

ERGEBNISSCHMIEDE® Band 1

Besser geht immer!

Vier Hebel, um das Vertriebsergebnis

schnell zu steigern

von Jörg Bothe

JÖRGBOTHE
ERGEBNISSCHMIEDE

Band **1**

ERGEBNISSCHMIEDE

Der Vertrieb ist der entscheidende Wachstumsfaktor
und der limitierende Ergebnisfaktor!

Ein starker Vertrieb gleicht Schwächen anderer Bereiche aus und liefert Top-Ergebnisse, ein schwacher Vertrieb wird das Unternehmen sicher in den Abgrund reißen.

Jörg Bothe

INHALT

1. EXECUTIVE SUMMARY	5
2. HEBEL I: VERKÄUFERLEISTUNG	7
3. HEBEL II: MOTIVATION	10
4. HEBEL III: KOMFORTZONEN	16
5. HEBEL IV: HERAUSFORDERUNGEN SETZEN	19

1. EXECUTIVE SUMMARY

Der Vertrieb ist der wesentliche Ergebnisfaktor im Unternehmen und bietet viele Hebel, um das Unternehmensergebnis schnell zu optimieren. Neben den motivationalen Faktoren betrifft dies vor allem die Führungskultur.

Die wichtigsten vier von Ihnen beeinflussbaren Hebel werden im Folgenden detailliert betrachtet.

VERKÄUFERLEISTUNG

- Nur Aktionen, die innerhalb von sechs Monaten Ergebnisse liefern, sind hier relevant.
- Eine heterogene Leistungserreichung bremst das Wachstum des Unternehmens in allen Bereichen! Bei Zulieferungen würde die Leistungsvarianz nicht akzeptiert werden.
- Sales-Controlling-Systeme zeigen Probleme auf. Erkenntnisse über die Ursachen sowie Lösungen finden Sie nur im Gespräch.
- Die meisten Unternehmen haben ein Führungs- und Umsetzungsproblem.
- Heben Sie die zwei schwächsten Verkäufergruppen auf das nächste Leistungsniveau, dann wird Ihr Ergebnis exponentiell wachsen!
- Top-Verkäufer haben das Recht auf Entwicklung.

MOTIVATION

- 80 Prozent des Ergebnisses ist Motivation.
- Kompetenz wird über Motivation gesteuert.
- Zeit und Information sind wichtige Erfolgsfaktoren, um Ergebnisse schnell zu steigern.
- Ergebnisorientiertes Management orientiert sich immer an den Erfolgsfaktoren des Vertriebs.
- Freiheit ist ein großer Motivator für Verkäufer.
- Information ist ein wichtiger Machtfaktor.

KOMFORTZONEN

- Komfortzonen im Vertrieb zuzulassen, schwächt die Vertriebsleistung und damit das gesamte Unternehmen.
- Gründe für Komfortzonen liegen ausschließlich in der Führung.
- Entwicklung ist nur außerhalb von Komfortzonen möglich.
- Klarheit in der Kommunikation und die Bereitschaft zu Konflikten sind unabdingbar.

HERAUSFORDERUNGEN SETZEN

- Vergessen Sie SMART-Ziele – erst wenn ein Ziel schier unerreichbar erscheint, beginnen wir, Bestehendes zu hinterfragen.
- Wenn die spontane Reaktion nicht „Wie soll das denn gehen?“ ist, war die Herausforderung nicht groß genug.
- Vertriebsmannschaften sind sensibel, aber nicht unantastbar!
- Herausforderungen benötigen ein neues Führungsverständnis.
- Realistische Ziele sind geschäftsschädigend.

1. VERKÄUFERLEISTUNG

„Der Markt ist schwierig. Die Konkurrenz ist stark. Unsere Preise sind zu hoch. Der Kunde hat noch nicht entschieden. Mein Kontakt ist gerade krank, im Urlaub, auf einer Dienstreise...“ Sicher haben Sie einige dieser Aussagen schon öfter gehört. Sicher auch von denselben Verkäufern oder den immer gleichen Verkäufergruppen.

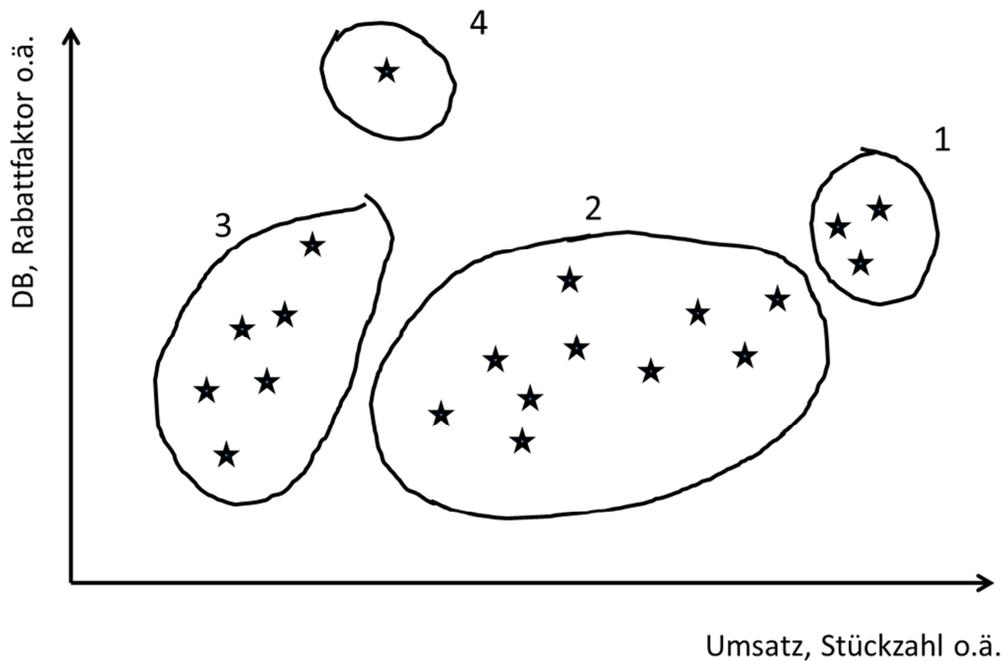
Das Top-Management hat in den wenigsten Unternehmen eigene Erfahrungen in der praktischen Vertriebsarbeit gesammelt und ist oft mehr mit der Produktion oder den Finanzen, also den eigenen Erfahrungsbereichen, beschäftigt. Das ist auch gut nachvollziehbar, denn ein suboptimales Ergebnis ist immer noch besser als das Risiko, ein richtig schlechtes Ergebnis einzufahren. Und das kann schnell passieren, wenn man den Vertrieb sauer fährt. Vertriebsorganisationen sind zwar mit bis zu 20 Prozent des Kostenbudgets teuer, aber im Verhältnis zum Unternehmen oft nicht groß. Dementsprechend stark ist die Hebelwirkung auf das Ergebnis jedes einzelnen Verkäufers und jedes Vertriebsmanagers. Stärker als bei den allermeisten anderen Mitarbeitern im Unternehmen.

Fazit: Der Hebel, den der Vertrieb auf das Ergebnis hat, ist enorm und kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Es ist wie bei einem Pkw: Die schönste Karosserie nützt leider gar nichts, wenn der Motor nicht läuft.

Der limitierende Ergebnisfaktor im Unternehmen ist der Vertrieb!

Dabei kann ein exzellenter Vertrieb Schwächen in anderen Bereichen ausgleichen und trotzdem für Ergebniswachstum sorgen. Gleichzeitig kann ein schwacher Vertrieb die Ergebnisse aber auch nachhaltig verschlechtern. Wenn der Vertrieb jedoch so wichtig für das Unternehmensergebnis ist, welche Ergebnisse haben all die Trainings und Entwicklungsmaßnahmen dann gebracht?

Konnte die Verkäuferleistung insgesamt auf das nächste Leistungsniveau gehoben werden? Vielleicht sind alle Verkäufer in ihrer Leistung gleichmäßig etwas besser geworden, die Varianz hat sich selten ausgeglichen. Grafische Darstellungen der Verkäuferleistung wie die folgende sind eher die Regel als die Ausnahme.



Eine kleine Gruppe Top-Verkäufer, eine große Gruppe im Mittelmaß, bei der einige Verkäufer sich eher dem unteren Bereich zuwenden, und dann eine Gruppe von Schlechtleistern. Bad Performer! Und manchmal gibt es noch ein Einhorn, dessen Leistung etwas herausfällt.

Für mich ist es immer wieder erstaunlich, wie selten es Unternehmen gelingt, die Verkäuferleistung nachhaltig zu entwickeln und sich nicht mit nur zehn, vielleicht 20 Prozent Top-Verkäufern und 50 Prozent Mittelmaß abzufinden. Es werden immer die gleichen Dinge getan und es gibt immer die gleichen Ergebnisse. Hier eine Verkäuferschulung zur Akquise oder zu Abschlusstechniken und immer wieder auch mal eine technische Schulung zu Produkten oder Anwendungen. Warum aber ändert sich an der Grundstruktur dadurch nichts? Die Frage, die sich doch stellt, ist, würden Sie bei Ihren Produkten oder Zukaufteilen eine solche Leistungsvarianz akzeptieren? Sehr wahrscheinlich nicht. Warum dann im Vertrieb?

Ein kleines Rechenbeispiel eines Kunststoffmaschinenherstellers:

Das Unternehmen erzielt 120 Millionen Euro Umsatz in Deutschland,
mit folgender Verkäuferaufteilung (in Millionen Euro):

Die Top-Verkäufer	25	je 8,3
Das Mittelmaß	65	je 6,5
Die Bad Performer	25	je 4,2
Das Einhorn	5	

Wichtig! Es handelt sich hier nur um den Vertrieb in Deutschland. Es bestehen also gleiche Preisniveaus, gleiche Serviceleistungen, gleiche technische Anforderungen und dieselbe Qualität. Und dennoch, eine riesige Abweichung.

Machen Sie sich einmal klar, welches Potenzial in der Leistungsentwicklung liegt. In unserem Beispiel liegt das Mittelmaß 1,7 Millionen Euro hinter den Top-Verkäufern und im gleichen Maße vor den Bad Performern. Wenn ich diese 16 Personen auf die jeweils nächste Leistungsstufe anhebe, dann erreichen Sie ein **Umsatzwachstum von 27 Millionen Euro oder von 22 Prozent!** Und Sie müssen nichts ändern. Keine neue Organisation, keine Produktneueinführungen, kein neues CRM-System. Nichts außer die Leistung der einzelnen Verkäufer.

Beim diesem Unternehmen ist **im ersten Jahr ein Umsatzwachstum von über 30 Prozent** erreicht worden. Nur durch konsequente und mutige Verkäuferentwicklung.

Ja, es gibt regionale Unterschiede, mit mehr oder weniger potenziellen Kunden, es gibt hier und da auch regionale Vorteile bestimmter Hersteller. Wenn Ihr stärkster Konkurrent im Schwarzwald seinen Sitz hat und sein Vertrieb richtig gut ist, dann wird es schwer, dort ein absolutes Top-Ergebnis zu erzielen. Nur zu häufig werden Gründe gefunden, warum es eben doch nicht möglich ist, die Top-Verkäufer von der Spitze zu verdrängen. Meistens wird dann an den falschen Schrauben (siehe oben) gedreht oder schlicht gar nichts getan. Der Umsatz in Summe stimmt ja, was soll ich mir Feinde machen? Diese Haltung ist die Realität.

Ein kurzes Beispiel aus einem anderen Unternehmen der Maschinenbaubranche:

In meiner Analyse der Verkäuferleistung fallen mir zwei Gebiete auf. Beide haben in etwa mit 600 gleich viele potenzielle Kunden und jeweils drei erfahrene Verkäufer. Die räumliche Ausdehnung und damit verbunden die Fahrtzeit für die Verkäufer ist in etwa gleich, ebenso die Entfernung zum Headquarter.

Gebiet I 25 Millionen Euro

Gebiet II 8 Millionen Euro

Die Abweichung war kaum zu glauben! Als ich die Vertriebsleitung auf diesen Punkt ansprach, war ich noch verblüffter. „Ja, wissen wir, ist schon seit Jahren so! Konnten wir aber bisher nicht ändern“, lautete die Antwort.

Nach einigen Veränderungen in Gebiet II konnte der **Umsatz auf 17 Millionen Euro in neun Monaten gesteigert und damit mehr als verdoppelt werden**. Interessant ist, was sich während dieser Zeit in Gebiet I verändert hat. Der Umsatz stieg auch hier und zwar auf 27,5 Millionen Euro. Ohne dass irgendetwas angefasst wurde. Die stärker gewordene Konkurrenz im eigenen Haus hat die Motivation offensichtlich noch einmal gesteigert. Das bestätigt meine Annahme, dass auch die Top-Verkäufer nur im eigenen Umfeld die Besten sind. Es fehlt oft einfach an relevanter Konkurrenz, um sich weiter verbessern zu müssen. Dabei hat jeder das Recht, sich entwickeln zu dürfen, also auch Top-Verkäufer. **Zusammengefasst 10,5 Millionen Euro oder fast 30 Prozent Umsatzsteigerung in einem Jahr!**

2. MOTIVATION

Motivation im Vertrieb ist keine Selbstverständlichkeit. Sie hängt von individuellen Aspekten genauso ab wie von unternehmerischen Aspekten. Die meisten Verkäufer kommen mit einer nur mittel ausgeprägten Motivation in den Vertrieb. Viele finden erst in der Aufgabe den Reiz und die Herausforderung motiviert sie zusätzlich, das Potenzial wird größer, je intensiver sie in ihrer Aufgabe aufgehen. Für die dauerhafte Motivation der Verkäufer ist jedoch eine Reihe von Voraussetzungen vom Management zu leisten. Schneller Zugriff auf alle relevanten Informationen, schnelle Antworten auf Kundenanfragen, kurze Entscheidungswege, nachvollziehbare Verantwortung bei technischen Problemen der

Maschinen, Produkte oder der Anlage ... Die Aufzählung ließe sich noch sehr viel weiter fassen. Alles kein Problem? Richtige Idee, nur leider ist meine Erfahrung deutlich anders.

80 Prozent der Verkäuferleistung ist direkt von der individuellen Motivation abhängig!

Und die wird in den meisten Unternehmen täglich untergraben.

Lesen Sie hierzu in meinen Blog:

Nehmt dem Vertrieb das Schmerzensgeld weg!



Die Auswirkungen fehlender oder nachlassender Motivation können Sie leicht Ihrem Target Deviation Report entnehmen. Denn mit den heutigen Sales-Controlling-Systemen haben Sie alle Möglichkeiten, jedes Detail einer Vertriebsorganisation zu analysieren und auszuwerten. Mit einem sauber aufgestellten Sales Funnel können Sie schnell feststellen, wer kurz-, mittel- oder langfristig ein Auftragseingangsproblem haben wird. Sie wissen, wer in welcher Phase des Verkaufs seine Schwächen hat und wer sich über die letzten Jahre schleichend verschlechtert oder manchmal auch verbessert hat. Und trotzdem ändert sich am grundsätzlichen Vertriebsleistungsbild nichts oder zu wenig.

*Lesen Sie hierzu mein Paper über optimale Sales-Controlling-Systeme
und kurzfristige Reaktionsmöglichkeiten zur Ergebnissicherung
(in englischer Sprache).*

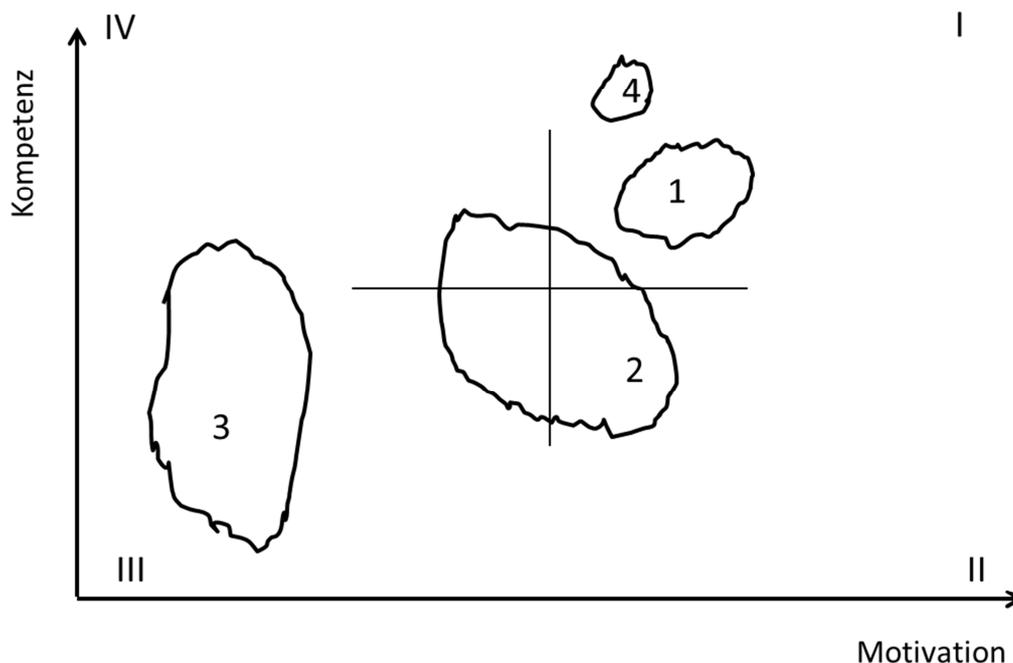


Die meisten Unternehmen haben also kein Erkenntnisproblem über die Lage, sondern vielmehr ein Führungs- und Umsetzungsproblem!

**Nicht die fehlende Erkenntnis ist das Problem,
sondern der fehlende Wille zur Veränderung!**

Wenn, wie oben beschrieben, Vertriebstrainings zu Verkaufstechniken oder Produkttechnik mehr ein störender Zeitvertreib sind, was hilft es dann, sie regelmäßig abzuhalten? Meist zeugen sie mehr von Hilflosigkeit als von der Hoffnung, dass sich die Vertriebsleistung dadurch deutlich verbessert. Das Grundproblem ist entweder, dass in der Vertriebsführung gar nicht klar ist, wie eine Verkäufergruppe auf den nächsten Ergebnislevel gehoben werden kann, oder es fehlt an der Bereitschaft zur Veränderung seitens der Vertriebsleitung. Dabei ist die Umsetzung einfacher als gedacht. Es muss nur getan werden.

Eine Voraussetzung ist die genauere Kenntnis zweier Kernanforderungen an den Vertrieb, die in der detaillierten Ausprägung sehr stark von ihrer Marktpositionierung abhängig sind. Sie haben sicher eine Leistungsauswertung Ihrer Verkäufer oder in größeren Verkaufsorganisationen der einzelnen Teams oder Regionalorganisationen. Für das oben genannte Beispiel habe ich das einmal vorgenommen:



Im Quadranten I liegen selbstverständlich die Top-Verkäufer und auch das Einhorn. Beide verbindet die hohe Motivation und Kompetenz. Dennoch fällt auf, dass das Einhorn in der Vertriebsleistung nicht zu den Top-Verkäufern gehört. Dazu gleich mehr. Im Quadranten II finden Sie sowohl die motivierten, aber noch nicht sehr kompetenten Quereinsteiger als

auch die alten Hasen, bei denen der Firmenwagen den Weg zu seinen Kunden schon alleine findet. Wer noch nicht kompetent ist, ist nicht automatisch dauerhaft ein schlechter Verkäufer. Die Frage ist nur: Wie erreichen sie schnell das erforderliche Know-how? Die weiteren Quadranten sind meines Erachtens selbsterklärend. Viel wichtiger ist, was bedeutet hier eigentlich Kompetenz und welche Art der Motivation ist denn genau gemeint? Der Grundsatz lautet:

Kompetenzen kann man erarbeiten, Motivation muss vorhanden sein!

Um sich Kompetenzen zu erarbeiten, sind Informationen und Zeit erforderlich und das ist eine Managementaufgabe.

Informationsaufbereitung: strukturiert oder „geh mal mit!“

Entsprechend der Kundenanforderungen strukturiert aufgebaute Informationen versetzen normal intelligente und motivierte Menschen in die Lage, sich schnell ausreichend Kompetenz aufzubauen, um beim Kunden eben als kompetenter Ansprechpartner wahrgenommen zu werden. Das Management hat die Aufgabe, die individuellen Engpässe zu identifizieren und strukturierte Unterstützung für die Verkäufer zur Verfügung zu stellen. Den Weg muss der Verkäufer selbst gehen. Führen Sie Ihr Team zum Quadranten I.

Klarheit in der Aufgabe: Marktdurchdringung oder Mädchen für alles?

Zeit ist eine wichtige Komponente, um die Motivation aller Verkäufer hoch zu halten. Jeder weiß, dass es viel Arbeit bedeutet, ein Gebiet aufzubauen, und trotzdem wird darüber diskutiert, warum der neue Verkäufer jetzt einen Innendienstmitarbeiter bekommt und die alten Hasen nicht. Dabei geht es vom ersten Moment an um eine strukturierte Marktbearbeitung. Hier muss das Management klar kommunizieren, wie die Stoßrichtung zu sein hat und welche Unterstützung von wem zu leisten ist. Wenn sich ein neuer Verkäufer alles zusammensuchen muss, dann darf man sich nicht wundern, wenn es zum einen sehr lange dauert, bis Ergebnisse vorzuweisen sind, und zum anderen die Motivation schnell deutlich leidet.

Wie bereits oben und im Blog „Nehmt dem Vertrieb das Schmerzensgeld weg!“ beschrieben, sind die Faktoren Zeit, Motivation und Information die wesentlichen Erfolgsfaktoren für einen ergebnistreibenden Vertrieb. Das gilt jedoch nicht nur für den Vertrieb, sondern für die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens. Egal ob Produktion, Technik, Controlling

oder Top-Management: Bei jeder Entscheidung müssen kurz im Geist die Konsequenzen auf diese drei Vertriebs Erfolgsfaktoren geprüft werden.

Der Vertrieb verkauft die Unternehmensleistung, nicht ein Produkt!

Nehmen Sie sich bitte einmal drei Minuten Zeit und tragen Sie Ihre Verkäufer oder Ihre Regional- oder Produktteams in das vorherige Diagramm ein oder fordern Sie Ihr Führungsteam auf, das zu tun.

Es wäre schon ein ziemliches Wunder, wenn Sie Ihre Top-Verkäufer nicht im Quadranten I positioniert hätten. Wo sind aber andere Personen oder Teams zu finden? Wer befindet sich noch in diesem Quadranten, zählt aber nicht zu den Top-Verkäufern? Oft sind es Verkäufer, die ein unterentwickeltes Gebiet übernommen haben und gerade dabei sind, ihr Gebiet zu durchdringen.

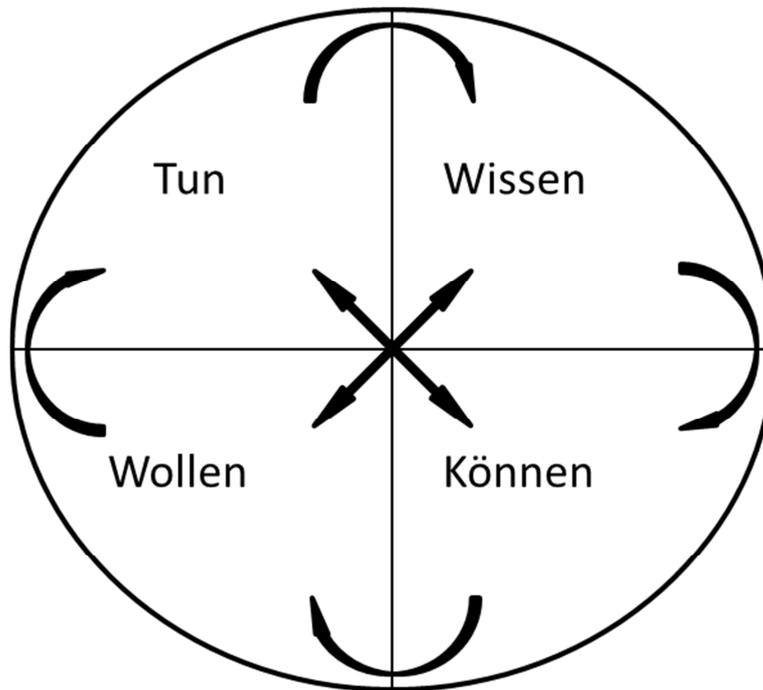
Kommen wir noch einmal zum Einhorn zurück. Auffallend ist die Position des Einhorns. Trotz hoher Kompetenz und hoher Motivation kommt es in der Leistung nicht an die Top-Verkäufer heran. Dieser Verkäufer hatte für sich entschieden, nur die Kunden in seinem Gebiet intensiv zu bearbeiten, die ihm entsprechend des Vergütungssystems mit dem geringsten Aufwand das bestmögliche Einkommen sichern.

Vergütungssysteme schaffen immer den Anreiz, die eigene Optimierung zu fördern!

Ist das zu verurteilen? Nein! Wollen Sie diesen Verkäufer dazu zwingen, sich um andere Kunden zu kümmern, und damit die Gefahr eingehen, die Deckungsbeiträge bei den bestehenden Kunden zu minimieren? Nein, natürlich nicht. Vielleicht ändern Sie das Vergütungssystem? Viel Spaß dabei. Ein langer, dorniger Weg, bei dem es wenige Lorbeeren zu gewinnen gibt, liegt dann vor Ihnen! Sinnvoller ist es, für das Verkaufsgebiet einen weiteren Verkäufer einzustellen, um so die bestehenden Potenziale bestmöglich zu heben oder zumindest eine Neuaufteilung des Verkaufsgebiets vorzunehmen.

Analyse von Leistungshemmnissen

Jetzt habe ich zwei Besonderheiten aus dem Beispiel herausgestellt. Wie geht es aber strukturiert? Ein sinnvolles Werkzeug für die Analyse von Leistungshemmnissen ist das Entwicklungsmodell aus der systemischen Psychologie. Üblicherweise läuft die Entwicklung vom Wissen über das Können, dann zum Wollen und letztendlich zum Tun.



Entwicklungsmodell

Nur – so leicht ist die Welt leider nicht. Hier ein paar Praxisbeispiele:

- Manche Verkäufer wissen zwar, was zu tun ist, und wollen auch, sie sind sich nur über das Können noch nicht im Klaren und tun es deshalb auch nicht im ausreichenden Maße. Das führt dazu, dass diese Verkäufer entweder nur die bekannten Kunden bearbeiten und/oder nur Maschinen oder Anwendungen verkaufen, bei denen sie sich sicher fühlen. Das trifft somit auch bei neuen Produkten zu. Die Verkäufer sind unsicher, was die Maschine kann, oder sie vertrauen dem neuen Produkt noch nicht.
- Andere Verkäufer wissen, können und wollen, nur leider kommen sie nicht, zumindest in ausreichendem Maße, dazu, es zu tun. Entweder weil andere Aufgaben sie davon abhalten oder weil private Vorlieben ihre Aufmerksamkeit komplett limitieren.
- Wieder andere sind sehr motiviert in Bezug auf Wollen und Tun, nur haben sie noch nicht das Können, um ihre persönliche Leistung in Ergebnisse umzusetzen, weil

Wissen und Können fehlt. Das betrifft oft Quereinsteiger in eine neue Branche oder junge talentierte Neueinsteiger.

Lassen Sie einmal Ihre Verkäufer vor Ihrem inneren Auge durch dieses System laufen und stellen Sie fest, was dem Einzelnen fehlt, um das nächste Leistungsniveau zu erreichen. Es ist Ihre Aufgabe, Ihr Team, Ihre Verkäufer erfolgreich zu machen. Haben Ihre Führungskräfte die erforderlichen Kompetenzen, um als Coach zu fungieren, und nehmen sie diese Aufgabe motiviert an? Die Aufgabe des Sales Managements ist es, die Verkäufer erfolgreich zu machen, sonst nichts, denn der Rest kommt dann fast von allein.

Das System zeigt nebenbei auch auf, weshalb die meisten Trainings nicht wirken. Es wird mit der Gießkanne Wissen vermittelt, was nicht auf den Bedarf trifft, und bei den Verkäufern, die das Wissen brauchen, stellt sich dann noch die Frage, ob im Training das Können auch vermittelt wird.

Vertrieb ist von hoher Komplexität geprägt. Es gibt viele Stakeholder, deren Verhalten und Entscheidungen nur schwer zu lenken oder auch nur zu antizipieren ist. Die Anforderungen von Kunden und vom eigenen Unternehmen an die Informationsqualität in beratungsintensiven Märkten sind sehr hoch. Diese Komplexität muss ein Verkäufer nicht alleine lösen, aber sein Anteil am Erfolg ist entscheidend.

In einem individuell, komplexen Geschäftsmodell muss auch die Unterstützungsleistung des Managements individuell auf die Bedürfnisse der Verkäufer abgestimmt sein. Mit der Gießkanne gießt man Blumen und auch die haben individuelle Bedürfnisse.

3. KOMFORTZONEN

Motivation lässt sich ganz rudimentär in zwei Arten unterscheiden: Erfüllung in einer Aufgabe finden oder Motivation, um Schmerzen zu vermeiden. Solange die Vertriebsleistung auf sehr hohem Niveau stimmt, können Sie auch mit Schmerzvermeidung arbeiten. Dauerhaft erfolgreicher und leichter für alle ist die erste Variante. Hier wird noch ein besonderer Aspekt aus diesem Komplex betrachtet. Manchmal fallen Mitarbeiter in eine besondere Motivationsposition, die der Komfortzone. In dieser Zone sind sie weder durch Erfüllung noch durch Schmerzvermeidung zu erreichen. In meiner Praxis habe ich bisher zwei Arten von Komfortzonen kennengelernt. Zum einen die durch die Person selbst gewählte

und tolerierte Komfortzone, zum anderen die Verbannung unliebsamer Mitarbeiter. Beide haben den gleichen Auslöser, das Management.

Bei der selbstgewählten Variante hat es sich ein Verkäufer gemütlich eingerichtet, nicht zu viel Stress, die Leistung ist unterirdisch, scheint aber niemanden so richtig zu interessieren, also, wozu etwas verändern? Oder die andere Variante. Das Management braucht meine Expertise nicht mehr, nur weil ich widersprochen habe? Ich habe noch ein paar Jahre, dann bin ich hier weg, blöd, lässt sich aber nicht ändern.

Hören Sie hierzu meinen Podcast:

Die Zeiten der Komfortzonen sind endgültig vorbei!



Können Sie es sich leisten, dass Verkäufer oder Innendienstmitarbeiter sich ihre Komfortzonen suchen und sich darin einrichten? Sind Sie bereit, die demotivierende Wirkung auf alle anderen Mitarbeiter in Form von Schlechtleistung und Umsatzeinbußen zu bezahlen? Die Akzeptanz von Komfortzonen ist vor allem eines: sehr teuer!

Freiheit ist ein großer Motivator für Verkäufer

Der wichtigste Motivationsfaktor für Menschen, im Vertrieb zu arbeiten, ist die Freiheit, die sie sich davon versprechen. Früher waren die Freiheiten der Verkäufer höher als heute, aber auch die Freiheiten der Innendienstmitarbeiter haben sich deutlich eingeschränkt. Relativ gesehen, haben Verkäufer immer noch mehr Freiheiten als andere Mitarbeiter, allein weil sie sich einer permanenten Beobachtung entziehen und kreativer und selbstbestimmter arbeiten können.

Information als Machtfaktor

Damit nicht genug, Verkäufer genießen einen weiteren großen Freiheitsgrad. Sie haben Informationen, die andere Personengruppen in Unternehmen brauchen. Sowohl der Kunde als auch das eigene Unternehmen. Sie werden gefragt, sie sind gefragt und gehen nicht so sehr in der Masse der Mitarbeiter unter. Allein die Möglichkeit, die Interpretationshoheit über Informationen zu besitzen, gibt vielen Verkäufern ein gutes Gefühl. Informationen bedeuten Macht. Und Macht bedeutet Freiheit und die besitzt sonst nur das Top-Management. Oft eine komfortable Situation.

Die Kombination aus Macht und Freiheit schafft aber oft ein Abhängigkeitsverhältnis des Managers vom Verkäufer. Kein Vertriebsmanager wird ohne seine Verkäufer erfolgreich sein, das wissen beide. Zusätzlich zu den bereits genannten Faktoren ist da noch das besondere Vertrauensverhältnis, das viele Verkäufer mit langjährigen Kunden verbindet. Ein besonderer Hemmschuh für die Konfliktbereitschaft vieler, oder besser der meisten Vertriebsmanager. Was ist zu tun? Es klingt wie eine Zwickmühle, egal was der Manager tut, der Verkäufer wird gewinnen. Und manchmal ist es der gesamte Vertrieb.

Ein Beispiel aus dem Energieanlagenbau

Ein Unternehmen, rund 1000 Mitarbeiter mit circa 170 Millionen Euro Neumaschinenumsatz, wurde von einer britischen Investmentfirma aus einem Konzern herausgekauft. Die ersten drei Jahre hat sich der Umsatz des Neumaschinengeschäfts nicht entwickelt, was zwei Vertriebsleiter und einen Geschäftsführer den Job gekostet hat. Schlimmer noch, seit sechs Monaten war Kurzarbeit angesagt. Nur nicht für den Vertrieb. Die Stimmung war auf allen Ebenen mies, die Inhaber wollten das Unternehmen schnell wieder verkaufen und waren mit der Geschäftsentwicklung unzufrieden und die Mitarbeiter hatten die Kurzarbeit satt. Nur der Vertrieb hatte kein Problem, denn hier herrschte die Meinung vor, dass es so, wie es war, okay sei. Das kurzfristige Problem der ungenügenden Umsatzentwicklung war leichter zu ertragen als die möglichen langfristigen Konsequenzen aus dem Verkauf an einen Konkurrenten. Die Vertriebsmanager befürchteten, dass nach einem Verkauf an einen großen amerikanischen Konkurrenten die Produkte in den bestehenden Vertrieb desselben integriert und sie selbst abgewickelt würden. Die Motivation war unterirdisch, die Vertriebsleitung hatte sich kollektiv in ihre Komfortzone begeben und ihre Macht hatte sie mit den Entlassungen eindrucksvoll unter Beweis gestellt.

Love it! Or Exit!

Alles Jammern hilft nichts, konsequentes Handeln und unnachgiebiges Einfordern von Ergebnissen ist der einzige Weg, um die Vertriebsmannschaft aus der Komfortzone zu holen. Um endlich mit der erforderlichen Arbeit zu beginnen. Aber das reicht noch nicht, besser ist es, zusätzlich eine Vision anzubieten. In diesem Fall ging es um die Frage an die Führungskräfte: „Was glauben Sie, wann haben Sie die größere Chance, Ihren Arbeitsplatz und die Identität der Marke zu wahren? Wenn Sie als Nummer sechs im Weltmarkt übernommen werden oder als Nummer zwei? Verkauft wird das Unternehmen in jedem Fall,

es ist Ihre Wahl, in welcher Verfassung Sie dem neuen Eigentümer gegenüberreten. Und wenn der Vertrieb doch abgewickelt wird, dann haben Sie zumindest alles getan, was Sie tun konnten. Also, wer ist dabei?“

Gemeinsam konnte der **Umsatz um 70 Prozent in 18 Monaten gesteigert werden**, der **Deckungsbeitrag** wuchs im gleichen Zeitraum **um 140 Prozent**. Die Marke und der eigenständige Vertriebskanal bestehen nach wie vor und bilden die tragende Säule des Business Centers in Mannheim. Die Kombination aus Schmerz steigern, indem die Folterwerkzeuge kurz gezeigt werden, und eine erfüllende Vision aufzeigen hat unglaubliche Kräfte im Unternehmen entfesselt.

Entwicklung ist nur außerhalb von Komfortzonen möglich.

Klarheit in der Kommunikation, die Bereitschaft zu Konflikten und Mut bei den Entscheidungen sind unabdingbar. Der Weg ist nicht der bequemste, aber es ist der einzige, der Ergebnisse bringt. Außerdem ist man nicht im Management, um es sich bequem zu machen, oder?

4. HERAUSFORDERUNGEN SETZEN

Thomas fällt nach hinten in die Lehne seines Stuhls und voller Entrüstung bricht es aus ihm heraus:

„Das ist ja völlig unrealistisch! Wie soll das denn gehen?“

Die Diskussion mit dem Geschäftsführer der Vertriebstochter in Frankreich dreht sich um das **Ziel für das nächste Geschäftsjahr**, welches ich soeben um **50 Prozent erhöht** habe. 150 Maschinen.

Vertriebsmannschaften sind sensibel, aber nicht unantastbar!

Die Analyse zeigte, dass Frankreich immer knapp hinter dem Ziel abschließt. Gerade so viel, dass es keinen Ärger gibt, aber auch so wenig, dass es keine Konflikte mit den Mitarbeitern gibt. Thomas hatte seine perfekte Komfortzone gefunden. Ohne Ambitionen und ohne Schmerzen, so lässt es sich manchmal ganz gut leben.

Lesen Sie hierzu meinen Blog:
Goodbye SMART!



Wenn die spontane Reaktion in einer solchen Situation nicht „Wie soll das denn gehen?“ ist, war die Herausforderung nicht groß genug. Dabei ist es bereits die richtige Frage. „Wie“ öffnet das Potenzialdenken, lässt uns alte Vorgehensweisen Stück für Stück in Zweifel ziehen und ist lösungsorientiert. Thomas hat intuitiv erkannt, dass es bei dieser Herausforderung nur um das „Wie?“ geht und nicht um das „Ob“.

Seine Aussage: „Das ist völlig unrealistisch!“ regt zu der Frage an: „Wer sagt denn, was realistisch ist?“ Sehr wahrscheinlich hatte Thomas damals direkt die allseits bekannte SMART-Formel im Kopf, die uns alle sofort von unrealistisch sprechen lässt, bevor wir uns auch nur einen Gedanken über die Herangehensweise gemacht haben.

Realistische Ziele sind geschäftsschädigend

Herausforderungen zu formulieren und entsprechende Ziele zu setzen, ist in den letzten Jahren etwas aus der Mode gekommen. Zu sehr beschäftigen wir uns seit langer Zeit mit „SMART-Zielen“. Aus meiner Erfahrung ist aber gerade diese Art der Zieldefinition geschäftsschädigend. Denn SMART hält uns in unserem Erfahrungsfenster und macht uns glauben, dass es keine andere Möglichkeit des Wandels gibt, als über Jahre einem Change-Projektplan mit 100 oder vielleicht 200 durchgeSMARTeten Einzelprojekten hinterherzulaufen. Das schleift nicht nur die Motivation, sondern sorgt für Chaos und Frustration bei allen. SMARTE Ziele zu setzen ist, als wenn Sie aus dem Fenster auf den Horizont schauen und genau innerhalb dieses Erfahrungsfensters Ihre Ziele formulieren. Bei den meisten Projekten, oh Wunder, und zu Ihrem Unglück haben Sie auch Ihre Ziele erreicht. Im Anschluss lassen alle beteiligten Mitarbeiter wieder den Alltag einkehren und beim nächsten Mal ist das Fenster, durch das Sie Ihre Ziele definieren, noch kleiner. Also, tun Sie sich und Ihrem Verantwortungsbereich den Gefallen und reißen Sie die Wand ein oder stellen Sie sich am besten auf einen Hügel und erweitern Sie Ihren Horizont. Und genau das muss passieren, Bestehendes hinterfragen und oft auch radikal verändern.

In einem Unternehmen analysiere ich die limitierenden Faktoren für eine schnelle ergebnissichernde Ausweitung der Top-Märkte. Ein Faktor: die Angebotsdauer von bis zu sechs Wochen! Wenn das Projekt mit den üblichen SMART-Regeln formuliert würde, dann wäre es wahrscheinlich heute noch nicht fertig und die Angebotsdauer läge vielleicht bei vier oder fünf Wochen. Nach zwölf Monaten hat das kleine Team sehr motivierter Mitarbeiter die Herausforderung von zwei Stunden erreicht. Ein völlig neues System ist entstanden, für das es zu Beginn des Projektes nicht auch nur den Hauch einer Idee gab.

Also, vergessen Sie SMART-Ziele – denn erst wenn ein Ziel schier unerreichbar erscheint, beginnen wir, Bestehendes zu hinterfragen. Und bei den zukünftigen globalen Herausforderungen haben wir alle keine Zeit, uns mit belanglosen Zielen auseinanderzusetzen. Sie werden mir Recht geben, dass Thomas seine Prozesse, seinen Führungsstil, die Verkäuferentwicklung und die Verantwortung aller für ein Ziel von 105 oder 110 Maschinen nicht hinterfragen würde. Sehr wahrscheinlich hätte er versucht, seine Komfortzone dadurch zu schützen, dass er die Schlagzahl ein wenig angehoben hätte, um am Ende wieder in der Komfortzone von vielleicht 103 Maschinen zu landen.

Lieber zehn Prozent zu viel draufgelegt als drei Prozent zu wenig!

Prozessänderungen dauern Ihnen zu lange? Dann verkürzen Sie einfach den Zeitraum für ein Projekt zur **50-Prozent-Reduzierung des Aufwands bei der Auftragsübergabe von neun Monaten auf drei Monate**. Nutzen Sie die freiwerdende Kapazität im Anschluss für ein **Zwei-Monats-Projekt, um den Deckungsbeitrag um 15 Prozent über die Post Order Optimization** anzuheben. Als Leader ist es Ihre Aufgabe, sowohl die Ergebnisse in diesem Geschäftsjahr sicherzustellen als auch heute die richtigen Herausforderungen zu formulieren, so dass Sie mit Ihrem Unternehmen im Fahrersitz der Marktentwicklung sitzen. Lassen Sie Ihrer Kreativität bei sinnvollen Herausforderungen freien Lauf, die Aufgaben werden nicht weniger.

Herausforderungen haben zwei Zielrichtungen. Erstens eine schnelle Ergebnisverbesserung und zweitens eine langfristig optimal aufgestellte Organisation, mit schlanken und schnellen Prozessen und dem Anspruch, die absolut Besten zu sein. Dazu bedarf es einer neuen Führungsarbeit.

Supportive Leadership ist eben nicht Management mit einem besser klingenden Titel.

Ein „Weiter so!“ kann es bei außergewöhnlichen Herausforderungen in der Führung selbstverständlich nicht geben. Große Herausforderungen benötigen den richtigen Support. Und, um das gleich klarzustellen, Support heißt nicht, dass der Vertriebsleiter oder eine andere Führungskraft sofort alles an sich reißt, um auch ja den eigenen Fingerabdruck zu hinterlassen. Die Mitarbeiter sind gefragt und die Führungskräfte müssen lernen, dass sie nicht die einzigen sind, die gute Ideen haben. Loslassen, vertrauen, wo erforderlich, Unterstützung beim Einreißen von Barrieren im eigenen Verantwortungsbereich oder anderen Bereichen geben und sich trauen, nicht sofort einen Lenkungsausschuss einzurichten und alles immer im Detail verfolgen zu müssen. Die regelmäßigen Routinen reichen völlig aus, um ein ehrliches, offenes und verlässliches Feedback zu geben. Denn sich nicht in die Details einzumischen, bedeutet eben auch, nicht mit jedem Ergebnis zufrieden zu sein. Seien Sie klar, konsequent und mutig!

Supportive Leadership bedeutet, sich um die zukünftigen Herausforderungen zu kümmern und dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter die Herausforderungen meistern werden. Schnelligkeit ist eine eigene Erfolgsdimension und wer in seinem Bereich schnelle Ergebnisse erzielen will oder muss, der muss Mitarbeiter in die Lösung einbinden, die bereit sind, den richtigen Extra-Meter zu gehen. Anfangs kann das sehr anstrengend sein, aber allein schafft es niemand. Es geht nicht um Perfektionismus. Wenn Sie Prozesse radikal verändern und dabei 80 Prozent des Optimums erreichen, dann sind Sie sehr wahrscheinlich schon zigmal besser, als die bestehenden Prozesse es je waren.

Schnelligkeit geht vor Genauigkeit!
Pareto lässt hier mit einem lauten Winken herzlich grüßen!

AUF EIN ABSCHLIESSENDES WORT

Ich hoffe, Ihnen mit meiner Ergebnisschmiede praktische Ansätze und Anregungen für die schnelle Steigerung Ihrer Vertriebsergebnisse an die Hand gegeben zu haben. Das Ziel der Ergebnisschmiede ist, in schwierigen Ergebnissituationen praxiserprobte Werkzeuge weiterzugeben, gerade weil der Vertrieb der limitierende Ergebnisfaktor ist und die Komplexität in keinem Unternehmensbereich höher ist. Ich denke, dass Ihnen viele komplexe Situationen klarer geworden sind und Sie sich sicherer fühlen, eigene Herausforderungen anzugehen. Für schnelle Ergebnisse und für eine langfristige Unternehmensentwicklung.

Wenn Sie bei speziellen Situationen Unterstützung benötigen oder mir einfach nur ein Feedback zu dieser Ausgabe der Ergebnisschmiede geben wollen, dann melden Sie sich gerne jederzeit bei mir.

0177 6125592 oder mail@joerg-bothe.de

IMPRESSUM:

Jörg Bothe, Im Bärle 20, 69469 Weinheim

Copyright: Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind, sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist, für Jörg Bothe urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Jörg Bothe unzulässig.

Redaktion und Bildquellen: Jörg Bothe

Jörg Bothe
Im Bärle 20
69469 Weinheim

www.joerg-bothe.de
mail@joerg-bothe.de
Telefon: +49 177 6125592
Skype: joerg.bothe_1