

Vom Potenzial zum Auftrag!

**Probleme und Lösungen
im operativen Vertrieb**

von Jörg Bothe

10 Praxis Tipps zur sofortigen Anwendung

JÖRG BOTHE
ERGEBNISSCHMIEDE®
BAND **3**

1.	Executive Summary	4
2.	Die Party ist erst einmal vorbei	5
	Stichwort: Ungenügende Potenzialnutzung	5
	Was passiert, wenn Potenzial nicht genutzt wird?	5
	Einen Blick wert: die persönliche Betroffenheit	6
	Vier Stufen für mehr Aufträge	6
	<i>Tipp 1: Fokussieren Sie sich!</i>	6
3.	Do first: Kurzfristige Potenziale finden	7
	Katerstimmung – und jetzt?	7
	So sieht's doch wirklich aus!	7
	70 % der Arbeit im Vertrieb ist unnütz	8
	<i>Tipp 2: Das gute Gefühl, schnell zu sein!</i>	8
	<i>Tipp 3: Disziplin schafft Handlungsfreiheit</i>	8
	<i>Tipp 4: Womit gewinnen Sie Aufträge?</i>	9
	<i>Tipp 5: Welchen Nutzen kaufen Ihre Kunden wirklich!</i>	9
4.	Chance: Konflikte im Unternehmen vernichten Potenziale	10
	Nehmen Sie dem Vertrieb das Schmerzensgeld weg!	10
	<i>Tipp 6: Unternehmensenergie richtig nutzen</i>	11
	Recht haben oder Aufträge holen?	11
	Lösungen finden oder Probleme wälzen	12
	<i>Tipp 7: Konkrete Lösungen schaffen Nutzen</i>	12
5.	Improvement: Fehlende Kompetenz = schleichender Auftragskiller	13
	Prozessorientierung statt tote Pferde zu reiten	13
	<i>Tipp 8: Die Treppe wird von oben gefegt!</i>	13
	Auftragstrichter als Entwicklungsmodell	13
6.	Next Step: Mittelfristige Potenziale finden Sie über die Zielsetzung	15
	Supportive Leadership	15
	Volle Kraft aufs Wesentliche!	15
	Führung im Dialog	16
	<i>Tipp 9: Das gute Gefühl, einen super Verkauf zu haben!</i>	16
	Bestehendes ignorieren	17
7.	Die Sache mit der 140	17
	Nur das „WIE“ zählt; nicht das „OB“!	17
	<i>Tipp 10: Schaffen Sie sich Gelassenheit!</i>	17
	Potenziale - Gewinne von morgen	18

1. Executive Summary

1. Erfolgskriterien einsetzen

Um kurzfristig Aufträge aus dem Auftragstrichter zu generieren, müssen Sie die wichtigsten Erfolgskriterien für die Auftragsvergabe in Ihren Märkten finden. Durchforsten Sie anschließend die schlafenden Potenziale nach diesen Kriterien. Schauen Sie sich auch die Projekte an, die vermeintlich „kalt“ sind. Fokussieren Sie den Vertrieb auf seine ureigene Aufgabe: Aufträge zu generieren.

2. Unternehmensenergie nutzen

Bestehende Konflikte im Unternehmen vernichten Auftragspotenziale. Fokussieren Sie die Aufgaben des Vertriebs daher auf das Wesentliche und nehmen Sie ihm das Schmerzensgeld weg, mit dem der interne Kampf um allerlei wichtige Auftragsvoraussetzungen bezahlt wird. Es geht im Unternehmen nicht darum, recht zu haben, sondern darum, Aufträge zu generieren. Fordern Sie Konfliktlösungsbereitschaft auf allen Ebenen ein und fragen Sie sich immer wieder: „Geht es gerade um Lösungen der Zukunft oder um Probleme von gestern?“

3. Nutzen bieten und verkaufen

Der Verkauf kann nur die vom Kunden wahrgenommene Unternehmensleistung verkaufen. Gleichzeitig ist der Verkauf auch in der Pflicht, die vertriebliche und technische Kompetenz in allen Märkten sicherzustellen. Bauen Sie Ihren Auftragstrichter entlang des Vertriebsprozesses auf, um so gezielt die Schwachstellen im Vertrieb zu identifizieren.

4. Ein super Verkauf springt so hoch wie er kann

Die Höhe der Ziele wird im Vertrieb immer wieder rege diskutiert. Die Führung will höhere Ziele, der Verkauf selbstverständlich niedrigere. Solange aber für viele Verkäufer immer noch ausreichend Zeit bleibt, um andere Tätigkeiten auszuführen, wird sich nichts ändern. Den Druck für bessere Ergebnisse steigern Sie, indem Sie die Ziele sehr hoch setzen und gleichzeitig Ihre persönliche Unterstützung bei den internen Aufräumarbeiten anbieten. Wenn Sie die Luft aus den suboptimalen Prozessen herausnehmen, müssen Sie dafür sorgen, dass der Vertrieb nicht mehr das Mädchen für alles ist. Eine Herausforderung muss bestehende Vorgehensweisen infrage stellen. Wenn die Frage: „Wie soll das gehen?“ ausbleibt, war das Ziel nicht hoch genug.

2 Die Party ist erst einmal vorbei

Der Kater nach einer Party zeigt oft erst, wie wenig vorbereitet wir auf die Zeit danach sind. Keine Schmerztablette im Hause, ein saurer Hering ist auch nicht zu finden. Und dass, obwohl wir wissen konnten, dass nach einer Party gewisse Dinge das Leben leichter machen würden.

Die abschwächende Konjunktur und Auslandsnachfrage zeigen ersten Auswirkungen, es fehlen einfach Aufträge. Zunächst die gute Nachricht: Es ist nahezu egal, in welcher Branche wir uns bewegen, der Markt ist immer noch groß genug für Sie. Nur, dass Sie sich jetzt einfach weniger Fehler im Vertrieb erlauben können. Wenn der Champagner in Strömen fließt, dann kommt es auf ein umgekipptes Glas nicht an. Wenn aber die Theke zumacht, dann gilt es, schnell und sicher zu sein und die Potenziale zu (er-)kennen.

Auch wenn der Markt immer noch groß genug ist, so ist der Kampf doch deutlich härter und aggressiver geworden. Denn die Auswirkungen fehlender Aufträge sind natürlich nicht nur bei Ihnen zu spüren. Ihre Konkurrenz spürt sie auch. Und sie tut ebenfalls etwas. Die Folgen: Ihre Bestandskunden wandern ab. Die Neukundenquote ist zu niedrig, im Moment entsteht ein Vakuum. Die fehlenden Aufträge wirken sich natürlich auch auf das Betriebsklima aus: Die Mitarbeiter sind verunsichert und unzufrieden, die verantwortlichen Führungskräfte ebenfalls und der Inhaber erst recht!

Stichwort: Ungenügende Potenzialnutzung

Wie passt das zusammen: großer Markt und dennoch (zu) wenig Aufträge? Wir wissen: Das Potenzial ist vorhanden, es wird „nur“ nicht

oder ungenügend genutzt. Dabei tun wir doch schon so viel, um die schlummernden Potenziale auch im Unternehmen zu wecken, oder? Vor Kurzem haben Sie vielleicht ein funkelnagelneues CRM-System eingeführt und trotzdem hat sich die Auftragsprognose nicht verbessert. Und: Wenn der Markt genug für alle hergibt, warum wird dann gerade unser Stück vom Kuchen immer kleiner?

Lassen Sie uns die Folgen von fehlenden Aufträgen und mangelhaft genutztem Potenzial einmal genauer ansehen.

Was passiert, wenn Potenzial nicht genutzt wird?

Die größte Auswirkung ungenügender Potenzialnutzung kennen wir alle. Es fehlen schlicht Aufträge! Daraus folgen im Detail einzelne Auswirkungen, die im Großen und Ganzen kein gutes Bild abgeben.

In der Produktion sinkt die Auslastung. Die Kosten werden nicht gedeckt oder schwanken stark, weil die Vorteile am Einkaufsmarkt nicht genutzt werden können. Die sinkende Auslastung geht direkt ans Finanzielle: Der Cash-Flow leidet durch unzuverlässige Eingänge, im schlimmsten Fall ist die Liquidität bedroht.

Dieses Wissen lässt Sie in Verhandlungen weitaus weniger souverän auftreten. Sie und Ihr Vertrieb stehen unter einem enormen Erfolgsdruck. Aufträge müssen ran, aber zackig! Und wie kriegt man zackig Aufträge? Genau, zur Not muss halt der Preis drastisch gesenkt werden. „Plötzlich“ ist Ihr Unternehmen in einem Preissegment gelandet, in dem es sich nie bewegen wollte.

Das Finanzielle, Teil zwei: Dennoch reichen die Deckungsbeiträge bei Auftragseingang gerade so und schrumpfen in der Abwicklung trotzdem erheblich. Die Absatzmenge stimmt nicht und bei schlechten Preisen hinkt das Ergebnis den Umsatzziele hinterher. Woraus wiederum folgt: Das Gewinnziel wird trotz aller operativer Hektik und Stress deutlich verpasst. Die Prozesse haben sich verselbstständigt,

weil – koste es, was es wolle – Aufträge auf den Tisch kommen müssen. Irgendwie muss es doch gehen!

Das Finanzielle, Teil drei: Wie wollen Sie langfristig wachsen? Wozu brauchen Sie neue Produkte und technische Entwicklungen, wenn das aktuelle Potenzial noch nicht genutzt wird?

Einen Blick wert: die persönliche Betroffenheit

Noch habe ich „nur“ die geschäftlichen Auswirkungen skizziert, die persönlichen wirken noch weiter:

Jobs sind mittel- bis langfristig in Gefahr. Für die Mitarbeiter kann das Kurzarbeit und der Verlust des Arbeitsplatzes bedeuten. Durch die verfehlten Gewinnziele sinkt Ihr Einkommen, denn der Bonus wird erfolgsabhängig gezahlt und natürlich reduziert. Zudem sinkt das Ansehen der Führungskraft. „Er hat es nicht auf die Reihe bekommen!“, munkeln die Mitarbeiter mehr oder weniger laut hinter seinem Rücken. Damit ist auch die Karriere in Gefahr.

Großer Erfolgsdruck kann zu Schlafstörungen, Unruhe und Gereiztheit führen. Wovon meist auch das persönliche Umfeld ein leidvolles Lied singen kann. Wer hohen Erfolgsdruck verspürt und zugleich keine Erfolgserlebnisse hat, wird unsicher und unausgeglichen. Jeder Tropfen kann das Fass zum Überlaufen bringen. Leider nimmt die Effizienz mit zunehmendem operativem Druck nicht zu, sondern ab. Die Folge: Eilige Aktionen, operative Hektik und die Mitarbeiter ziehen den Kopf ein.

Operativer Druck



Managementeffizienz

Dass die Stimmung im Unternehmen mies ist, ist nicht verwunderlich. Leider schaffen es auch die Verantwortlichen nicht, eine positive Stimmung zu erzeugen. Die Führungskräfte sind unsicher, haben kein Vertrauen in sich, in

das Produkt, in die Unternehmensleistung. Im Unternehmen wird nur noch geschimpft, gemeckert oder lamentiert. Probleme, Probleme und nichts als Probleme. Wie kommt man aus dieser Abwärtsspirale wieder raus?

Vier Stufen für mehr Aufträge

Wichtig in einer solchen Lage ist, dass sich **kurzfristig** etwas verändert. Sie müssen genau jetzt Potenziale finden und diese schnell und effektiv in gut bezahlte Aufträge umsetzen. Denn für eine langfristige Strategie ist zunächst einmal nicht genügend Luft vorhanden – das kommt später, wenn sich die Lage wieder beruhigt hat. Die langfristige Perspektive im Blick zu haben ist natürlich wichtig, nützt nur nichts, wenn kurzfristig zu wenig Aufträge ins Unternehmen kommen.

Doch wie generieren Sie schnell Aufträge? Nicht über den Preis, darüber sind wir uns einig. Sie möchten nicht in das Niedrigpreissegment abrutschen.

Tipp 1: Fokussieren Sie sich!

Den Fokus auf wenige und richtige Aktionen zu legen ist sinnvoller und ergebnisreicher, als in operativer Hektik Drohungen auszusprechen oder in Bausch und Bogen alles vom Tisch zu wischen.



Bild 1: Managementeffizienz-Paradoxon

Wenn Sie diese vier Punkte in Ihrem Unternehmen bearbeiten, können Sie vorhandene Potenziale in kurzfristig in Aufträge transformieren:

1. **Do first:** Kurzfristige Potenziale finden Sie in Ihrem Auftragstrichter
2. **Chance:** Konflikte im Unternehmen vermindern Potenziale
3. **Improvement:** Fehlende Kompetenz = schleichender Auftragskiller
4. **Next Step:** Mittelfristige Potenziale finden Sie über die Zielsetzung

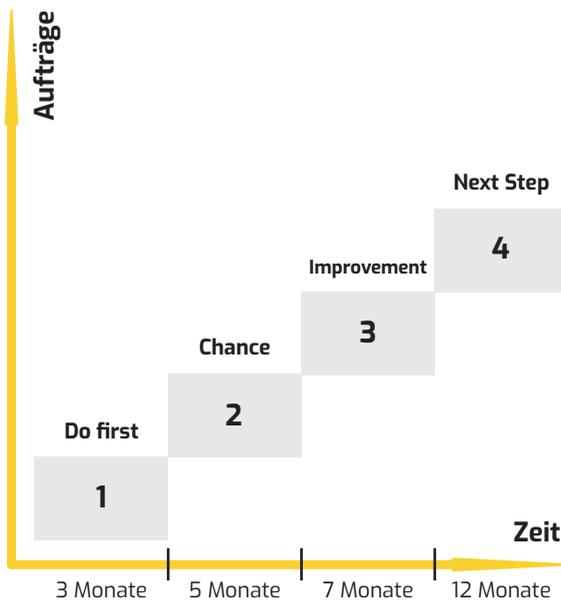


Bild 2: 4-Stufen-Potenzialmodell

Lassen Sie uns auch diese Punkte im Detail betrachten.

3. Do first: Kurzfristige Potenziale finden

Katerstimmung – und jetzt?

Die Party ist vorbei, immer noch leicht verkattert wird nun der klassische Auftragstrichter

als Schmerztablette genutzt. Sicherlich kennen Sie den Auftragstrichter, wie er höchstwahrscheinlich in 80 Prozent der deutschen Unternehmen genutzt wird. Er ist aufgabenorientiert aufgebaut und besteht in der Regel aus diesen Stufen:

Anfrage – Angebot – Verhandlung – Auftrag

Eine Anfrage kommt ins Haus. Innerhalb einer möglichst kurzen Zeitspanne wird ein Angebot an den potenziellen Kunden geschickt. Es kommt zu Verhandlungen, aus denen dann ein Auftrag generiert wurde. So weit, so theoretisch. Die Sinnhaftigkeit des Auftragstrichters wurde im Unternehmen nie hinterfragt. Und das, obwohl alle wissen, dass

- a) dieser Auftragstrichter ein sehr theoretisches Modell ist, weil
- b) wichtige Informationen fehlen und
- c) in der Praxis die Auftragsvergabe meist nicht linear abläuft.

So sieht's doch wirklich aus!

Die Ausgangssituation sieht meist anders aus, folgende Szenarien sind Alltag. Zwar befinden sich im Auftragstrichter ausreichend Projekte – es werden aber keine Aufträge daraus. Oder: Der Auftragstrichter ist von Beginn an leer. Oder: Aufträge sind vorhanden, aber nicht im entsprechenden Umfang, weil nur noch technische Spezialitäten beauftragt werden. An dem einfacheren (Massen-) Geschäft verdient die Konkurrenz. Die schlichte Erkenntnis lautet: In den meisten Unternehmen ist nicht ganz klar, warum der Auftragstrichter nicht funktioniert. Klar ist, dass Potenzialverluste bei den Übergängen existieren. So „versanden“ 40 bis 50 Prozent der möglichen Aufträge beim Übergang vom Angebot zur Verhandlung. Und niemand weiß, wie viele potenzielle Aufträge in diesem Treibsand untergehen. Oft höre ich dann Aussagen wie:

„Vom Angebot zur Verhandlung verlieren wir schon einmal rund 50 Prozent der Projekte!“

„Nachdem wir das Angebot geschickt haben,

„höre ich monatelang nichts. Der Kunde hat unser Angebot entweder nicht gelesen oder nicht verstanden.“

„Wenn wir im Preis nicht sofort ordentlich nachgeben, werden wir gar nicht mehr zu Verhandlungen eingeladen und wir kriegen gar keine Aufträge mehr.“

„Die Ausschreibung (oder technische Spezifikation) hat eindeutig die Konkurrenz geschrieben. Da hatten wir nie eine Chance!“

„Die Abschlagsquoten zwischen den einzelnen Auftragsstufen waren schon immer so. Wir liegen ganz klar im historisch gewachsenen Bereich. Hier ist alles okay.“

70 % der Arbeit im Vertrieb ist unnützlich

Diese Aussagen sind eher die Regel als die Ausnahme. Aber: Nach den Ursachen wird selten bis nie geforscht – dabei wäre das ebenso interessant wie aufschlussreich. Denn wenn Sie die Ursachen für den „Schwund“ kennen und daraus die richtigen Konsequenzen ziehen, können Sie zukünftig den Auftragseingang steigern.

Tipp 2: Das gute Gefühl, schnell zu sein!

Aktivieren Sie die Auftragspotenziale schnell, indem Sie interne Ressourcen neu nutzen. Coaching von Verkäufern ist ein anerkanntes Mittel, um die Abschlussquote zu erhöhen. Ob Sie es durch Vertriebsmanager oder Top-Verkäufer oder Top-Innendienstmitarbeiter durchführen lassen, hängt von Ihrer individuellen Situation ab.

Betrachten Sie den Auftragstrichter als ein Stufensieb, das die chancenlosen Angebote oder Projekte aussortiert – und nicht „das Kind mit dem Bade ausschüttet“. Denn, auch das

wissen wir, bei manchen Angeboten hat Ihr Unternehmen von vornherein keine Chance. Andere Angebote sind reine Zählangebote und viele Projekte gehen unter, die das Potenzial zum Auftrag hatten ... Sie merken schon, der Auftragstrichter kann überhaupt nicht linear funktionieren.

Noch ein Punkt ist wichtig: Die Vorhersagequalität der Auftragsprognose ist abhängig von den „Erfahrungen“ der Verkäufer. Hier verschiebt sich ein Termin, dort will ein Kunde gerade nicht und beim nächsten kommen Sie technisch nicht weiter. Doch so lange sich genügend Projekte im Auftragstrichter tummeln, fragt keiner so ganz genau nach. Viele Angebote sind ja noch offen, da kann doch noch etwas daraus werden ...

Tipp 3: Disziplin schafft Handlungsfreiheit

Beantworten Sie sich einmal ehrlich folgende Frage: Wie ist das Verhältnis von Anfragen zu Aufträgen in Ihren Produktgruppen oder Regionalmärkten? Wenn Sie es nicht sofort beantworten können, dann müssen Sie das aufklären. Der Vergleich der unterschiedlichen Produkte und Märkte ist ein erster Schritt in Richtung besserer Potenzialnutzung. Und es beruhigt ungemein, eine neue Handlungsoption zu finden.

Zur Identifizierung der limitierenden Faktoren helfen Ihnen meiner Erfahrung nach ehrliche Antworten auf folgende Fragen:

1. Wieviel Aufwand betreiben Sie bei einem Angebot wirklich, um festzustellen, ob es eine echte Auftragschance hat?
2. Wie hoch ist der Frust im Vertrieb über unnütze Arbeit, nur damit die Kollegen endlich die eine Information beschaffen oder die eine Berechnung ausführen?

3. Wer sagt, dass die Projekte, die von der einen zu anderen Stufe verlorengehen, keine Auftragschancen hatten?
4. Was können Sie tun, um die bestehenden Potenziale schneller in Aufträge umsetzen?

Tipp 4: Womit gewinnen Sie Aufträge?

In vielen Unternehmen wissen die Verkäufer sehr genau, warum die Kunden nicht gekauft haben. In manchen Unternehmen wird sogar immer noch ein Lost Order Report geführt. Nur, wissen Sie auch, warum und wozu Ihre Kunden bei Ihnen kaufen? Machen Sie sich klar, welche Ihrer Alleinstellungsmerkmale Kunden immer wieder dazu bringen, Ihnen den Auftrag zu geben. Was sind Ihre „Order Winner“?

Zum Beispiel:

Technik: Ist es ein technisches Detail, beispielsweise die besondere Geometrie einer Fischschwanzdüse? Eine besondere Steuerung oder eine andere Art, Energie im Prozess bereitzustellen? Die Homogenität einer Schmelze, die Verlässlichkeit eines Gasmotors mit mehr Jahresarbeitsstunden ...?

Schnelligkeit: Kunden warten nicht gern auf Antworten. Sind Sie in Ihrem Markt als die schnellsten Antwortgeber bekannt, die mit dem schnellsten und freundlichsten Service Probleme beheben?

Verlässlichkeit: Auf Ihre Aussage kann man sich verlassen. Ob es die vom Projektmanagement zugesagte Zeichnung ist, ob die technischen Garantien schnell nachgewiesen werden können oder ob es der besondere Hinweis auf eine mögliche Problemquelle im Betrieb einer Anlage ist. Man vertraut Ihren Aussagen, damit haben Sie schon so manchen Kunden gebunden.

Jetzt gilt es zu schauen, welche Projekte im Auftragstrichter auf diese Alleinstellungsmerkmale passen. Konzentrieren Sie sich auf diese Projekte und reiten Sie nicht die toten Pferde von gestern, bei denen die Hoffnung auf den Auftrag der Vater der Aktion ist – obwohl diese Hoffnung durch nichts und niemanden gestützt wird.

Tipp 5: Welchen Nutzen kaufen Ihre Kunden wirklich!

Nehmen Sie den Kunden an die Hand, indem Sie die vorgenannten Merkmale einer Realitätsprüfung unterziehen. Aber aus der Sicht Ihrer Kunden! Welche bekannten Probleme will der Kunde lösen bzw. welche Auswirkungen von Problemen will er auf jeden Fall vermeiden? Erst wenn Ihre Alleinstellungsmerkmale auf die Nutzenanforderungen Ihrer Kunden passen, haben Sie einen Wettbewerbsvorteil.

Dazu müssen Sie Ihren Kunden vor allem Fragen stellen und nicht nur gute Fragen der Kunden beantworten. Sie brauchen die Klarheit, dass der Entscheider beim Kunden die Auswirkungen eines (möglichen) Problems verstanden hat und dass Sie den Nutzen liefern, den er braucht. Dies gelingt in drei Schritten:

1. Mit offenen Fragen die aus Sicht des Entscheiders zu lösenden Probleme und Auswirkungen erfahren.
2. Den Kunden verständlich machen, dass Sie der Anbieter sind, der genau das leistet. Nur was für den Entscheider wichtig ist, ist ein Alleinstellungsmerkmal.
3. Die Zusage des Entscheiders einholen, dass die Lösungen zu den Problemen und Auswirkungen auch passen.

Sie haben keinen Zugang zum Entscheider und Sie haben keine Ahnung, welche Themen den

Entscheider wirklich beunruhigen? Dann müssen Sie den Zugang einfordern, sonst sind Sie einer von vielen und zum Schluss gleicht die Chance auf den Auftrag dem berühmten Sechser im Lotto.

4. Chance: Konflikte im Unternehmen vernichten Potenziale

Nehmen Sie dem Vertrieb das Schmerzensgeld weg!

Bestehende Potenziale aus dem Auftragstrichter werden im Unternehmen oft auch deshalb nicht gehoben, weil es Konflikte im Unternehmen gibt. Interessanterweise ist es oft der Vertrieb, der mit Bereichen wie Konstruktion, Projektmanagement oder Auftragsabwicklung, Vertriebsinnendienst, Produktionsplanung, Controlling oder gar der Geschäftsführung im Clinch liegt. Mich begrüßte einmal ein Aufsichtsrat zu Beginn eines Interim Managements mit den Worten: „Das Unternehmen funktioniert, nur der Vertrieb nicht!“ Hm ...

Lassen Sie uns kurz überlegen, warum das so ist. Natürlich nimmt der Vertrieb eine wichtige Rolle im Unternehmen ein. Er ist die Schnittstelle zum potenziellen Kunden, nimmt Kundenwünsche wahr und gibt diese weiter – das kann zu Konflikten führen. Vor allem dann, wenn der Druck weiter steigt und nichts schnell genug gehen kann.



Lesen Sie hierzu meinen Blog:

Nehmt dem Vertrieb das Schmerzensgeld weg

Nur sind das, was wir jeden Tag in solchen Situationen hören, wirklich Konflikte? Oder handelt es sich vielmehr um Streit und um das Aufwärmen alter und immer gleicher Geschichten?

Salopp heruntergebrochen wird oftmals über den Vertrieb gesagt:

1. Er kann die technischen Vorteile nicht vermitteln und auch nicht verkaufen.
2. Immer gibt der Vertrieb zu schnell beim Preis nach, immer.
3. Dann verspricht er weitere technische Details und kalkuliert dafür keine Kosten.
4. Außerdem vereinbart er grundsätzlich zu kurze Lieferzeiten, die verursachen Stress.

Natürlich hat auch der Vertrieb so seine (Vor-)Urteile:

1. Ihr kalkuliert das Projekt zu Tode.
2. Die anderen können das auch.
3. Jede technische Antwort dauert ewig, wirklich jede ...

Und jetzt stehen sich Vertrieb und der Rest des Unternehmens streitsüchtig gegenüber? Sehr gut, nutzen Sie das! Denn Konfliktbereitschaft führt zu besseren Ergebnissen.

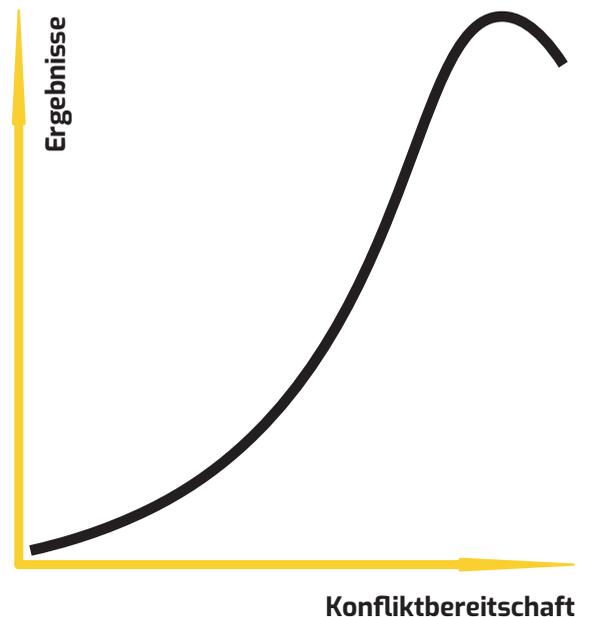


Bild 3: Konfliktbereitschaft führt zu Ergebnissen

Wie ist es mit der Konfliktbereitschaft in Ihrem Unternehmen bestellt? Sprechen Sie in der Führung mit Ihren Kollegen über die Auslöser von Konflikten oder sprechen Sie nur über die Kollegen, die gerade nicht anwesend sind? Konfliktbereitschaft ist eine Führungstugend, die richtig dosiert die Energie bereitstellt, um bestehende Probleme in Lösungen zu verwandeln. Also, raus mit der Sprache: Wo hakt es in Form von limitierenden Faktoren, die den Auftragseingang bremsen? Und dann bitte an einer Lösung arbeiten und nicht die Probleme endlos durchkauen!

Achtung, die Betonung liegt auf **Konfliktbereitschaft**. Das setzt voraus, sich mit den Argumenten des anderen auseinanderzusetzen und auch willens zu sein, gemeinsam Lösungen zu finden. Vielerorts ist es mit der **Konfliktlösungs**bereitschaft aber nicht weit her. Ihnen als Führungskraft fallen hier besondere Aufgaben zu. Sie dürfen sich nicht vor den offensichtlich schwierigen Themen wegduckeln, und/oder die (Vor-)Urteile der jeweiligen Gegenseite annehmen.

Tipp 6: Unternehmensenergie richtig nutzen

Begreifen Sie Konflikte als Chance zur Verbesserung und beharren Sie nicht auf alte Prozesse oder Ihr vermeintliches gutes Recht. Setzen Sie stattdessen Ihre Energie ein, um Lösungen für das Unternehmen zu kreieren und nicht um Beharrungskräfte zu unterstützen. Machen Sie sich klar, dass es um die beste Lösung im Sinne des Unternehmensergebnisses geht. Da ist Reflexion und die Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln unbedingte Voraussetzung. Wie wir alle wissen, sind es meistens nicht die Konflikte mit anderen Personen, ob nun Kollege, Mitarbeiter oder Chef, sondern vor allem die, die aus dem eigenen Handeln entstehen. Nehmen Sie sich eine vertraute Person zur Seite und hören Sie sich an, wie diese Ihr Handeln sieht. Und regen Sie auch Ihre Führungskräfte dazu an!

Recht haben oder Aufträge holen?

Oft geht es überhaupt nicht um die Sache. Es geht um recht haben, darum, „sein Gesicht nicht zu verlieren“. Oder darum, die eigene Komfortzone verlassen zu müssen – und nicht zu wollen. Sätze wie „das haben wir schon immer so gemacht“ oder „wir sind schon längst an der Kapazitätsgrenze“ sind natürlich einfach, verhindern aber oft den flexiblen Einsatz, der zu Lösungen und zum Erfolg führt.

Als Führungskraft ist es unsere Aufgabe, sich alles genau anzusehen und verstehen zu wollen. Ich nenne es empathische Konsequenz, ich weiß, das ist anstrengend. Es müssen bestehende Muster und Annahmen in Frage gestellt werden. Doch verstehen ist nötig, um hinter die Abläufe zu blicken und diese konsequent und nachhaltig zu verbessern.

Oftmals stimmt auch die Vertrauensbasis zwischen Verkauf und Verkaufsführung nicht. Erinnern Sie sich an den Begrüßungssatz bei meinem Interim Management: „Das Unternehmen funktioniert, nur der Vertrieb nicht!“ Ein solcher Satz deutet nicht auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens hin – gelinde gesagt. Aber kann ein Unternehmen ohne Vertrauensbasis funktionieren? Hier ist es an Ihnen, dafür zu sorgen, dass sich die einzelnen Bereiche untereinander (wieder) vertrauen.

Genauso ist es mit markigen Sprüchen, die im Unternehmen kursieren. Besitzt Ihr Unternehmen wirklich ein Alleinstellungsmerkmal, mit dem der Vertrieb bei der potenziellen Kundschaft wuchern kann oder ist das nur ein intern propagierter und so dahingesagter Satz? Hat der Vertrieb mit seinem „Die anderen können das auch“ etwa recht? Auch hier müssen Sie als Führungskraft ehrlich hinsehen. Denn wenn „die anderen das auch können“, dann muss Ihr Unternehmen an seinem USP arbeiten oder ihn überhaupt erst finden und der Vertrieb muss seine technische und vertriebliche Kompetenz steigern. Damit echte Alleinstellungsmerkmale auch verkauft werden können.

Welche Hebel Sie nutzen können, um das Vertriebsergebnis schnell zu steigern, habe ich in der Ergebnisschmiede Band 1 „Besser geht Immer – Vier Hebel um das Vertriebsergebnis schnell zu steigern“detailliert erläutert.

Lösungen finden oder Probleme wälzen

Wir kennen sie alle, die unbeliebten Diskussionen, die besser Schuldzuweisungszeit genannt werden müssten. Hören Sie in Meetings oder Gesprächen einmal genau hin, wie über was gesprochen wird und versuchen Sie einzuordnen in welchem Quadranten sich die Diskussion bewegt. Achten Sie darauf, dass Sie lösungs- und vor allem zukunftsorientiert agieren.

Wie wird in Ihrem Unternehmen argumentiert? Geht es um Lösungen von gestern, die seit Jahren heruntergebetet werden oder um die endlose Diskussion der gestrigen Probleme? Wer setzt den Impuls, um über die Lösungen von morgen zu reden? Hinweise auf Probleme der Zukunft sind wichtige Risikofaktoren, die gehört werden müssen. Entscheidend sind aber die zukünftigen Lösungen, die Sie heute finden.

Tipp 7: Konkrete Lösungen schaffen Nutzen

Wir Führungskräfte müssen die richtigen Fragen stellen und das Gespräch in eine zukunfts- und lösungsorientierte Diskussion lenken. Dabei hilft es sehr Personen immer konkret anzusprechen und eine Lösung einzufordern, etwa: „Herr Meier, benennen Sie mir doch bitte drei konkrete Lösungsansätze.“ – „Frau Müller, Sie kennen offensichtlich die Probleme, welchen konkreten Ansatz haben Sie, um das Problem im Sinne des Unternehmens zu lösen?“ – „Herr Schulze, wie kriegen wir die Kuh vom Eis, ohne das Rad neu zu erfinden?“ Dabei geht es nicht um das Bloßstellen einzelner Mitarbeiter. Nein! Wir sind dafür verantwortlich, dass das Versteckspiel in den Teams beendet wird. Geben Sie den Angesprochenen eine kurze Bedenkzeit und scheuen Sie sich nicht einzugreifen, wenn in alter Manier erstmal der eigene Standpunkt wiederholt wird. Es geht um Lösungen!

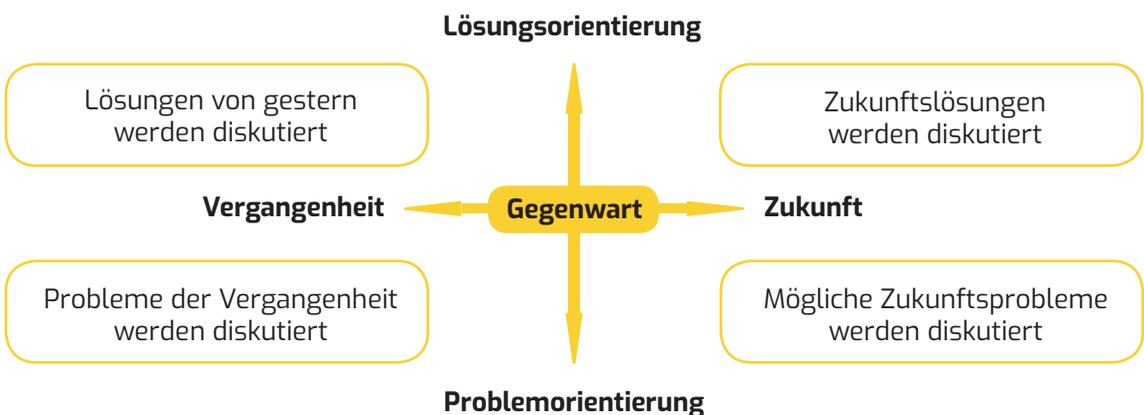


Bild 4: Nicht in Problemen, sondern in Lösungen denken!

5

Improvement: Fehlende Kompetenz = Schleichender Auftragskiller

Prozessorientierung statt tote Pferde zu reiten

Vertriebskompetenzen braucht es auf allen Ebenen und allen Bereichen. Verabschieden Sie sich von Ihrem Auftragstrichter wie ich ihn unter Punkt 2 beschrieben habe:

Anfrage – Angebot – Verhandlung – Auftrag

Generieren Sie mit wenig Aufwand ein eigenes Entwicklungstool. Denn Kompetenz und hier vor allem fehlende Kompetenz können Sie in der althergebrachten Verfahrensweise nicht feststellen.

Verabschieden Sie sich von den alten „Glaubenssätzen“ des Auftragstrichters, die bringen Sie und Ihr Unternehmen überhaupt nicht weiter:

1. Tote Pferde reiten, bis hoffentlich ein Rennpferd vorbeikommt.
2. Alles ist eilig und wichtig, aber ist es auch sinnvoll? Stichwort: Aktionismus.
3. Verzögern, täuschen, Zeit schinden, Hauptsache einen Haken hinter die Aufgabe machen.
4. Schön im Korridor bleiben, einfach ein Projekt nicht anbieten, die Quote muss stimmen.

! Tipp 8: Die Treppe wird von oben gefegt!

Ihre Produkte werden von einem Entscheider eingekauft und Sie haben mehr Unterscheidungsmerkmale, als nur den Preis? Dann müssen Sie sich die Zusage des Top-Entscheiders für Ihre Lösung einholen. Kommen Sie mit Ihren Kunden ins Gespräch und schaffen Sie die Basis für eine Verhandlungssituation, in der über mehr als nur dem Preis gesprochen wird.

Auftragstrichter als Entwicklungsmodell

Ein Entwicklungstool, das Erfolg für den Verkauf und das Unternehmen verspricht, basiert auf folgenden Prinzipien:

1. Definieren Sie Erfolgskriterien: Was tun wir für Kunden, die normalerweise bei uns kaufen – oder eben nicht? (Referenzbesuche, Akzeptanz von technischen und wirtschaftlichen Vorteilen kommunizieren ...)
2. Erzählen Sie die Geschichten Ihrer technischen Vorteile oder Alleinstellungsmerkmale konkret am Kundennutzen.
3. Dialoge statt Listen: Vertriebsmanager müssen sich die Zeit nehmen, um wirklich verstehen zu können, was der Verkäufer kann und was der Kunde will.
4. Die Kompetenz des Unternehmens muss in die Verkaufsgespräche fließen – dafür muss sie klar und verständlich formuliert sein.
5. Wenn Sie keine ausgeprägte Kompetenz besitzen, dann müssen Sie diese finden – doch, das müssen Sie!
6. Wenn Sie sie haben und nicht transportieren (können), dann müssen Sie die Kompetenz im Vertrieb erweitern.

Wie Sie sich im Markt positionieren, um Wachstum zu generieren, habe ich ausführlich in der Ergebnisschmiede Band 2 Wachstumsmotor Positionierung beschrieben.

Zu den Ergebnisschmieden
auf meiner Website



So könnte Ihr Entwicklungstool aussehen:

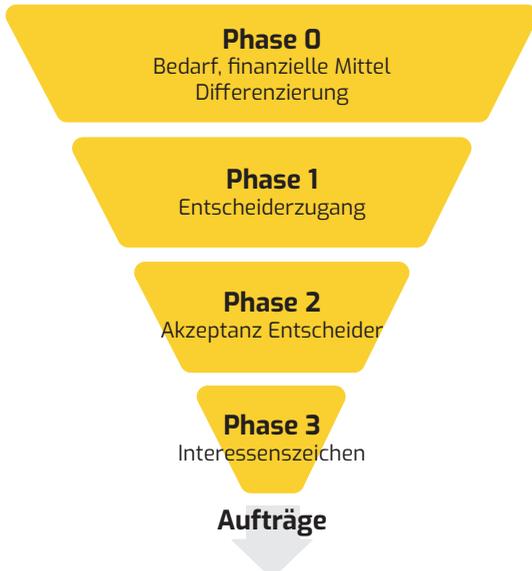


Bild 5: Entwicklungstool

Wichtig ist, im ersten Schritt schnell herauszufinden, ob die Merkmale für Ihren Projekterfolg vom Kunden erfüllt werden. In welcher Phase des Projekts befindet sich der Kunde? Gibt es einen konkreten Bedarf? Stehen die finanziellen Mittel grundsätzlich und für das spezielle Projekt zur Verfügung? Und, passt Ihre Differenzierung auf die Anforderungen des Kunden?

Im zweiten Schritt geht es ausschließlich darum, den Zugang zum Top- und/oder Projekt-Entscheider zu erhalten. Sie müssen wissen, welche Probleme, Sorgen, Wünsche mit einem erfolgreichen Projekt er verbindet. Ist das einfach? Nein, natürlich nicht, denn wenn es einfach wäre, würde es Ihre Konkurrenz ja auch können.

Jetzt folgt der wichtigste Punkt: Der Entscheider akzeptiert Ihre Lösung und erkennt seinen zusätzlichen Nutzen, die seine Sorgen, Probleme, Wünsche bedienen. Nicht immer sind es die großen technischen Besonderheiten. Oft genug ist es schlicht das Vertrauen, weil Sie ihm zuhören und nicht mit einer „Feature Dusche“, dem Herunterbeten ihre technischen Merkmale, alles geflutet haben.

Ein eindeutiges Interessenszeichen verstärkt den vorgenannten Punkt. Manchmal sind es Referenzbesuche bei bestehenden Kunden, manchmal sind es bezahlte Versuche für ein neues Material, oder, oder, oder. Sie kennen das Verhalten der Kunden, die bei Ihnen kaufen. Finden Sie heraus, welche Anzeichen für ein eindeutiges Kaufinteresse es bei ihnen gibt und machen Sie es zu einem positiven Kriterium für neue Projekte.

Sie erkennen, dass dieses Entwicklungstool nichts mit dem reinen Abarbeiten von Fleißaufgaben zu tun hat. Natürlich werden Sie noch Angebote schreiben und Verhandlungen führen, nur jetzt **entscheiden Sie**, wann Sie es tun. Wenn bei Ihnen nur Kunden kaufen, die entweder eine Anlage von Ihnen schon betreiben oder einen Referenzbesuch bei einer solchen machen, dann ist es wichtig, dieses Kriterium schnell ins Spiel zu bringen. Am besten, wenn Sie den Kontakt zum Entscheider haben.

Sie wissen nicht genau, wo Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter in ihrer Kompetenz stehen? Hier zur Erinnerung nochmal die Basis für die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter:

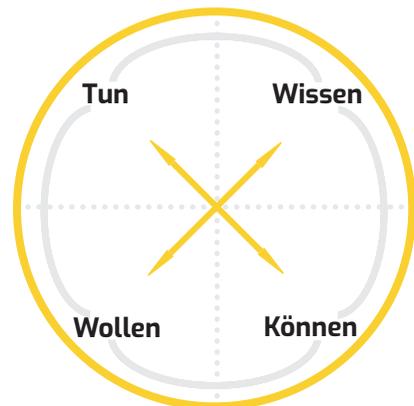


Bild 6: Entwicklungsmodell

Für weitere Details schauen Sie nochmal in die Ergebnisschmiede Band 1 „Besser geht immer! 4 Hebel um das Vertriebsergebnis schnell zu steigern.“

Zu den Ergebnisschmieden
auf meiner Website



6. Next Step: Mittelfristige Potenziale finden Sie über die Zielsetzung

Ziele können einen ganz unterschiedlichen Charakter haben. Sie können eben einfach Ziele sein, sie können aber auch eine echte Herausforderung sein, ein Ansporn. Es ist Ihre Aufgabe als Führungskraft, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Ziele zu setzen.

Kommen Ihnen die folgenden Sätze bekannt vor? „Was soll's? So lange wir die Ziele erreichen! Wozu noch weiteren Aufwand betreiben?“ – „Ob die Produktion ausgelastet ist, ist mir egal. Ich erreiche meine Ziele und will meinen Bonus.“

So umweht die Ziele nur ein laues Lüftchen. Sie aber wollen in Ihrem Unternehmen den Wind des Erfolgs spüren, oder? Wo also kommen die mittelfristigen Potenziale, also im nächsten Geschäftsjahr, her? Sie haben Ihre Ziele trotz der Konflikte erreicht. Dann sollten Sie sich die Frage stellen, welche Ziele wirklich machbar sind, wenn die Zusammenarbeit besser läuft. Und wenn Sie Ihre Ziele nicht erreicht haben, wird es allerhöchste Zeit entschieden gegenzusteuern! So setzen Sie mittelfristig die richtigen Ziele.

Supportive Leadership

Wenn Sie Ihre Ziele trotz interner Konflikte erreichen oder den Veränderungsdruck positiv erhöhen wollen, dann helfen ambitionierte Herausforderungen:



Bild 7: Supportive Leader

Klar ist, dass Sie als Führungskraft dabei unterstützend und dadurch motivierend zur Seite stehen.

Volle Kraft aufs Wesentliche!

Bis zu 70 Prozent der Tätigkeiten im Vertrieb gehören nicht in den Vertrieb oder sind vollkommen unnütz. Okay, das mag pauschal klingen und stammt aus nicht repräsentativen Umfragen in unterschiedlichen Unternehmen. Wahr ist es dennoch.

Deshalb: Hinterfragen Sie Vorgehensweisen und Prozesse auf Wirtschaftlichkeit und Wertschöpfung. Radikale Veränderungen sind ambitioniert, weil die Ziele hoch sind und der Zeitrahmen bewusst sehr kurz ist. Es geht um beides: Herausforderungen setzen und Unterstützung bieten. Nur eines von beidem führt nicht zum Erfolg, sondern zu Frustration oder Abhängigkeit. Aber in keinem Fall zu schnellen und langfristigen Erfolgen. Brechen Sie Muster etwa so:

Statt 10 Projekte in der Phase X fordern Sie 15. Statt 100 Millionen Forecast, fordern Sie 140 Millionen. Statt 5 neuer Kunden 10. Nur, allein die Zahlen nach oben zu ziehen, reicht nicht aus, wenn Sie nicht im Dialog mit Ihren Mitarbeitern verfolgen, welche Aktivitäten daraus resultieren. Es geht um die Qualität der neuen Zahlen und Ihre Unterstützung. Aber Achtung! Lassen Sie sich nicht vor den Karren spannen. Unterstützung heißt nicht es selber zu tun.

Finden Sie heraus, was der Flaschenhals (ich spreche lieber vom limitierenden Faktor) ist, um diese neuen Herausforderungen zu erreichen. Was muss sofort und radikal verändert werden, etwa die Trichterkriterien? Dauer? Zwei Wochen! Bei allen Projekten? Erstmal die wichtigen 20 Prozent. Dann geht es weiter.

Natürlich werden Ihnen dabei die Forderungen des Vertriebs bekannt vorkommen: schnellere Lieferzeiten, bessere Preise, schnelle Angebote, mehr Innendienstmitarbeiter ... Bevor Sie handeln, finden Sie aber erst einmal heraus, was wirklich nötig ist, woran es wirklich hängen könnte. Die Kapazität ist es selten, die Geschwindigkeit schon öfter. Also: Legen Sie alle Konzentration auf die wichtigen und dringenden Projekte, tun Sie nur das, was unbedingt erforderlich ist und steigen Sie endlich von den toten Pferden ab!

Führung im Dialog

Überlegen Sie weiter: Was nützt dem Erfolg und was verlangsamt nur den Prozess? Welche Kompetenz benötigen Sie in Ihrem Verkauf, damit Sie nicht mehr in mehreren Runden mit Mitarbeitern aller Abteilungen ein Angebot diskutieren? Denn endlose Diskussionsrunden machen Ihre Abläufe weder besser noch schneller. Im Gegenteil: Sie züchten sich eine Entschuldigungskultur heran und pflegen die Verantwortungslosigkeit. Jeder sichert sich ab, bis nichts mehr verkauft werden kann.

Tipp 9: Das gute Gefühl, einen super Verkauf zu haben!

Sie haben schon länger das Gefühl, dass Ihr Verkauf Ihre Alleinstellungsmerkmale nicht verkauft, oder nicht verkaufen kann? Welchen Verkauf wünschen Sie sich und was ist der erste Schritt dorthin? Denn, gute Verkäufer sind rar, aber nur die Besten sind für Sie gut genug! Damit die Vertriebsentwicklung angekurbelt wird, müssen Sie gezielte Reize setzen. Im Management und in der operativen Ebene. Es beginnt aber mit Ihrer Vorstellung eines super Verkaufs. Legen Sie los!

Ihr Anspruch als Führungskraft in einem Coachinggespräch sollte sein: Erfolgskriterien an den Mann – und an die Frau – zu bringen. Klar und deutlich. Und: Bestehendes zu hinterfragen. Das kann auch unangenehm werden. Falls die Frage: „Wollen Sie mich etwa kontrollieren?“ auftaucht, kann es nur eine Antwort geben: „Ja! Das ist meine Aufgabe. Sagen Sie mir, welche Erfolgskriterien wie in Ihren Märkten zum Erfolg führen.“

Den Verkauf zu hinterfragen ist eines. Hinterfragen Sie auch in den technischen Abteilungen die Alleinstellungsmerkmale. Welcher Kundennutzen wird tatsächlich geboten oder geht es nur um die Befriedigung des Ingenieursgeistes?

Fragen Sie überall, bis Sie wirkliche Antworten haben. Aber: Hören Sie auch zu. Es heißt schließlich „Führung im Dialog“. Und: Bleiben Sie dabei motivierend. Versprühen Sie Leidenschaft fürs Unternehmen, fürs Produkt und lassen Sie diese Funken auf die anderen überspringen.

Bestehendes ignorieren

Sie sind angetreten, um etwas zu verändern. Wird dieser Wandel intern und extern (also im Verkauf) einfach durchzuführen sein? Nein, natürlich nicht, wozu bräuchte es dann ein Management? Machen Sie sich klar, was ein „weiter so“ bedeutet: verharren in langatmigen Strukturen, der Ritt auf dem toten Pferd, das laue Lüftchen des kleinen Erfolgs, der Stress durch zu wenig Aufträge ... Das wollen Sie nicht.

Nach all den Fragen – und dem Zuhören – können Sie gestalten. Ignorieren Sie Bestehendes, schaffen Sie neue Spielregeln. Ihre Spielregeln. Setzen Sie Reize, aber reagieren Sie nicht auf Reize. Fokussieren Sie sich auf alles, was Aufträge hereinbringt.

Noch einmal zurück zum Bestehenden: Schauen Sie gut hin und behalten Sie nur, was sinnvoll ist.

7. Die Sache mit der 140 ...

Abschließend möchte ich Ihnen zwei Beispiele mit auf den Weg geben. In einem Unternehmen wurde ich als Interim Manager geholt, um den Vertrieb wieder in die Spur zu bringen. Mit Frank treffe ich mich zu einem ersten Gespräch in meinem Büro. Er erzählt von seinem Werdegang, der Arbeit und seiner Sicht auf seine Abteilung, das Unternehmen, die starke Konkurrenz und den schwierigen Markt. Frank ist eine Frohnatur und überzeugt mit einer natürlichen Gelassenheit.

Wir sprechen über die schlechten Ergebnisse der letzten Jahre und schließlich über das Ziel für das nächste Geschäftsjahr. „Mehr als 30 Mio. € sind nicht drin“, ist Frank überzeugt. „Wissen Sie was?“, entgegen ich, „Ich lege 50 Prozent drauf, also 45 Mio. €“. Frank fällt nach

hinten in die Lehne und stöhnt: „Wie soll das gehen? Bei dem Markt und dem Konkurrenzkampf. Das ist völlig unrealistisch!“ Völlig plausibel aus seiner Sicht, denn er hat keine Erfahrung mit dieser Art von Zielen, sie lösen bei ihm Stress und Furcht aus.

Nur das „WIE“ zählt; nicht das „OB“!

Schauen wir uns Franks Aussage genauer an: „Wie soll das gehen? Das ist ja völlig unrealistisch!“ Der erste Teil, „Wie soll das gehen?“, ist als Frage isoliert genau richtig und schon der erste Schritt hin zu einer Lösung. Es geht nicht darum, „ob“ das Ziel erreicht, sondern „wie“ es erreicht werden kann. Intuitiv hat Frank das bereits erkannt. Ambitionierte Ziele können nicht hinterfragt werden. Denn die Notwendigkeit einen Wandel zu initiieren, ist das Ziel – und nicht darüber zu diskutieren, ob es in der Höhe richtig ist. „Wie“ öffnet das Potenzial, regt zum Nachdenken an und geht in die Lösungsorientierung.

Tipp 10: Schaffen Sie sich Gelassenheit

Nehmen Sie sich das Recht, die bisherigen Ziele über den Haufen zu werfen. Wählen Sie eine Steuerungsgröße aus, die in kurzer Zeit eine positive Reaktion zeigt und mehr Klarheit über die tatsächlichen Potentiale aufzeigt. Probieren Sie es in einem kleineren Regionalgebiet oder einer Produktgruppe aus und beobachten Sie, was dann passiert. Veränderung durch Reize!

Der zweite Teil der Aussage, „das ist ja völlig unrealistisch“, regt zu einer Nachfrage an. Wer sagt, was realistisch ist? Gibt es jemanden, der genau bestimmt, wie hoch mein Anteil am Markt ist? Ein Wesen im Universum? Natürlich nicht! Nur, wenn es das nicht gibt, dann ist auch kein Maximum definiert. Stellt sich die Frage, wie im Unternehmen angeregt werden kann, deutlich mehr als 30 Mio. € vom Marktkuchen zu bekommen? Sicher nicht durch ein Ziel von 31 oder 32 Mio. €.

**Umsatzsteigerung um 1/3
Frank hat 39,6 Mio. € erreicht!**

Potenziale - Gewinne von morgen

Ein weiteres Beispiel: Eine ausländische Vertriebstochter bleibt immer 3 bis 5 Prozent hinter den Zielen zurück. Statt 100 Maschinen werden mal 95, mal 96 verkauft. Und das unabhängig von der Konjunktur. Auf diesen Missstand angesprochen, antwortet der Geschäftsführer, mehr ginge halt nicht. „Wie viel“, frage ich ihn, „würden Sie verkaufen, wenn ich das Ziel auf 150 Maschinen setzen würde?“ – „140!“

Hanging high is getting high!

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