

## **INHALT**

### **DIE VISION**

Meine Einladung zu Ihrer Zukunft

### **DIE PROBLEMSTELLUNG**

Drei Gründe für mangelnde Effizienz – und für dieses Buch

Der Vertrieb. Status quo und Perspektiven

Unbekannt und unendlich: das Potenzial

Vorteile klarer Vertriebsprozesse

### **DIE PRINZIPIEN**

Jeder im Unternehmen verkauft

Das Pareto Prinzip

Effektivität und Effizienz

Die Zeit als Ressource

Ziele als Basis für Prioritäten

Messbarkeit, Kontrolle und Dokumentation

### **DIE WERKZEUGE**

Die SALESTOOLBOX®

Die Strategiepyramide

Der Vertriebstrichter

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)

### **DIE PROZESSE**

Prozessbeschreibung – nur etwas für das ISO-Handbuch?

Unternehmensprozesse gezielt erarbeiten

Die Vertriebskernprozesse

    Kernprozess Anfragemanagement

    Kernprozess Neukundenakquise

    Kernprozess Kundenbeziehungsmanagement

    Kernprozess Innovationen

Der „ideale“ Verkaufsprozess

## **DIE STRUKTUREN**

Strukturen: Der rote Faden

Verkäufer. Gestern, heute und morgen

- Das strukturierte Verkaufsgespräch

- Tools zum Zeit- und Selbstmanagement

- Die etwas anderen Verkäufertypen

- Das Buying Center gewinnen

Funktionierende Steuerungssysteme

- Konsequentes Führen im Vertrieb

- Die Leistungsorientierte Vergütung (LoV)

Personalentwicklung und Qualifizierung

Die schlagkräftige Organisation

- Marketing und Vertrieb. In einer Hand

- Die Gesamtstruktur im Vertrieb

## **AUF ZU NEUEN UFERN**

Heute schon das Morgen machen

# DIE VISION

#Zitat\_Start#

„Wir wissen wohl, was wir sind, aber nicht, was wir werden können.“

William Shakespeare

#Zitat\_Ende#

# Meine Einladung zu Ihrer Zukunft

Wenn ich in einem Vortrag oder in einem Gespräch äußere: „Den Vertrieb ist eines meiner Herzensthemen“, ernte ich oft verwunderte und zugleich neugierige Blicke. Ist Vertrieb nicht etwas, das einfach da ist, etwas, das man nicht lieben, aber halbwegs vernünftig erledigen muss, um die guten Leistungen im Rest des Unternehmens nicht auf der letzten Meile zum Kunden überflüssig zu machen? Sollte ich nicht lieber große Visionen entwerfen oder neue Führungsmethoden entwickeln, als mich zu fragen, wie andere ihre Ware am effizientesten an die Frau und den Mann bringen? Meine Antwort ist immer die gleiche. Alle Menschen machen Vertrieb. Fast immer. Meist in eigener Sache und oft im privaten Bereich, versuchen sich selbst oder ihre Leistungen oder Qualitäten in einem guten oder besseren Licht darzustellen. Bezogen auf ein Unternehmen bedeutet das, dass das ganze Unternehmen ein Vertrieb ist, im Idealfall eine gut geölte Maschine, bei der jeder Handgriff den späteren Verkauf vorbereitet, statt ihn zu erschweren. Vertrieb ist eine hochkomplexe Arbeit, in der viele spannende Herausforderungen warten, die größte davon der Mensch, der Waren und Dienstleistungen kauft, sie aber zuvor auch designt und produziert.

Das Ergebnis dieser Liebe zum Vertrieb und zum unternehmerischen Erfolg halten Sie gerade in Händen. In dieses Buch sind viele Gedanken und ebenso viel Herzblut geflossen, um es so werden zu lassen, wie sie es jetzt erleben können. Und weil ich an die Zukunft und den Fortschritt glaube, weil in ihnen unser Leben mit all seinen Chancen noch offen vor uns liegt, ist dieses Buch auf dem Zeitstrahl nach vorn gerichtet. Es löst sich aus den Fesseln von Vergangenheit und Erinnerung und fordert dazu auf, den Erfolg eines Unternehmens im Potenzial der Zukunft zu suchen, statt es lediglich als eine begrenzte Erweiterung des Gestern zu verwalten.

Während der Arbeit an diesen Seiten wurde ich gebeten, mein persönliches Profil bei einer der wichtigsten und größten deutschsprachigen Redneragenturen zu aktualisieren, weil die Neuauflage des Jahreskatalogs anstand. Neu war, dass jeder Teilnehmer ein paar Sätze über seine Inspiration sagen sollte – über das, was ihn ganz persönlich bewegt, die Dinge zu tun, die er tut und vielleicht auch darüber, warum er sein Leben so gestaltet, wie er es führt.

Meine Antwort durfte 7 Zeilen mit je 64 Zeichen nicht überschreiten, und die Schwierigkeit bestand nicht darin, eine gute Antwort zu finden. Die Herausforderung lautete: Was von all dem, das mich prägt, zeichnet mich als Mensch und Familienvater, als Berater, Trainer und Vortragsredner besonders aus? Was ist mein Leitstern, von dem ich mir beruflich und privat den Weg weisen lasse? Und wie bringe ich das in 448 Zeichen inklusive Leerstellen unter? Nach einigem Kopfzerbrechen entschied ich mich schließlich für das Folgende:

*„Das Leben muss rückwärts verstanden, aber vorwärts gelebt werden.“ Dieses Kierkegaard-Zitat hat mich geprägt. Wer in der Vergangenheit lebt, verpasst ein Leben voll phantastischer Möglichkeiten. Deshalb unterstütze ich Menschen, ihr Potenzial auszuschöpfen. Und weil dazu gehört, Grenzen zu überschreiten, um Altes verstehen und Neues wagen zu können, erweitere ich reisend meinen Horizont durch die Begegnung mit faszinierenden Kulturen.“*

440 Zeichen – fast eine „Punktlandung“, und je länger ich es reflektiere, desto sicherer bin ich mir, das Richtige destilliert und in wenige Worte gegossen zu haben. Natürlich war und ist da noch viel mehr, das ich hätte sagen können, aber in der gebotenen Kürze gelang es

mir, das für mich Entscheidende auf den Punkt zu bringen. Vieles, ja alles davon, wird in diesem Buch eine große Rolle spielen.

Ich schätze die Vergangenheit. Sie ist das Fundament der Gegenwart und der Zukunft, und sie macht uns zu dem, der wir sind und werden. Sie ist die Voraussetzung der Möglichkeiten, die wir haben. Ein Vorteil der Vergangenheit gegenüber der Zukunft: Sie ist festgefügt und sicher. Man kann sich in ihr einrichten und Rechtfertigungen aus ihr ziehen, etwas Neues nicht zu wagen. Wer sich an seine Erinnerungen bindet, muss nicht die Unwägbarkeiten seiner Perspektiven fürchten. Für viele Menschen ist das ein praktikabler Weg, ihr Leben zu gestalten.

Für mich ist sie das Letztere nicht. Natürlich liefern Erinnerungen den Lernstoff, auf dessen Basis Zukunft gedeiht. Die Frage lautet nur, wie weit wir uns aus der Nicht-Revidierbarkeit des bereits Erlebten herauswagen, wenn wir verlockende Chancen wahrnehmen? Ein Erdhörnchen, das sich niemals weiter als ein paar Meter von seiner Höhle entfernt, muss mit dem kargen Angebot an Nüssen auskommen, das sich nah des Eingangs findet. Ein Baseballspieler, der an seiner Base klebt, bei jedem Schlag ängstlich ein paar Schritte sprintet, um beim ersten Zweifel reumütig zurückzukehren, wird niemals für ein Profiteam spielen. „Wer nicht wagt, der nicht gewinnt“, sagt ein Sprichwort, das in vielen Sprachen existiert. Immerhin: Man kann auch mit wenigen Nüssen über die Runden kommen und ein ganz passabler Baseballspieler sein, wenn man nur die halbwegs sicheren Sprints riskiert.

Doch es existiert auch das Gegenteil: „Frisch gewagt ist halb gewonnen!“, heißt es in Grimms *Tapferen Schneiderlein*, das einen ganz anderen Typus repräsentiert – den Abenteurer, den Neugierigen und Wagemutigen, den, der vor die Wahl zwischen Chance und Sicherheit gestellt, das Glück beim Schopf ergreift. Dieser Typus ist der Protagonist des Zukünftigen.

Mein Berater- und Rednerkollege Matthias Kolbusa hat in einem seiner Newsletter noch eine andere Sichtweise formuliert, die in der Tat so verstanden vielen Menschen das Leben sehr erschwert. Um seine Sichtweise zu veranschaulichen stellt Kolbusa das Leben als Zeitstrahl dar, wobei ein Punkt auf dem Zeitstrahl die Gegenwart, das Hier und Jetzt markiert, während links von diesem Punkt die Vergangenheit liegt, rechts die Zukunft stattfindet. Doch nur selten, so Kolbusa, sind wir auch gedanklich bei diesem Punkt! Denn viel zu oft beschäftigen wir uns mit der Vergangenheit und mit nutzlosen „was-wäre-wenn-ich-mich-seinerzeit-so-entschieden-hätte-Fragen“ und ärgere mich so über Dinge, die nicht mehr zu ändern sind oder wir befinden uns rechts von dem Punkt, in der Zukunft, und sorgen uns um Dinge, vor denen wir Angst haben dass sie eintreten könnten, ohne zu bedenken, dass genauso wahrscheinlich eben auch eine viel bessere Zukunft stattfinden kann. Nämlich die, die wir aktiv entsprechend gestalten. „Ärger = Vergangenheit“, „Sorgen = Zukunft“, so lautet die unglücklich machende und nicht anzuratende Lebensformel. Oder, was auch nicht besser ist, ich ruhe mich auf vergangenen Lorbeeren aus.

*„Wer sich ärgert, akzeptiert nicht, was ist. Wer sich Sorgen macht, spinnt und hat noch nicht verstanden, dass dies einfach nur Gedanken und Gefühle sind. Und zwar unnütze Gedanken, die mit der Realität rein gar nichts zu tun haben“*, so führt Kolbusa aus.

Welchem Typ wollen wir angehören, nicht nur privat, sondern auch als Unternehmer? Was für eine Art Unternehmen wollen wir leiten oder welchem Typ als Mitarbeiter und Führungskraft angehören? Im Herzen wollen viele der Abenteurer sein, in der Praxis sagen sie „eigentlich ...“ und wählen oft die sichere Bank. Dass dies so ist, liegt aber nicht ausschließlich daran, dass diese Menschen plötzlich zaudern, wenn ihnen das Arbeitsangebot

eines Zukunftsunternehmens auf den Tisch flattert. Sie haben einfach gedanklich nicht die Wahl, weil die Zahl der Konservativen und Defensiven die Menge der Progressiven und Aggressiven um ein Vielfaches übersteigt. Und das ist nicht nur eine Frage der Philosophie, der inneren Einstellung, der „alten“ Werte, der gemäßigten Ziele und gebremsten Visionen. Es ist auch eine Frage der Führungskultur und der Betriebswirtschaft. Zu viele Unternehmen machen ihre Zukunft von der Vergangenheit abhängig, weil sie diese nicht nur als Klassenzimmer, sondern als Grenzstube betrachten, in der klar vorgeschrieben ist, was zu tun und zu lassen ist, um verhältnismäßig risikofrei kleine, aber solide schmackhafte Brötchen zu backen.

Natürlich ist das legitim und gehört bisher zum verlässlichen Fundament unserer Wirtschaft. Die Zeiten aber ändern sich. Hieß es früher noch „Wer stehen bleibt, der fällt zurück“, so lässt sich heute postulieren: „Wer langsam geht, der wirkt, als ginge er rückwärts, wenn alle anderen ihn überholen.“ Im Zeitalter der großen „Isierungen“, wie Digitalisierung, Internationalisierung und Globalisierung ist diese Gefahr heute sehr real. Wer sich entscheidet, sein Geschäft, nicht ins Ausland auszudehnen, muss damit rechnen, dass sein Geschäft in Form von Wettbewerb aus dem Ausland zu ihm kommt; nicht immer besser, aber immer öfter billiger, als er es ja machen könnte.

Die alte Gestrigkeit wird sich künftig nicht mehr aufrechterhalten lassen. Wer nicht hinweg gespült werden will, muss neuartige und widerstandsfähigere Pfähle in die Gezeiten stellen – nicht ausdrücklich härter, aber kräftig und flexibel, damit sie sich den Entwicklungen anpassen können. Es wird darauf ankommen, das wahre Potenzial der Zukunft zu heben, statt sein Vermögen auf acht Prozent Mehrumsatz zum Vorjahr zu begrenzen und das bereits als Vision zu deklarieren, weil die Mitbewerber bestenfalls auf fünf kommen. Die alten Kennziffern der Vergangenheit, allen voran der Umsatz, werden wertvolle Tools der Beurteilung bleiben, aber ihre prognostische Macht verlieren.

Zukunftsunternehmen orientieren sich am Potenzial, dem maximal Möglichen und streben mit aller Kraft danach, ihm so nah wie möglich zu kommen. Sie versuchen jedoch nicht, dieses Ziel mit tollkühnen Manövern zu erreichen, sondern setzen auf einen *Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)*, der alles tut oder unterlässt, was einem noch größeren Erfolg zu- oder abträglich ist. Sie segmentieren ihre Kunden nicht mehr primär nur nach den „alten Werten“ Umsatz und Deckungsbeitrag, sondern unterscheiden sie ihrem Potenzial entsprechend in Top-Kunden, Entwicklungskunden, Basis- und Kleinkunden und betreuen sie angemessen. Diese Unternehmen gehen zwar Risiken ein, basieren dies aber auf bewährten Methoden und belastbaren Prognosen. Sie rücken der Zukunft strukturiert zu Leibe mit hervorragend aufgestellten Prozessen, besonders im Vertrieb, da, wo sich das Geschäft entscheidet und damit genau da, wo es bisher bei vielen an Prozessorientierung mangelt.

Weil Visionen allein jedoch nicht genügen, um ein Unternehmen erfolgreich zu machen, braucht es zusätzlich Strategien und Werkzeuge, die den Weg von der Vision zu erfolgreichen Prozessen und Strukturen steuern, an manchen Stellen automatisieren und dabei Leitlinien für ein gezieltes Vorgehen schaffen. Diese Werkzeuge müssen einerseits universell anwendbar, andererseits aber auch flexibel anpassbar und skalierbar sein. Zu diesen Werkzeugen gehören die von uns entwickelte innovative SALESTOOLBOX®, die bekannte Strategiepyramide und die Erweiterung eines Vertriebstrichters. Außerdem setzen wir den ursprünglich aus der Industrie bekannten Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) in absolut neuartiger Weise in der Vertrieboptimierung ein. Denn diese Optimierung ist keine Eintagsfliege sondern dauerhafte Nachjustierung mit dem Ziel, jeden Tag ein

Stückchen besser, effizienter oder produktiver im Vertrieb zu werden. Von all dem und mehr werden Sie in der Folge hören.

Ich lade Sie herzlich ein, mit mir gemeinsam den Horizont Ihrer unternehmerischen Möglichkeiten zu betrachten. Ihr Vorjahresumsatz ist eine unverrückbare Tatsache. Aber es wäre schade und langweilig zu glauben, ihr nächstes Ergebnis sei damit, ein halbes Prozent rauf oder runter, ebenso festgeschrieben. Ihr realisierter Umsatz ist begrenzt, Ihr Potenzial ist unendlich. Was soll Ihr Leuchtturm sein?

# DIE PROBLEMSTELLUNGEN

#Zitat\_Start#

Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.

Albert Einstein

#Zitat\_Ende#

# Drei Gründe für mangelnde Effizienz – und für dieses Buch

Es ist mittlerweile – Stand September 2016 – drei Jahre her, dass ich mein letztes Buch zum Thema Vertrieb „Vertriebspraxis Mittelstand: Leitfaden für systematisches Verkaufen“ veröffentlichte. In ihm habe ich gleich nach dem Vorwort und noch vor dem Inhaltsverzeichnis die SALESTOOLBOX® - Systematik vorgestellt; die Idee eines aus zehn Boxen bestehenden, strukturierten, gut gefüllten und sortierten „Werkzeugkastens“, voll mit Tools, die es in der jeweiligen Situation anzuwenden und zu beherrschen gilt. Es handelte sich somit sozusagen um eine Art praxisorientierten Leitfaden, eine „Bedienungsanleitung“, wie erfolgreiches Verkaufen geht. Box 10 war damals und ist heute die Box, in der sich die Werkzeuge zur Vertriebseffizienz befinden – das reibungsfreie Ineinandergreifen aller vorgestellten Prozesse, Strukturen und Möglichkeiten.

Seither haben mich viele Anfragen erreicht, welche der dort vorgestellten Tools und Möglichkeiten für diverse anfragende Branchen und Unternehmen „die richtigen“ seien, jene, die größtmögliche Wirksamkeit entfachen und den besten Input-Output-Hebel aufweisen. Immer stellte sich die Frage, nach den effektivsten und effizientesten Werkzeugen. Eine weitere wichtige Frage tauchte fast ebenso häufig auf und ist einer von drei Gründen, dieses Buch zu schreiben:

1. Sollte man die Beantwortung der Frage, welches das Vorgehen für einen bestmöglichen effizienten Vertrieb ist, dem Geschick des einzelnen Verkäufers überlassen, seiner eigenen Selbstorganisation, seinem Motivations-, Qualifikations- und Ausbildungsgrad? Seinem, so glaubt man, gottgegebenen Verkäufertalent, seinem Fleiß und seinem individuellen Gefühl „was geht und wie es anzupacken ist“?

Oder sollte man nicht vielmehr die Schwarmintelligenz der gesamten Mannschaft nutzen, darauf bauend, dass das kollektive Wissen *aller* notwendigerweise immer das Know-how des besten Individuums übersteigt – um schließlich aus dem zusammengeführten Wissen, Talent, Know-how und How-to einen „Best-Practice-Prozess“ erstellen, einen Leitfaden, der verbindlich für alle ist? Unterstützt würde dieser Leitfaden durch eine kontinuierliche Verbesserung, die allen und dem gesamten Unternehmen neues Wissen und neue Möglichkeiten schenkt, sobald auch nur einer aus der Mannschaft dazulernt, eine Idee entwickelt, wie es besser gehen könnte, um diese mit allen zu teilen?

Aus der Art und Weise, wie ich die beiden Alternativen formuliert habe, können Sie meine Meinung erahnen. In der Praxis jedoch erlebe ich im Regelfall eine deutliche Dominanz zu Gunsten des Individuums. Stillschweigend akzeptierend und manchmal klagend nehmen Vertriebsleitungen weltweit hin, dass ein Mensch, der im Vertrieb arbeitet, eher ein „freischaffender Künstler“ als ein strukturierter „Handwerker“ ist, dem man seine speziellen Freiheitsgrade zugestehen müsse – zumindest so lange, wie die Ergebnisse subjektiv stimmen.

Zusammengefasst lässt sich hier somit beobachten, dass durch viele Unternehmen ein organisatorischer Riss geht. Während in Produktion, Lieferung und Leistung festgelegte Prozesse und eine daran angepasste Struktur dominieren, wird in den meisten Bereichen des Vertriebs eher aus dem Bauch heraus gearbeitet. Man verlässt sich auf das Talent und die Persönlichkeit des Verkäufers, im Innendienst obliegt die Nachverfolgung von Angeboten dem Gefühl des Mitarbeiters, und die Kundenbetreuung basiert auf wenigen, breit interpretierbar verfassten Richtlinien, die kaum über ein Jahresgespräch und einen jährlichen Weihnachts- und Geburtstagsgruß hinausgehen.

Erstaunlicherweise haben auch viele Konzerne, die naturgemäß von oben nach unten sehr professionell organisiert sind, vergleichbare Defizite und damit Potenziale wie der Mittelstand. Sobald die Demarkationslinie zum Vertrieb überschritten wird, nehmen die Organisation ab und die Improvisation zu. Das Ergebnis im schlechteren Fall: Das Unternehmen leidet greifbar an mangelnden Aufträgen und ineffizientem Vertriebsmanagement. Der Vertrieb als Ort der Umwandlung aller Bemühungen in Erlöse liefert nicht, was er soll. Schwankende Zahlen erhöhen das Risiko von Krisen oder führen sie sogar herbei.

Im besseren Fall verdient das Unternehmen zwar Geld. Die jährlichen Steigerungsraten liegen im gefühlten Soll, das sich am Wettbewerb oder dem Vorjahr orientiert, und man wähnt sich auf der Seite des Erfolgs. Was viele nicht wissen und nicht ahnen: Trotz Gewinnen wird Potenzial verschenkt. Statt jährlichen Umsatzsteigerungen von 5 Prozent bis 15 Prozent sind vielleicht erheblich bessere Ergebnisse möglich.

All diese Punkte werden im Folgenden zu diskutieren sein.

2. Das zweite Thema, das mich selbst und zahlreiche Führungskräfte in von mir moderierten Runden zum Erfahrungsaustausch seit geraumer Zeit umtreibt, ist die Frage, ob maximale Effizienz und Effektivität denn überhaupt gewünscht sind. Denn, wie alles im Leben: Es hat Konsequenzen.

Zum einen hätte eine eilig realisierte maximale Vertriebseffizienz bzw. deren Ergebnis in Form eines schnellen Plus an Umsatz und Ergebnis, die Konsequenz, dass die anderen Unternehmensabteilungen protestieren werden. Die Produktion wird klagen, dass das gewachsene Auftragsvolumen nicht abzuarbeiten ist, die Finanzabteilung wird jammern, dass es so schnell nicht vorfinanzierbar ist und so weiter. Gemäß Goldratts Theory of Constraints oder auch der EKS (Engpasskonzentrierten Strategie) nach Mewes sollte man sich doch immer zuerst auf den größten Engpass konzentrieren – und diesen Flaschenhals dann kontinuierlich ausweiten. Insofern würde der Vertrieb nur dann zur wichtigsten Baustelle, wenn er nachweislich das größte Problem im Unternehmen wäre.

Zum zweiten stellt sich die Frage, ob insbesondere Aktionären nicht eine kontinuierliche Wachstumsstory der Form: „Wir steigern unseren Umsatz und Ertrag seit x Jahren jährlich um durchschnittlich 10 Prozent“ lieber ist, als etwa eine Umsatzverdopplung durch das Ausmerzen vorhandener Ineffizienzen, um danach, wenn auch auf höherem Niveau, weitgehend zu stagnieren oder nur in kleinen

Schritten zu wachsen. Viele Unternehmen verfolgen daher dem Aktienkurs zuliebe die Strategie, immer Luft nach oben lassen – auf keinen Fall die vorhandenen Potenziale voll ausnutzen, um die Anteilseigner beständig stimulieren zu können.

Zum Dritten führen strukturierte Prozesse und Strukturen auch immer zu einem „Mehr“ an Transparenz, und einem „Weniger“ an Freiheitsgraden, was vor allem im Vertrieb häufig Widerstände auslöst.

Und viertens schließlich stellt sich die Frage, und dieses Thema betrifft Führungskräfte etwa in der Führung ebenso wie mich als Dienstleister beim Thema Evaluation, ob ich das Ergebnis überhaupt „aushalte“.

In jedem Managementbuch wird heute gebetsmühlenartig gepredigt, dass autokratisches Führen out sei, dass die heutige Generation Y oder Z intrinsisch motiviert nach Sinn in der Aufgabe sucht, Freiheitsgrade fordert und Hierarchien nur mehr schwer akzeptiert. Sollte gerade jetzt eine Führungskraft beginnen, genau dies zu tun, fordernder zu werden, das Heben vorhandener Potenziale einzufordern, nicht „irgendeine“ Lösung zu akzeptieren sondern „die beste Lösung“ sehen zu wollen, so muss sie in Kauf nehmen, dass sie sich möglicherweise unbeliebt macht. Auch wenn Führung kein Popularitätswettbewerb ist, so könnten die möglichen Folgen doch sein, dass die Fluktuation im Team steigen könnte, dass der Rekrutierungsprozess schwieriger wird und dass man als Führungskraft manchmal unangenehme Gespräche führen müssen. Und weil das so schwierig abzuschätzen scheint, wählt man am Ende den leichteren Weg, den des geringeren Widerstands – und verzichtet auf mehr Effizienz.

Das Paradoxe an der Situation allerdings ist, dass zwar tatsächlich viele, insbesondere junge, Bewerber diese Freiheitsgrade, inklusive Vertrauensarbeitszeit, flexible, eigenverantwortliche Arbeit, Homeoffice etc. fordern. Die Praxis aber beweist, dass eine große Zahl von ihnen damit entweder in der täglichen Arbeit schlichtweg überfordert oder aber nicht in der Lage ist, diszipliniert und verantwortlich damit umzugehen. In der Tat ein Dilemma – auch hierüber wird noch zu sprechen sein.

Die gleiche Frage treibt mich um, wenn ich über unseren Akademiebereich nachdenke. Milz & Comp. beschäftigt über 50 Trainer, die sich mit der Qualifizierung von Mitarbeitern im Rahmen von Trainings, Seminaren und Coaching befassen. Einen neuen Kunden muss ich in diesem Zusammenhang, wenn es um den Aufbau einer für den Kunden neuen Akademie geht, stets fragen „was ist das Ziel?“ Maximale Effektivität und Effizienz – soll es „was bringen“, sollen alle Mitarbeiter auf ein neues, besseres Niveau gebracht werden? Oder geht es eher um eine „Incentive-Maßnahme“? Darum, dass alle „Spaß haben“ und hinterher eine tolle Seminarbewertung abgeben?

Trotz aller Möglichkeiten, Inhalte didaktisch klug und interaktiv und mit viel Humor zu vermitteln – es gibt auch für den langfristigen strategischen Erfolg notwendige, aber sperrige Themen wie Kundenqualifizierung und Gesprächsvorbereitung und andere. Themen, auf die niemand so richtig Lust hat. Lässt man diese unter den Tisch fallen zu Gunsten einer besseren Seminarbewertung? Oder hält man an dieser

Stelle eine negative Bewertung aus, weil man seine Teilnehmer mit derart gefühlt langweiligem Stoff traktiert?

3. Der dritte Themenkomplex ist eher zahlenbasiert und bezieht sich auf die Frage der Quantifizierung: Wie kann man Effizienz überhaupt messen? Was ist die ideale Bezugsgröße? Wie effizient arbeitet mein Vertrieb überhaupt? Mit Hilfe welcher KPIs (Key Performance Indicators) sollte ich meine Mannschaft steuern?

Eine Clusterung des Kundenstamms in A-Kunden, B-Kunden und eine C- oder auch D-Kategorie wird häufig nach wenig sinnvollen Kriterien durchgeführt. In aller Regel orientiert sich die Einschätzung fast ausschließlich wieder am Umsatz, einer Größe, die isoliert nichts zur Wirtschaftlichkeit dieser Kundenbeziehung sagt. Wie auch in anderen Vertriebsbereichen wird aus dem Bauch heraus agiert. Über diese oberflächliche Herangehensweise hinaus fehlt es an abgestimmten Verfahrensregeln, die den persönlichen, den administrativen und den finanziellen Betreuungsaufwand für jede einzelne Kundengruppe bestimmen.

Das Ergebnis dieses kombinierten Fehlverhaltens: Wertvolle Kunden werden vernachlässigt, Kunden mit weniger Potenzial ressourcenintensiv stärker betreut, als es ihrem Status entspricht. Bereits im Verkauf werden aufwändige Angebote erstellt und teure Vor-Ort-Präsentationen anberaumt, ohne das Potenzial des Interessenten, die Bedeutung des Anfragenden im Einkaufsprozess seines Unternehmens und die Ernsthaftigkeit seiner Verkaufsabsicht zu hinterfragen.

In der Frage der Messung von Effizienz greifen viele Unternehmen auf Grund von Unfähigkeit in der Beantwortung dieser Fragen auf Behelfslösungen zurück wie etwa den beschriebenen Vergleich mit der Vergangenheit. Sie stellen zufrieden fest, dass der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 10 Prozent gesteigert wurde. Mit Effizienz oder vorhandenen Potenzialen oder Zukunftsbetrachtung hat diese Sichtweise indes nur sehr wenig zu tun.

Diese in langjähriger Praxis beobachteten drei Punkte haben mich dazu bewogen, dieses Buch zu schreiben, um eine qualifizierte öffentliche Diskussion hierüber zu starten.