

CONSULTING (P)REVIEW

FACHZEITUNG FÜR UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

„Herzenssache oder Planspiel – wie funktioniert Erfolg?“

Dr. Schnülle & Edgar Geffroy im Gespräch

CONSULTING (P)REVIEW:

Herr Dr. Schnülle, reden wir über Erfolg! Es gibt zahllose Versuche, einen Königsweg zu finden. Warum ist das eigentlich so kompliziert?

Dr. Christian Schnülle:

Das ist überhaupt nicht kompliziert! Es zählen nicht Worte, sondern Taten. Ich unterstütze seit vielen Jahren Unternehmer und Manager dabei, erfolgreich zu handeln. Allesamt Persönlichkeiten mit großem wirtschaftlichen Verstand. Aber erst durch ihre Bereitschaft, die Komfortzone zu verlassen, wenn die Umstände es erfordern, gelingt ihnen Außerordentliches. Rausgehen! Stark sein! Das ist manchmal das Gebot der Stunde. Wer das nicht kann oder will, bleibt auf seinem Sofa sitzen.

Herr Geffroy, wie sieht Ihr Königsweg aus?

Edgar K. Geffroy:

Manager sollten ihrem Bauch trauen! Ich habe oft als Erster provokante Thesen aufgestellt. Die Realität gab mir später meist Recht. Erfolgreich werden Unternehmen sein, die den Kunden zur Herzenssache machen und es schaffen, das höchste Einfühlungsvermögen für den Kunden aufzubringen – und das über Hierarchieebenen hinweg, quer durch die Abteilungen.

Wer seine Kunden zur Herzenssache macht, wird viele Erfolgsfaktoren von sich aus umsetzen! Er benötigt dann keine Tools,



*Edgar K. Geffroy:
„Manager sollten ihrem
Bauch trauen ...!“*



*Dr. Christian Schnülle:
„Man muss sich auf die guten
Leute konzentrieren ...!“*

Methoden und langwierige Erfolgskontrollen – weil er intuitiv und durch seine Einstellung schon alles richtig macht!

Mehr Bauchgefühl für Manager? Sind Sie einverstanden, Herr Schnülle?

Dr. Christian Schnülle:

Prinzipiell ja! Ergänzend möchte ich aber noch ein paar wesentliche deutsche Tugenden hinzufügen. Das Geheimnis von Erfolg ist ein klares Ziel, Umsetzung, Ausdauer und Mut.

Das gilt im Business genauso wie im Sport. Denken Sie an das Tor von Mario Götze, das Deutschland bei der WM 2014 zum Weltmeister gemacht hat. Götze kommt als Auswechselspieler ins Spiel und macht – im wohl wichtigsten Augenblick seiner Karriere – alles richtig!



Trotzdem standen hinter dem Erfolg eine Mannschaftsleistung, ein mit allen Wassern gewaschenes Trainerteam und die jahrelange Vorbereitung. Deutschland konnte jubeln, und die Welt war begeistert von diesem fairen und geschlossenen auftretenden Team. Ich bin überzeugt, dass Erfolg planbar ist!

Einverstanden, Herr Geffroy?

Edgar K. Geffroy:

Einverstanden! Aber wenn es um Businessrelevanz geht, muss man darüber hinaus lernen, neu zu denken. Das Thema Erfolg hat zu 90 Prozent zu tun mit der Art, wie wir denken. 90 Prozent der Menschen wollen nichts ändern! In einer Welt, die sich gerade dramatisch ändert, bedeutet das für die Existenz ganzer Unternehmen ein großes Risiko.

Dr. Christian Schnülle (lacht):

Ich nenne das aktives Warten am Faxgerät! Und übrigens ist auch Führung durch Excel, E-Mail und Powerpoint ein garantierter Erfolgsvernichter. Es ist ein großer Irrtum zu glauben, dass im Alltag eines Vertrieblers E-Mail und Co. zur Vereinfachung des Business beitragen. Oft ist das Gegenteil der Fall!

Warum?

Dr. Christian Schnülle:

Hinter nachhaltig erfolgreichen und stabilen Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen stehen immer Menschen, die miteinander erfolgreich kommuniziert haben. Das Internet schüttelt niemandem die Hand.

Man braucht in vielen Situationen den direkten Kontakt und Austausch, um Mitarbeiter und Kunden verstehen zu können. Ziel ist eine Unternehmenskultur, die Sorgfalt im Umgang mit Mitarbeitern, Gesellschaft und Umwelt in den Mittelpunkt rückt. Für eine gute Botschaft brauche ich kein Powerpoint, sondern einen klaren Kopf!

Edgar K. Geffroy:

Genau! Denn dort entstehen Erfolge. Wir können uns krank denken – wir können uns aber auch gesund denken! Unsere Gedanken sind die Quelle unseres gesamten Lebens! Man muss die Fähigkeit entwickeln, eine Kultur des neuen Denkens überhaupt zuzulassen. Die

Bereitschaft, neue Wege gehen zu wollen, die Bereitschaft, zuzulassen, dass wir uns immer wieder neu erfinden müssen. Wir reden hier von einer kompletten Veränderung der alten Spielregeln des Vertriebs. Es geht um Kaufgesetze statt Verkaufsgesetze!



Ich sage allen Kunden: „Der Tag Ihres größten Erfolges ist gleichzeitig der erste Tag Ihres Abschwungs!“ Oder anders: „Am Tag des Erfolges feiern Sie zugleich schon Ihre Pleite – wenn Sie nichts ändern!“ Kein Erfolg läuft dauerhaft.

Wie sehen die neuen Spielregeln aus?

Edgar K. Geffroy:

Im Silicon Valley entsteht eine völlig neue Kultur! Unternehmen wie Uber und Airbnb rollen die ganze Welt auf. Uber hat innerhalb von drei Jahren einen Wert von 47 Milliarden Dollar erreicht, mehr als die Deutsche Bank! Uber ist ein Frontalangriff auf alle Taxifahrer dieser Welt. Uber will kein Wettbewerber von Taxis sein, sondern Taxis zerstören. Wandlungsfähigkeit ist in unserer Zeit überlebenswichtig und die Grundlage für zukünftige Erfolge und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Auf welcher Grundlage entstehen solche Geschäftsmodelle?

Edgar K. Geffroy:

Im Silicon Valley existiert bereits, was ich als Neues Denken bezeichne, dort bekannt unter dem Begriff Design Thinking. Man löst Probleme, indem man die Perspektive der Anwender oder der Kunden einnimmt. Erst wenn eine Lösung aus der Sicht der Nutzer überzeugt, ist es eine überzeugende Lösung. Das entspricht dem, was ich als Clienting schon vor vielen Jahren entwickelt habe. Unternehmen, die noch immer dem klassischen Gedanken des Marketing anhängen, werden große Probleme bekommen!

Design Thinking wird die Art und Weise verändern, wie in Unternehmen gearbeitet wird. Das gilt sowohl für interne Abläufe innerhalb der Unternehmen genau wie es die Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern betrifft. Die Begeisterung der Kunden muss der individuelle Auftrag für jeden sein. Nur wenn Führungskräfte und Mitarbeiter diese Einstellung Tag für Tag leben, wird man in Zukunft die Chance haben, Erster im Kopf des Kunden zu werden und zu bleiben. Das ist in Zeiten der digitalen Revolution total spannend!

Worin besteht die größte Herausforderung?

Edgar K. Geffroy:

Die digitale Transformation ist schon seit einigen Jahren mein Thema. Wenn ich Topmanager nach der größten Herausforderung frage, sagen die meisten wie aus der Pistole geschossen: „Unsere eigenen Leute!“ Denn die meisten der Mitarbeiter haben noch nicht gelernt, digital zu denken. Sie sehen zwar eine neue Welt, betrachten diese aber durch ihre alte Brille. Die Herausforderung besteht darin, dieses alte Denken in ein neues Denken zu transformieren.

Dr. Christian Schnülle:

Stimmt, Edgar! Es geht doch letztlich immer um Menschen und um Empathie. Clienting hilft Managern, in die Lebenswelt anderer Menschen einzutauchen. Für sie, unsere Kunden, werden

Produkte und Dienstleistungen entwickelt. Die Kunden werden kritischer und wägen immer stärker ab, bevor sie eine Entscheidung treffen. Sie kaufen Nutzen und ein gutes Gefühl. Dabei müssen sie sich wertgeschätzt und aufgehoben fühlen. Das Vertrauen des Kunden muss sich der Verkäufer erarbeiten. Das muss gestaffelt passieren, in einem kontinuierlichen Prozess.

Kann man aus jemandem, der fachlich gut ist, aber immer nur ein halbleeres Glas sieht, einen Neudenker herauskitzeln, der plötzlich halbvollle Gläser entdeckt?

Edgar K. Geffroy:

Eine gute Frage! Wahrscheinlich müssen sich für ihn die Rahmenbedingungen ändern, raus aus der Komfortzone. Dann stehen die Möglichkeiten vermutlich 1:1. Einer würde zusammenbrechen und scheitern. Der andere würde eine Chance sehen und daraus unternehmerische Perspektiven entwickeln.

Dr. Christian Schnülle (lacht):

Da schlägt jetzt dein Grundoptimismus durch, Edgar! Ich glaube nicht, dass man einen Pessimisten grundsätzlich noch ändern kann. Man muss sich auf die guten Leute konzentrieren, die ein Team nach vorne bringen. Das sind die Tatmenschen. Optimisten wissen, dass sie die Erfolgsfaktoren der Vergangenheit regelmäßig auf ihre Zukunftstauglichkeit hin überprüfen müssen. Wer sich an neue Anforderungen am besten anpasst, wird überleben.

Edgar K. Geffroy:

Die große Frage ist, ob man aus einem Pessimisten einen Optimisten machen kann. Ich habe darauf keine Antwort.

Schön, Sie sprachlos zu sehen!

Edgar K. Geffroy:

Moment! Es gelingt mir, Menschen zu inspirie-

ren und etwas in ihnen auszulösen! Vielleicht geht es darum, den richtigen Knopf im Kopf zu drücken? Ich bin dankbar, dass mir das gegeben ist. Das kann man nicht lernen oder trainieren.

Gab es solche Schlüsselsituationen auch in Ihrem Leben?

Edgar K. Geffroy:

Ich war früher ein fauler, selbstzufriedener Typ. In meiner Zeit als angestellter Stahlverkäufer hatte ich eine Freundin, die zu der Zeit deutsche Meisterin im 400-Meter-Lauf war. Da prallten zwei Welten aufeinander! Sie war extrem ehrgeizig. Eines Tages sagte sie beim Spaziergang zu mir: „Was willst du eigentlich später mal werden?“ Ich antwortete, ohne nachzudenken: „Millionär!“

Wie war die Reaktion Ihrer Freundin?

Edgar K. Geffroy:

Das fand sie sehr lustig! Denn ich verdiente damals brutto 1700 DM – sie ist deshalb vor Lachen gestolpert.

Was ging in Ihnen in diesem Moment vor?

Edgar K. Geffroy:

Für mich war das total deprimierend! Deshalb habe ich ihr geschworen, dass ich das schaffen werde. Gleich am nächsten Tag entdeckte ich eine Zeitungsannonce: „Ihre Strategie ist falsch!“ Das leuchtete mir ein. Und so habe ich für 950 DM über 18 Monate einen Fernkurs belegt.

Mit welchem Ergebnis?

Edgar K. Geffroy:

Im Anschluss bekam ich innerhalb von vier Jahren bei Klöckner 13 Gehaltserhöhungen, ich war damit der mit Abstand bestbezahlte 20-Jährige. Vier Jahre später war ich in einem Unternehmen für Verkaufstraining der erfolgreichste

Verkaufstrainer. Und dann habe ich mich mit einem Partner selbstständig gemacht und habe mich dann alle vier, fünf Jahre neu erfunden.

Woher nahmen Sie die Kraft?

Edgar K. Geffroy:

Sie stellen die entscheidende Schlüsselfrage, die ich mir selber immer wieder stelle. Es liegt wahrscheinlich an meinem Grundoptimismus. Der wurde mir bereits als Kind vermittelt, „Du schaffst das!“ Mir wurde ein Urvertrauen in mich selber vermittelt.

Ist Erfolg also auch Erziehungssache?

Edgar K. Geffroy:

Definitiv!

Herr Schnülle, was kann Coaching leisten?

Dr. Christian Schnülle:

Aus einem Kirschbaum kann auch ich keinen Apfelbaum machen. Aber ich unterstütze meine Klienten, wenn sie die besten Kirschbäume werden wollen. Die Einstellung zur Veränderung muss stimmen. „Du musst Großartiges von dir selbst erwarten, bevor du es tun kannst!“ hat nicht zufällig Michael Jordan, einer der besten Sportler unserer Zeit, gewusst. Als Coach gebe ich Anstöße und ver helfe zu neuen, oft überraschenden Sichtweisen. Wenn sich Rahmenbedingungen und Märkte verändern, ist entscheidend, ob Manager bereit sind, ihr Verhalten kritisch zu reflektieren und anschließend ihre Erkenntnisse in Taten umzusetzen. Denn die Punkte werden nun mal auf dem Platz gemacht.

Herr Geffroy, was unterscheidet Sie von Christian Schnülle?

Edgar K. Geffroy:

Christian Schnülle ist konsequenter, ein guter Verkäufer und zugleich ein guter Manager

mit einer extrem systematischen Strategie in der Umsetzung. Diese Fähigkeit hätte ich auch gerne (lacht)! Ich stehe für Intuition, Christian Schnülle steht für Systematik. Er hat eine klare Vorstellung und erreicht so seine Ziele.

Wie können Ziele aussehen?

Edgar K. Geffroy:

Die Zielsetzung muss immer darin bestehen, einzigartig zu sein, eine einzigartige Nutzeninnovation zu haben. Wenn das Produkt das nicht hergibt, muss das der Service leisten. Unser Geschäft muss darin bestehen, unseren Kunden zu helfen, besser zu leben. Wir müssen ihnen zeigen, was dafür zu tun ist. Ein Unternehmen wie Apple setzt das konsequent um.

Dr. Christian Schnülle:

Das Ziel kann eine messbare Umsatzsteigerung von 25 Prozent sein.

Was muss bei der Realisierung beachtet werden?

Dr. Christian Schnülle:

Damit der Plan erfolgreich umgesetzt wird, müssen drei Bedingungen erfüllt sein. Die Führungskräfte müssen bereit sein für Veränderungen. Sie führen individuell strukturiert und mit hoher emotionaler Kompetenz. Drittens ist ein aktiver Vertrieb erforderlich, der eine hohe qualifizierte Kontaktquote beim Endkunden absichert. Entscheidend ist das wirkungsvolle Zusammenspiel aller Mitarbeiter unter einer klaren Führung. Dazu gehören klar definierte Rollen, damit jeder seine Stärken ausspielen kann.

Das klingt ziemlich anstrengend!

Dr. Christian Schnülle:

Das ist es auch! Im Vertrieb ist Erfolg nur durch hohen persönlichen Einsatz erreichbar. Natürlich

machen Erfolgserlebnisse Spaß, wer ein Ziel erreicht, wächst. Der Weg zum Erfolg kostet aber auch viel Kraft. Entsprechend ist regelmäßiges Auftanken Pflicht!

Wie kann das im stressigen Alltag gelingen?

Dr. Christian Schnülle:

Indem man Abstand aufbaut und abschaltet! Die ständige und totale Verfügbarkeit ist der Tod. Das Streben nach Erfolg um jeden Preis ist kontraproduktiv. Wer Erfolg als Droge braucht, ist arm dran. Manager hingegen, die auch offen für Genuss und Lebensfreude sind, Menschen, die neugierig bleiben, sind langfristig erfolgreicher.

Wer zum Beispiel kulinarische Entdeckungsreisen liebt, wird auch im Job lähmende Routinen sprengen und neue Wege gehen, wenn es darauf ankommt.

Haben Sie noch einen persönlichen Tipp für uns?

Dr. Christian Schnülle:

Für mich hat Freundschaft einen sehr hohen

Stellenwert im Leben. Wer gute Freunde hat und Freundschaften pflegt, bleibt stark. Fruchtbare Beziehungen legen die Basis für persönlichen Erfolg. Das gilt sowohl privat wie auch geschäftlich.

Herr Geffroy, Herr Schnülle, vielen Dank für dieses offene Gespräch!



„Erfolg ist planbar“

Kontakt / Impressum

HTU

Management & Sales Consulting
Hanseatisches Team für
Unternehmensentwicklung
Dr. Christian Schnülle

Peterstraße 5, 26180 Rastede
Fon: +49 (0) 4402 921 110
Fax: +49 (0) 4402 921 111
E-Mail: schnuelle@htu-team.de
Internet: www.htu-team.de

V.i.S.d.P. und Herausgeber:



[www.xing.com/profile/
Christian_Schnuelle3](http://www.xing.com/profile/Christian_Schnuelle3)



[www.facebook.com/pages/
HTU/121376974664832](http://www.facebook.com/pages/HTU/121376974664832)

Moderation:

Harald Schiller/geschichtenwerft Hamburg

Abdruck und Weiterverbreitung sämtlicher
Inhalte nur nach Genehmigung.