen aus Kundenfeedback generieren,
- Produktideen und daraus entstehende Produktkonzepte konsequent auf Marken- und Marktfit sowie Lücken im Wettbewerbsumfeld prüfen,
- den frühen Schulterschluss zwischen allen am Innovationsprozess beteiligten Funktionen suchen,
- auf schnelle Entscheidungen in allen Phasen des Innovationsprozesses hinwirken,
- den Mitarbeitern immer wieder erklären, wohin sich das Unternehmen mit seinen Innovationen entwickelt.

### Frisches Denken, Draht zum Markt

Der mutige Schritt in einen unbekanntem Markt verträgt keine Halbheiten. Er muss entschlossen und schnell vollzogen werden, damit die anfangs freierwerdenden Kräfte nicht erlahmen. Es empfiehlt sich deshalb, in den innovationstragenden Abteilungen Mitarbeiter an Bord zu holen, die mit dem Zielmarkt vertraut sind und frisches Denken mitbringen. Produktmanagement, Entwicklung, Marketing und natürlich der Vertrieb gehören auf jeden Fall dazu.

Die Entwicklung selbst wird erfolgreicher, wenn nicht von Anfang an vermeintliche Perfektion designt wird. Erlebbarer Prototypen in frühen Stadien fördern innerhalb des Unternehmens die Motivation und Zuversicht. Nach außen ermöglichen sie eine erweiterte Marktforschung anhand eines „lebenden Objekts“, mit dem die Kunden in den Entwicklungsprozess eingebunden werden können. Dabei soll der Vertrieb als Mittler zwischen der Kunden- und der Unternehmenswelt eine entscheidende Rolle spielen – allerdings nicht jeden Kundenwunsch ungefiltert durchreichen.

Verkäufern kommt generell eine tragende Funktion als Markenbotschafter und erste Marktforscher in neuen Gefilden zu. Besonders wertvoll ist dieser direkte Draht nicht nur, wenn es darum geht, mittels Outside-in-Denken die entscheidenden Faktoren für den Kundennutzen zu finden. Er trägt auch zum ungeschönten Urteil darüber bei, ob die Innovation das bestehende Marktangebot signifikant übertrifft und Erfolgchancen hat. Damit ist der Vertrieb unverzichtbarer Bestandteil jedes Innovationsprozesses. Es wird Zeit, dass Unternehmen dieses Potenzial uneingeschränkt zu ihrem Vorteil nutzen – ganz im Sinne der „Allianz der Mutigen“.

## Literatur

Lederer, D. (2017): Veränderungsexzellenz – 12 Erfolgsstrategien für den Unternehmenswandel, München



### Autor

**Dr. Dieter Lederer** ist Unternehmensberater, Veränderungsexperte und Executive Coach in Ludwigsburg.  
E-Mail: [info@dieterlederer.com](mailto:info@dieterlederer.com)

 **Springer**Professional.de

Innovation 

Baltes, G., Selig, C.: Organisationale Veränderungsintelligenz – Wachstumsfähigkeit mit strategischer Innovation erneuern, in: Baltes, G., Freyth, A. (Hrsg.): Veränderungsintelligenz, Wiesbaden 2018, [www.springerprofessional.de/link/15214444](http://www.springerprofessional.de/link/15214444)

Büchler, J.-P., Decker, J.: Huf Universalsensor IntelliSens – Kundenzentrierte Innovationsvermarktung, in: Büchler, J.-P. (Hrsg.): Fallstudienkompendium Hidden Champions, Wiesbaden 2018, [www.springerprofessional.de/link/15282382](http://www.springerprofessional.de/link/15282382)

 **Springer Gabler**

## Best Practices



H. Lennarz

### Growth Hacking mit Strategie

Wie erfolgreiche Startups und Unternehmen mit Growth Hacking ihr Wachstum beschleunigen

2017. XVIII, 147 S. 27 Abb. Brosch.

€ (D) 19,99 | € (A) 20,55 | \*sFr 21,00

ISBN 978-3-658-16230-6

€ 14,99 | \*sFr 16,50

ISBN 978-3-658-16231-3 (eBook)

- Erfahre von einem professionellen Growth Hacker, was alles zu tun ist, um ein Startup oder ein Unternehmen mit Growth Hacking schneller erfolgreich zu machen
- Alle Erfahrungsberichte und Tipps sind zu 100% selbst getestet worden

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % für Printprodukte bzw. 19 % MwSt. für elektronische Produkte. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % für Printprodukte bzw. 20 % MwSt. für elektronische Produkte. Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Part of **SPRINGER NATURE**

[springer.com/Angebot1](http://springer.com/Angebot1)

A37790