

ERGEBNISSCHMIEDE® Band 4

# Das Prinzip des Vertriebserfolgs!

Wie Führung Ihren Vertrieb zum wichtigsten  
Erfolgsfaktor im Unternehmen macht.

von Jörg Bothe

## Inhalt

1. Das Prinzip des Vertriebs Erfolgs.....	3
2. Klarheit .....	5
2.1 Wo geht die Reise hin? Mission und Ziele.....	5
2.2 Vom Ziel her denkend, die richtigen Erfolgsfaktoren definieren .....	6
2.3 Motivation in der Führung – wozu sind Sie bereit? .....	7
3. Konsequenz .....	8
3.1 Mitarbeiter richtig fordern und fördern.....	8
3.2 Die wichtigsten Führungseigenschaften zur konsequenten Umsetzung .....	9
3.3 Kommunikation in der Führung .....	10
AUF EIN ABSCHLIESSENDES WORT .....	11
IMPRESSUM.....	11

## 1. Das Prinzip des Vertriebs Erfolgs

In internationalen Märkten mit hoher Konkurrenz dynamik, ständig steigenden Markt- und Kundenanforderungen Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen, war schon immer eine große Aufgabe, und die aktuelle Pandemiesituation schafft zusätzliche Herausforderungen.

Zu den oft gegebenen und schwer zu beeinflussenden externen Faktoren sind es aber vor allem die internen Faktoren, die erhebliche Potenziale für die Vertriebsentwicklung bieten. Das beginnt beim professionellen Kontakt zu bestehenden Kunden geht über die Marktdurchdringung und Markterweiterung weiter zur Steigerung der Profitabilität der einzelnen Projekte bis zu einer transparenten Übersicht auf bestehende Aufträge und deren Gewinnentwicklung und last but not least zu einem verlässlichen Auftragsforecast. Oftmals hat sich eine Reihe von Verkäufern in der eigenen Komfortzone eingerichtet und verweigert die Anwendung neuer Werkzeuge oder neuer Prozesse, von einer aktiven Mitarbeit bei der Digitalisierung des Vertriebs ganz zu schweigen. Vielleicht ist die Motivation im Vertrieb nicht schlecht – sie ist aber auch nicht überragend. Und wenn die paar Top-Verkäufer nicht immer wieder den Karren aus dem Dreck ziehen würden, dann wäre die Lage zum Verzweifeln.

Die internen Prozesse dürfen bei einer professionellen Vertriebsentwicklung selbstverständlich nicht außer Acht gelassen werden. Geschwindigkeit und Verlässlichkeit haben großen Einfluss auf die aktive Verkaufszeit, die wiederum direkt auf das Ergebnis wirkt. Die Aufgaben der Führung sind hier vielfältig. Es fehlt eine Information für ein wichtiges Projekt, dort ist ein Produkt nicht auf der Höhe der Konkurrenz, ein Kunde ist enttäuscht von der letzten Projektabwicklung und zu guter Letzt fehlt auch noch die Bonität. Die internen Bereiche beharren auf die Einhaltung selbstgestellter Voraussetzungen zur Auftragsannahme, um das eigene Risiko zu minimieren. Für den Auftragseingang sind sie ja zum Glück nicht selbst verantwortlich. Nur: Ohne Auftragseingang ist die beste Maschine, die sicherste Auftragsabwicklung und die schnellste Produktion leider nichts wert.

Einen erfolgreichen Vertrieb zu schmieden und dauerhaft weiterzuentwickeln, ist für die Vertriebsführung in vielerlei Hinsicht herausfordernd. Das kommt einer Herkulesaufgabe gleich. Denn den Mehrwert des Unternehmens verkauft nur der Vertrieb. Doch trotz aller Widrigkeiten der internen und externen Situation sind die eigenen Spielräume im Vertrieb IMMER so groß, dass auch in schwierigen Markt- und Unternehmenssituationen ein außergewöhnlich leistungsstarker Vertrieb in der Lage ist, interne Probleme und Nachlässigkeiten zu kompensieren und trotzdem hervorragende Ergebnisse für das Unternehmen zu erbringen.

### **Der Vertrieb ist der größte Erfolgsfaktor im Unternehmen.**

Was aber macht den Unterschied zwischen erfolgreichen Unternehmen und weniger erfolgreichen Unternehmen im gleichen Markt? Immer wieder sind es nicht die technisch besten Unternehmen, die erfolgreich sind, sondern die, die es schaffen, ihre Leistung bestmöglich zu verkaufen. Wenn aber Markt und Konkurrenz gleich sind, was macht dann den Unterschied? Von den vielen Faktoren, die Ergebnisse im Unternehmen schaffen, gibt es nur einen einzigen Erfolgsfaktor, den die Vertriebsführung komplett beeinflussen kann. Die Führungsqualität.

Ist die Führung durch Klarheit und Konsequenz geprägt, schafft sie vor allem Vertrauen und Verlässlichkeit für den Verkäufer und das ist das größte Pfund. Wenn sich dann auch noch das Verkaufsteam gegenseitig unterstützt, sich immer wieder zu neuen Höchstleistungen anspornt und Vertrauen aus der Führung für die Minimierung von Störfaktoren in der Motivation aller Verkäufer sorgt, dann kann ein Vertrieb dauerhaft Höchstleistungen erbringen und das Vertrauen der Kunden gewinnen. Die Konzentration auf die eigenen Potenziale ist der wesentliche Erfolgsunterschied zwischen Unternehmen – und das ist die Aufgabe der Vertriebsführung.

### **Die Führungsqualität ist der Hebel zum Vertriebs Erfolg.**

## 2. Klarheit

Im unsicheren Umfeld internationaler Märkte mit hohem Konkurrenzdruck, den Ergebnisanforderungen und all den individuellen Eigenschaften der unterschiedlichen Personen ist es unbedingt erforderlich, sich ein klares Bild vom eigenen Vertrieb zu verschaffen. Es gibt dabei drei wesentliche Fragen, die es zu beantworten gilt. Wo wollen wir hin? Was brauchen wir dafür? Wozu sind wir bereit? Wer weiß, wo er hin will, kann besser kommunizieren und schafft damit die Voraussetzung für die Zielerreichung.

**Klarheit schafft Ergebnisse.**

### 2.1 Wo geht die Reise hin? Mission und Ziele

In meiner praktischen Arbeit mit Managern der unterschiedlichen Hierarchieebenen erlebe ich oft, dass in der täglichen Hektik von Kunden- und Ergebnisanforderungen, von internen Wünschen und Nice-to-have-Projekten die Klarheit für den Vertrieb verloren geht. Weder die Führungskräfte im Vertrieb noch die Verkäufer oder die Mitarbeiter im Innendienst wissen genau, wo die Reise hingehen soll, nachdem das Monats-, Quartals- oder Jahresergebnis mit Ach und Krach erreicht wurde.

Ziele zu setzen, die sowohl motivierend als auch herausfordernd sind, ist auf einer reinen Zahlenebene kein leichtes Unterfangen. Wenn Sie aber Klarheit darüber haben, wohin Sie Ihren Vertrieb entwickeln wollen, dann wird es ein deutliches Stück einfacher. Es geht nicht um blumige Worte, sondern um einen klaren Anspruch, um ein Selbstverständnis. Unternehmensbeispiele sind dabei vielfältig. In einigen geht es um die Stabilität des Unternehmens oder um die Teilentwicklung eines Bereichs oder eines Teams hin zu einem

gleichberechtigten, weil gleich ergebnisrelevanten Teil des Unternehmens. Oder es geht um die Ausschöpfung des Wachstumspotenzials oder um den Turnaround zu einem dynamischen Vertrieb, der intern und extern die Ergebnispotenziale ausschöpft.

**Klarheit im Ziel schafft Ausrichtung der bestehenden Kräfte.**

## **2.2 Vom Ziel her denkend, die richtigen Erfolgsfaktoren definieren**

In all den zuvor beschriebenen Aufgaben und Anforderungen an die Vertriebsführung geht nur allzu leicht der Blick auf die Erfolgsfaktoren und die Erfordernisse für einen wirklich erfolgreichen Vertrieb verloren. Operative Hektik bestimmt allzu oft den Tagesablauf. Erforderliche Anpassungen in Prozessen, Organisationen oder Verkäuferentwicklung werden aus dem Bauch heraus getroffen. Beliebte sind auch Situationsanalysen, die zutage bringen, was irgendwie alle bereits kennen, die nur leider keine Klarheit über den zukünftigen Weg bringen.

**Zeit ist Geld, Situationsanalysen helfen nur sehr selten, Zeit zu gewinnen.**

Um das im ersten Schritt formulierte Ziel zu erreichen, ist es jetzt nur wichtig zu definieren, was für die Zielerreichung wichtig ist. Alles andere bleibt weg. Die Betrachtung vom Ziel her schafft schnell Klarheit über die erforderlichen Maßnahmen und ist die Voraussetzung, um im zweiten Schritt schnell und effektiv zu werden. In einigen Unternehmen ist es die Motivation oder die Kompetenz der Verkäufer, in anderen ist es die drastische Erhöhung der Nettoverkaufszeit, entweder durch Reduzierung von Doppelschleifen oder dem Vermeiden von langen Wartezeiten auf Angebote oder technische Antworten. In wieder anderen Unternehmen ist es die frustrierende Auftragsübergabe ins Unternehmen. Die Auswahl ist so

vielfältig, wie die Unternehmen es sind. Ein zusätzlicher Aspekt ist die Betrachtung der Handlungsoptionen, um das Ziel am sinnvollsten zu erreichen.

**Klarheit über Erfolgsfaktoren und Handlungsoptionen schafft Geschwindigkeit in der Umsetzung.**

## 2.3 Motivation in der Führung – wozu sind Sie bereit?

Die ersten zwei Schritte sind getan. Nur reicht das leider noch nicht. Um eine Vertriebsentwicklung in der zuvor dargestellten Form erfolgreich ins Ziel zu bringen, ist es unbedingt erforderlich, Klarheit über die eigene Veränderungsmotivation und über die der Vertriebsführungskräfte zu bekommen. Die meisten Projekte scheitern nicht an einer schlechten Planung, sondern an der fehlenden Motivation einzelner Führungskräfte zur Durchsetzung. Die mittleren und unteren Führungskräfte entscheiden durch ihr Handeln über den schnellen und nachhaltigen Erfolg ihrer Mission. Stellen Sie sich selbst die Frage, wie weit Sie gehen wollen. Welche Hindernisse ergeben sich auch in internen Veränderungsprozessen, bei denen Sie auf die aktive Unterstützung anderer Bereiche wie Finanzen, Technik, Projektmanagement angewiesen sind? Egal, auf welcher Ebene Sie sich in der Hierarchie befinden, unterziehen Sie sich selbst einem Motivationstest für die konsequente Umsetzung einer erforderlichen Verbesserung der Vertriebsleistung. Schauen Sie sich Ihre eigenen Komfortzonen in der Kommunikation an und entwickeln Sie Ihre eigene Mission als Vertriebsführungskraft.

**Klarheit im Ziel erfordert Konsequenz in der Umsetzung.**

### 3. Konsequenz

Pläne schmieden, Ziele erdenken und Ideen generieren sind wunderbare Aufgaben. Es ist ein bisschen wie im Himmel, noch muss man sich keine Gedanken darüber machen, wie das alles klappen soll – es hört sich erst einmal gut an. Wie oft sind Sie schon aus Besprechungen herausgegangen, in denen große Ziele und schnelle Umsetzung diskutiert wurden? Kam die Ernüchterung dann spätestens, als Sie an Ihrem Schreibtisch ankamen, auf dem sich die Arbeit stapelte? Nur Pläne und Ziele zu entwerfen, reicht alleine nicht aus. Die Motivation muss nun auch in Taten umgewandelt werden.

Jetzt kommt es darauf an, das Ziel vor Augen zu haben, zu spüren, wie es sich anfühlt, wenn der eigene Bereich endlich im Ergebnis zu den anderen aufgeschlossen hat. Wenn die Markterweiterung oder die Verkäuferentwicklung zu einer hohen Marktdurchdringung geführt hat und erfolgreich im Ergebnis sichtbar wird. Wenn das Ziel klar und die Leidenschaft geweckt ist, dann ist konsequentes Handeln kein Hexenwerk mehr.

**Konsequenz ist die Königsdisziplin im Management.**

#### 3.1 Mitarbeiter richtig fordern und fördern

Die Mitarbeiter werden spätestens jetzt mit ins Boot geholt, und es kommt zum Lackmустest für die Führungskräfte. Sind die eigene Motivation und die Erfordernis zu den neuen Zielen so hoch, dass dem Druck, der jetzt von den ausführenden Personen kommt, standgehalten wird? Viele Manager bekommen Zweifel, ob die Ziele nicht zu hoch ausgefallen sind. Sie fürchten die Diskussion mit den Mitarbeitern, die jedes Problem im Unternehmen verbalisieren können und nicht so leicht zu überzeugen sind. Gut, dass Sie niemanden mehr überzeugen müssen, denn es ist ein Irrglaube, dass immer alle zustimmen müssen bevor es losgeht. Es reicht aus,



wenn die Schlüsselpersonen mitziehen. Der Rest ist Führungsarbeit im Projekt. Oft genug wird in diesen Gesprächen der Fehler gemacht, dass einerseits die Ziele zu klein sind und andererseits diese dann auch noch diskutiert werden. Die Höhe der Ziele muss eindeutig über den üblichen Werten der Vergangenheit liegen. Nur dann besteht die Notwendigkeit, die bisherigen Wege und Vorgehen zu verlassen.

Eine erfolgreiche Führungskultur zeichnet sich aber nicht durch Härte, sondern durch Konsequenz aus. Es braucht neben einem herausfordernden Ziel vor allem eine zielführende und konsequente Unterstützung der Mitarbeiter auf dem Weg zu neuen Ufern. Dass unterstützen nicht selbst machen heißt, ist selbstverständlich.

**Die Ergebnisqualität ist direkt proportional zur Führungskultur.**

### **3.2 Die wichtigsten Führungseigenschaften zur konsequenten Umsetzung**

Die wichtigste Führungseigenschaft ist ganz einfach und gleichzeitig so schwer: Verlässlichkeit im Handeln. Wenn ein Ziel gesetzt und vereinbart wird, dann wird es nicht an anderer Stelle reduziert, nur weil der Verkäufer Herbert schon seit Jahren der Kumpel des Vertriebsleiters ist. Wenn egal welche Unterstützung von der Führungskraft zugesagt wird, dann wird diese auch eingehalten. Das bedeutet vor allem, dass die Führungskräfte sicher sein müssen, was sie zusagen. Viel zu oft „eiern“ Führungskräfte im ergebnisrelevanten Vertrieb mit einem „heute hü und morgen hott“ herum.

Gleichzeitig ist die Verlässlichkeit der Mitarbeiter auf allen Ebenen konsequent einzufordern. Wenn das CRM bis Donnerstag 18.00 Uhr gepflegt sein muss, damit Freitag neue und aussagekräftige Zahlen auf dem Tisch liegen, dann reicht Freitagmorgen nun mal nicht aus.

Nebenbei, vorbereitet in Gespräche und Meetings zu gehen, ist nicht nur Ausdruck von Verlässlichkeit, sondern auch von Wertschätzung. Manche Mitarbeiter brauchen etwas länger, um sich an Verlässlichkeit zu gewöhnen. Damit sind wir bei der zweiten wichtigen Führungseigenschaft: der Konfliktbereitschaft von Führungskräften. Und, um es gleich vorwegzunehmen, es geht nicht um Streitsucht, sondern um die Bereitschaft, Konflikte offen, ehrlich und unmittelbar anzusprechen. Es reicht für eine Führungskraft nicht aus, sich über die wieder einmal ausgebliebene Umsetzung vereinbarter Aktionen zu ärgern. **Das ist zu tun:**

**ansprechen, vereinbaren, Unterstützung anbieten, nachhaken.**

### **3.3 Kommunikation in der Führung**

Führung bei ergebnisrelevanten Verbesserungsprojekten ist ohne klare, konsequente, kontinuierliche und visionäre Kommunikation nicht möglich. Die Führung ist immer wieder aufgefordert, in kleinen Gruppen oder Einzelgesprächen genauso wie in größeren Runden die Notwendigkeit der Maßnahmen zu kommunizieren. Sie muss mit denselben Schlüsselwörtern aus dem Visionären die praktischen Handlungen erläutern, um zum Abschluss wieder das größere Ziel aufzuzeigen. In der Kommunikation zeigt sich, ob die ersten Schritte zur Definition der Mission und der Ziele intensiv, ehrlich und klar geführt wurden. Mitarbeiter, die vielleicht seit Jahren oder zum Teil seit Jahrzehnten nicht geführt wurden, haben ein Recht auf eine klare, ehrliche und verlässliche Kommunikation. Nötig ist immer wieder der Impuls aus der Führung, um die Mitarbeitermotivation zu aktivieren.

Kommunikation ist die logische Fortführung der Gedanken und Ideen, die im ersten Schritt für Klarheit in der Mission gesorgt haben und die jetzt in Aktionen sichtbar werden. Klarheit finden und Konsequenz in der Umsetzung leben und einfordern, schafft Vertrauen in der Zusammenarbeit.

**Und Vertrauen ist die Grundlage für Ergebnisse. Eigentlich ganz einfach.**

## 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 nun 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.

## 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

Im Bärle 20

69469 Weinheim

[www.joerg-bothe.de](http://www.joerg-bothe.de)

[mail@joerg-bothe.de](mailto:mail@joerg-bothe.de)

Telefon: +49 0177 6125592