

Jürgen Weimann

Die Weimann-Wirkung®. Jeder Einzelne ist von Bedeutung. Die Neuerung des Vertriebs.

Weimanns Thesenpapiere – Ausgabe 2

**Vertriebspower entfalten –
die häufigsten Wachstumsblockaden und
wie Sie diese überwinden**

München im September 2017

Inhalt

1	Mythos Vertrieb	3
2	Die Wachstumsblockaden im Detail	4
2.1	Papiertiger Vertriebsstrategie: viel diskutiert und aufgeschrieben, doch keine Wirkung	4
2.2	Management des Extremen: Überregulierung vs. Anarchie	6
2.3	Vertriebsleiter als Verwalter: Mitarbeiter werden verwaltet anstatt gecoacht	7
2.4	Mangelnde Empathie: Methoden in der Kundenansprache wie vor 50 Jahren	8
2.5	Kreatives Chaos: fehlende Konsequenz und Nachhaltigkeit in der Umsetzung	9
3	So entfalten Sie Vertriebspower	10
3.1	Einfacher Vertrieb: weniger Controlling, Produkte, Produktschulungen und weg mit komplexen Prozessen	11
3.2	Mitarbeiterfokus: Topmanagement als Promoter, Vertriebsleiter als Coach, Freude am Vertrieb	14
3.2	Kundenfokus: gesamte Organisation denkt und agiert aus Kundensicht	16
4	Fazit	17
6	Über den Autor	18

1 Mythos Vertrieb

Mit dem Vertrieb ist es ähnlich wie mit der Kommunikation: Jeder hat das Gefühl, dass er mitreden oder eine Meinung zum Thema beitragen kann. Die Realität bzw. die erfolgreiche Praxis sieht jedoch anders aus. Erfolgreiche Vertriebsorganisationen sind komplett anders als weniger erfolgreiche Vertriebsorganisationen. Während die einen verwaltend tätig sind, sind die anderen darauf ausgerichtet, erfolgshungrige Mitarbeiter anzuziehen, ihnen gute Rahmenbedingungen zu bieten und es ihnen zu ermöglichen, ihre Stärken weiter zu entfalten. Viele Organisationen, die sich selbst als Vertriebsorganisation beschreiben würden, sind organisiert wie eine Behörde. Überbordende Planungszyklen, unzählige sogenannte Vertriebsrunden, in denen es mehr um die Diskussion über Ampelfarben geht, als sich über intelligente Vertriebsideen zu unterhalten, halten die aktive Vertriebszeit konstant niedrig. So kommt es, dass mehr über Vertrieb gesprochen als gemacht wird. In diesen Vertriebsorganisationen empfinden die Mitarbeiter Druck, die Führungskräfte sind mit ihren Aufträgen überfordert und das Topmanagement hat es verpasst, die Mitarbeiter auf ein großes gemeinsames Ziel einzuschwören. Meine Definition von Vertrieb bedeutet, die gesamte Organisation auf den Kunden auszurichten und dafür zu sorgen, dass der Kunde gerne und vor allen Dingen immer wieder kauft. Es geht um nachhaltigen Erfolg und nicht um ein kurzfristiges Wachstum, denn nur begeisterte Kunden, die aktiv Weiterempfehlungen aussprechen und gerne wieder Kontakt mit dem Dienstleister haben, sind für die Zukunft relevante Geschäftspartner. In über 200 Begleitungen von Vertriebsprojekten sind mir immer wieder dieselben Wachstumsblockaden begegnet. Mit diesem Thesenpapier möchte ich aufzeigen, wie Sie in Ihrem Vertrieb diese Wachstumsblockaden überwinden bzw. dafür sorgen, dass sie gar nicht erst auftreten. Die häufigsten Wachstumsblockaden sind:

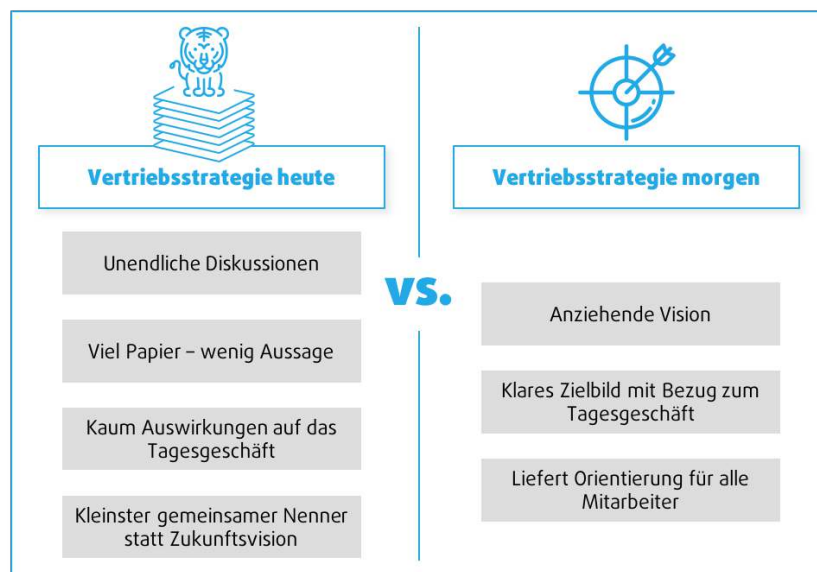
- 1) **Papiertiger Vertriebsstrategie:** viel diskutiert und aufgeschrieben, doch keine Wirkung
- 2) **Management des Extremen:** Überregulierung vs. Anarchie
- 3) **Vertriebsleiter als Verwalter:** Mitarbeiter werden verwaltet, anstatt sie zu coachen
- 4) **Mangelnde Empathie:** Methoden in der Kundenansprache wie vor 50 Jahren
- 5) **Kreatives Chaos:** fehlende Konsequenz und Nachhaltigkeit in der Umsetzung

2 Die Wachstumsblockaden im Detail



2.1 Papiertiger Vertriebsstrategie: viel diskutiert und aufgeschrieben, doch keine Wirkung

Fast jedes Unternehmen hat eine Vertriebsstrategie. Wenn ich ein neues Projekt bei einem Kunden beginne, lasse ich mir im Vorfeld seine Strategie zukommen. Der Umfang ist sehr unterschiedlich und reicht von bibelartigen Dokumenten mit mehreren 100 Seiten bis hin zu einer Seite. Nur selten erhalte ich ein Dokument, das spannend und interessant zu lesen ist. Doch woran liegt das? Es geht doch darum, Taktiken und Aktivitäten festzuhalten, die dem Erreichen der Unternehmensvision dienen. Gibt es etwas Schöneres als ein großes Ziel in Form einer Vision anzustreben und sich zu überlegen, welche Strategien und Aktivitäten zur Verwirklichung dieser Vision notwendig sind? Gibt es etwas Besseres, als eine Vision zu verwirklichen, die so attraktiv ist, dass alle sie verwirklichen möchten? Die Vertriebsstrategie sollte diesen Rahmen inklusive der Aktivitäten dokumentieren. Die Realität zeigt jedoch, dass die meisten Vertriebsstrategien aufgeschrieben wurden, damit etwas aufgeschrieben wurde.



Wenn ich Vertriebsmitarbeiter dazu befrage, welchen Einfluss die Vertriebsstrategie auf die unterjährigen Entscheidungen hat, ist die Antwort immer gleich: Sie hat keinen Einfluss. Heutige Vertriebsstrategien dienen schlicht als Nachweis für die interne Revision, um im Falle einer externen Prüfung ein Dokument vorlegen zu können. Das Dokument enthält aber meist keinerlei oder nur sehr wenige sinnhafte strategische Maßnahmen.

In der klassischen Managementlehre formuliert das Topmanagement eine Vision und Mission für das Unternehmen und legt auf dieser Basis zahlreiche Taktiken und Strategien fest, die die Mitarbeiter umsetzen sollen. Der Haken an der Sache ist, dass es zwischen der Vertriebsstrategie und dem einzelnen Vertriebsmitarbeiter meist keinerlei Verbindung gibt und der Mitarbeiter sich nicht mit der Vision identifiziert. Aber wie soll man etwas umsetzen, womit man sich nicht identifiziert oder was man vielleicht gar nicht kennt? Die mögliche Wirkung, die von der Vertriebsstrategie ausgeht, verpufft und hat auf das Tagesgeschäft keinerlei Einfluss.

Als Arbeitnehmer stellte ich mir den Prozess zur Formulierung einer Vertriebsstrategie, die die Zukunft des Unternehmens maßgeblich gestalten soll, absolut motivierend, inspirierend und vor allen Dingen sehr energetisch vor.

Doch ich erlebte diesen Prozess als Gegenteil: unzählig viele und vor allem lange Sitzungen, meterlange Protokolle, heiße Diskussionen über einzelne Worte und Formulierungen, Uneinigkeit im Topmanagement über Potenziale oder Kunden und Zielgruppen. Der gesamte Prozess war mühsam, langwierig und am Ende entstand ein Dokument, das nur den kleinsten gemeinsamen Nenner enthielt.

Jegliche ambitionierte Zielvorstellung, jeglicher innovativer Blick in die Zukunft wurde im Gesamtprozess im Keim erstickt und so ging ich als frustriertes Teammitglied zurück an meinen Arbeitsplatz.

Was ich Ihnen hier aus meinem persönlichen Leben geschildert habe, passiert in vielen Vertriebsorganisationen weltweit tagtäglich. Dadurch entstehen Orientierungslosigkeit, Unklarheit und im Ergebnis eine nicht zielgerichtete Vorgehensweise des Vertriebsteams. Die Vorgehensweisen hängen somit nicht mehr von den Entscheidungen des Topmanagements ab, sondern von der Qualität der Führungskraft vor Ort und deren individueller Auslegung des „Papiertigers“.

2.2 Management des Extremen: Überregulierung vs. Anarchie

Blickt man auf die gesamte Organisation, so lassen sich zwei Ausprägungen unterscheiden. In der ersten wird jeder einzelne Arbeitsschritt dokumentiert und reglementiert, z. B. steht fest, bei welcher Gesprächsart welcher Kontakttyp in welchem System, an welcher Stelle und von welchem Mitarbeiter durchzuführen ist. In der zweiten herrschen anarchische Züge, es gibt keine klar geregelten Vertriebsprozesse. Die Mitarbeiter entscheiden nicht nur individuell, wie Kunden für das Produkt oder die Dienstleistung begeistert werden, sie speichern Kundendaten auch individuell oder gar nicht. Auch den Speicherort legen sie individuell fest: ob in einer eigenen Ablage, in einem zentralen System oder gar mehreren zentralen Systemen. Führungskräfte haben eigene Führungsinstrumente und setzen die ein, die sie für richtig halten. Es gibt keine Regelung hinsichtlich Gesprächszyklen, Rhythmen und Inhalten der Führungsgespräche. Jeder Bereich hat sich sein eigenes Controlling aufgebaut etc. Beide Formen führen nicht zum Ziel. Die erste Form der Überregulierung führt dazu, dass der Anteil der Zeit für den Vertrieb der Mitarbeiter deutlich sinkt, denn diese sind mehr damit beschäftigt, hausinterne Systeme zu pflegen, als sich um die Bedürfnisse und Belange der Kunden zu kümmern. Im zweiten Fall findet kein Austausch statt, es ist nicht klar, welche Produkte und Dienstleistungen oder Vorgehensweisen Erfolg versprechend sind und welche nicht. Für das Management herrscht keine Transparenz in Bezug darauf, wie die Produktion im Vertrieb aktuell verläuft. Wie so häufig im Leben liegt die Wahrheit in der Mitte. Für einen erfolgreichen Vertrieb ist es notwendig, wesentliche Prozesse und Systeme festzulegen und diese nachhaltig in der Organisation zu implementieren.

Zugleich ist es wichtig, dass die Mitarbeiter den größtmöglichen Freiheitsgrad haben, um sich auf die Bedürfnisse und Belange ihrer Kunden konzentrieren und eigene Erfolgsstrategien entwickeln zu können. Zu starr reglementierte Vertriebsorganisationen liefern gerade schlecht performenden Vertriebsmitarbeitern eine Vielzahl an Ausreden, warum Kunden nicht angesprochen oder betreut werden können, da man ja „so viele Erfassungen machen müsse“ oder „so wenig Zeit hätte, Kunden anzusprechen, da die administrativen Tätigkeiten so viel Zeit beanspruchen“.

2.3 Vertriebsleiter als Verwalter: Mitarbeiter werden verwaltet anstatt gecoacht

Wie ist die aktuelle Budgetauslastung? Wie entwickeln sich die Umsatzziele im Vergleich zum Vorjahr? Wann erhalte ich Ihre Stellungnahme zum Projektvorschlag xy? Wann präsentieren Sie in der Vorstandssitzung? Diese und weitere Fragen kommen vielen Vertriebsleitern sicher bekannt vor. Was allen Fragen gemein ist, keine Frage beschäftigt sich mit den Mitarbeitern und nur die Frage nach dem Umsatz beschäftigt sich mittelbar mit dem Kunden. Ist diese Entwicklung strategischen Entscheidungen geschuldet, also eine gewollte Richtung oder hat sich die Aufgabe eines Vertriebsleiters eher langsam, fast unbemerkt in eine Richtung verändert, die für eine Organisation nur noch wenig Mehrwert stiftet?

Unabhängig von der Branche, des Produkts oder der Dienstleistung und ob der Endkunde aus dem B2C oder B2B Bereich kommt, das Ziel des Vertrieb ist und bleibt: Bedürfnisse anderer Menschen zu erkennen und Ihnen entsprechende Lösungen anzubieten, die ihnen dabei hilfreich sind ihre Wünsche zu erfüllen. Das generiert bei einem Erlebnis über dem Erwartungshorizont- Zufriedenheit bis Begeisterung auf Kunden- und auf Mitarbeiterseite, da positive Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden. Somit ist die Aufgabe eines Vertriebsleiters, den dargestellten Prozess bestmöglich zu fördern und strategisch weiterzuentwickeln, also vereinfacht gesagt „sich um den Vertrieb kümmern“. Die tägliche Praxis vieler Vertriebsleiter sieht ganz anders aus. Ein internes Meeting jagt das Nächste, Controllingdateien möchten analysiert, befüllt, kontrolliert werden. Da in Vertriebsorganisationen natürlich viele Schnittstellen zum Vertriebsteam bestehen, ist in fast allen Projekten der Vertriebsleiter involviert. Der Hauptteil der Arbeitszeit wird somit mit Business Management verbracht. Die Erreichung der Vertriebsziele kann aber nur durch ein hoch performantes Vertriebsteam erfolgen.

Dabei ist jeder Einzelne des Teams von herausragender Bedeutung. Von der Teamperformance des Vertriebsteams hängt die Erreichung der Unternehmensziele direkt ab.

Somit erscheint es fast bizarr, warum dann oft den einzelnen Menschen der kleinste Teil der Aufmerksamkeit zukommt. Je mehr es dem einzelnen Mitarbeiter gelingt, die Kundenbedürfnisse zu verstehen, die Produkte des Unternehmens mit allen Facetten zu erklären, desto erfolgreicher wird der Mitarbeiter am Kunden und mit ihm die gesamte Vertriebsorganisation. Analysen und Reports helfen jedoch nicht den Einzelnen erfolgreicher zu machen, dafür ist nach einer Kurzanalyse gemeinsame Arbeit am Menschen notwendig.

Diese Arbeit am Menschen, Mitarbeiter fördern, weiterentwickeln, in Kundensituationen begleiten, stellt die Hauptaufgabe des Vertriebsleiters dar. Und nein – ein täglicher oder wöchentlicher Anruf beim Mitarbeiter ersetzt nicht diesen Teil der Arbeit. Coaching entfaltet erst dann seine komplette Wirkung, wenn die Führungskraft dem Mitarbeiter mit all seinen Facetten begegnet und auf dieser Ausgangsbasis mit der gemeinsamen Vertrauensarbeit beginnt. Dies setzt gleichzeitig voraus, dass der Vertriebsleiter aus eigener Kundenerfahrung berichten kann und diese nicht über 10 Jahren her ist.

2.4 Mangelnde Empathie: Methoden in der Kundenansprache wie vor 50 Jahren

Sicherlich kennen Sie die alte Vertriebsweisheit: „viele Kontakte, viele Kontrakte“. Diese gilt auch heute noch. Je mehr und vor allen Dingen je intelligenter Kunden angesprochen werden, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit für den Vertrieb. Umso verwunderlicher ist es, dass so viele Vertriebsorganisationen ihre Kunden mit Methoden aus dem letzten Jahrhundert ansprechen. Kunden werden selektiert, Kampagnen werden nach Produkten sortiert, teilweise sind dieselben Kunden in verschiedenen Kampagnen parallel. Es wird immer noch Geld in Printwerbung, Funk und TV investiert, statt Social Media zu forcieren. Das Ergebnis ist unzufriedenstellend für Kunden und Mitarbeiter zugleich. Die Mitarbeiter mühen sich mit Kontakten mit einer niedrigen Erfolgswahrscheinlichkeit ab und bekommen dadurch eine größere Anzahl an Absagen als nötig. Der Frustrationspegel steigt und gerade noch nicht langjährig im Vertrieb tätige Mitarbeiter beginnen mangels Erfolgserlebnissen an ihren eigenen Fähigkeiten zu zweifeln und eine Abwärtsspirale entsteht. Kunden wiederum stellen sich die Frage, ob der Dienstleister, der einem ein Produkt anbieten möchte, noch nichts von aktuellen Technologien gehört hat. Gerade bei langjährigen Kundenverbindungen mit Unternehmen ist dies besonders ärgerlich, da der Eindruck entsteht, das Unternehmen wisse nichts über die Bedürfnisse und Belange des Kunden.

Blickt man hier in den Sparkassen- und Genossenschaftsbereich, werden Kampagnen meist produktorientiert an einer zentralen Werbekampagne und Maßnahme ausgerichtet. Diese Kampagnen sind auch heute noch sehr stark auf TV- und Rundfunkkampagnen sowie Printkampagnen ausgelegt, während die größte Aufmerksamkeit in den sozialen Medien zum Beispiel bei Facebook oder Instagram zu finden ist. Denn wie häufig saßen Sie schon auf dem Sofa und dachten sich: „Ich würde so gerne einen Bausparvertrag haben – oh, da ist gerade eine Werbung, wunderbar!“? Ebenso passen die Akquisitionsprozesse häufig nicht zu den Lebenswelten der Kunden. Ein Beispiel wären hier Anrufe, die durch Mitarbeiter getätigt werden, deren Arbeitszeit um 17:00 Uhr endet.

Auch hier entsteht Frustration auf beiden Seiten, denn der Kunde denkt, die Organisation hat keine Ahnung von den Lebensgewohnheiten, möchte aber als Begleiter wirken. Die Mitarbeiter erreichen niemanden haben ein Frustrationserlebnis nach dem anderen.

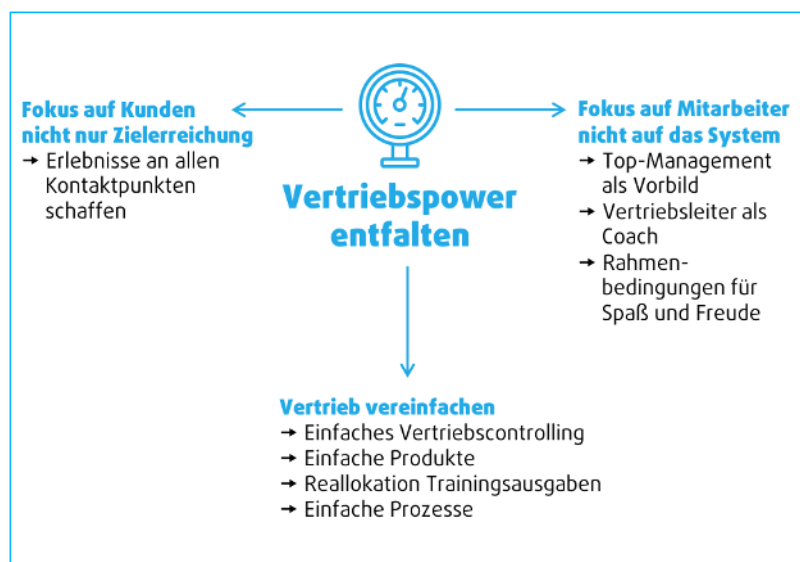
2.5 Kreatives Chaos: fehlende Konsequenz und Nachhaltigkeit in der Umsetzung

In vielen Organisationen herrscht kreatives Chaos. Unterstützende Abteilungen, wie zum Beispiel Marketing oder Vertriebsmanagement, denken sich neue Kampagnen, Vertriebsansätze, Vertriebsprozesse etc. aus – gleichzeitig passiert in der Praxis fast nichts. Führungskräfte führen ein Eigenleben und Mitarbeiter orientieren sich jeweils an den Maßgaben der Führungskräfte: Es entsteht Chaos. Frage ich heute meine Klienten nach einem Vertriebshandbuch oder nach den Ergebnissen der letzten Vertriebsprojekte und vergleiche dies mit den Aussagen von Mitarbeitern zum Status quo, ist die Erkenntnis immer die gleiche: Die gelebte Praxis hat nichts mit dem dokumentierten Vertriebskonzept zu tun bzw. ähnelt nur in Teilen dem ursprünglich erdachten Konzept. Häufigste Ursache ist die mangelnde Konsequenz in der Umsetzung. Im Projekt werden voller Energie neue Gedanken und Ideen kreiert, doch wenn es um die Umsetzung geht, ist meist das Commitment der Beteiligten sehr niedrig. Macht aber nichts, denn das Topmanagement widmet sich bereits dem nächsten Thema und richtet daher meist keinerlei Aufmerksamkeit mehr auf die Umsetzung der Ergebnisse des gerade beendeten Projekts. So entsteht ein Wettlauf von Projekt zu Projekt und die Organisation ist mehr damit beschäftigt, ein Projekt nach dem anderen abzuarbeiten, statt einige wenige Projekte nachhaltig umzusetzen. Der Fokus liegt hier vor allem auf der Abarbeitung von Aktivitäten und weniger auf Ergebnissen. Dem interessierten Leser empfehle ich hierzu meinen Artikel „Vergessen Sie alles, was Sie bisher über Projektmanagement gelernt haben“ auf meiner Homepage. Das Ergebnis ist ernüchternd, denn sehr gute Ideen werden nicht umgesetzt und somit werden die ursprünglich erdachten und vor allen Dingen in der Bestandskunde vorhandenen Potenziale nicht genutzt.

Nach der Darstellung der größten Wachstumsblockaden, die Vertriebsorganisationen davon abhalten, nachhaltig erfolgreich zu sein, möchte ich Ihnen im Folgenden einen Überblick über die Maßnahmen geben, mit deren Hilfe Sie diese Wachstumsblockaden überwinden und Vertriebspower entfalten.

3 So entfalten Sie Vertriebspower

Um die fünf Kernprobleme in Vertriebsorganisationen, die für einen schlecht performenden Vertrieb ursächlich verantwortlich sind, zu überwinden, sind drei Voraussetzungen notwendig:



- 1) Vertrieb vereinfachen
- 2) Fokus auf die Mitarbeiter legen, nicht auf das System
- 3) Fokus auf den Kunden richten, nicht auf die Zielerreichung

Im Folgenden werden die Thesen dargestellt und Handlungsempfehlungen zur praktischen Umsetzung gegeben.

3.1 Einfacher Vertrieb: weniger Controlling, Produkte, Produktschulungen und weg mit komplexen Prozessen

Unabhängig vom Produkt oder der Dienstleistung, um die es im Verkauf geht, muss das gesamte Vertriebssystem innerhalb weniger Stunden erklärbar sein. Wenn ich auf aktuelle Mandate schaue, stelle ich häufig fest, dass selbst für mich als Vertriebsprofi manche Vertriebsorganisationen nur mit hohem Aufwand zu verstehen sind. Es beginnt bei den Vertriebsprozessen und endet mit dem Vertriebscontrolling. Solange Ihre Mitarbeiter nicht in wenigen Sätzen erklären können, wie Vertrieb in Ihrer Organisation funktioniert, sollten Sie sich Gedanken machen, ob das gewählte Vertriebssystem und die gewählten Prozesse wirklich zu Ihrem anvisierten Ziel führen.

Um die häufigsten Komplexitätstreiber zu reduzieren, empfehle ich folgende Maßnahmen:

- Vereinfachung des Vertriebscontrollings
- Verschlankung der Produktpalette
- Reallokation der Trainingsausgaben
- Vereinfachung der Prozesse

Vereinfachung des Vertriebscontrollings

Zielkarten mit mehr als 20 Kennzahlen, unterschiedlichen Gewichtungen, verschiedenste Berechnungs- oder Anrechnungsmethoden sind nicht mehr zeitgemäß. Für manche Vertriebscontrollingsysteme benötigt man ein eigenes Studium, um die Wirkungsweisen und Zusammenhänge zu verstehen. Das komplexeste Vertriebscontrollingsystem, das ich auf Mitarbeiterseite je gesehen habe, umfasste 45 einzelne Kennzahlen mit unterschiedlichen Gewichtungen und wurde im Rahmen eines Handbuchs, mit knapp 40 Seiten beschrieben. Teile der Kennzahlen wurden barwertig berechnet, was zwar betriebswirtschaftlich sinnvoll erscheinen mag, doch ich behaupte, dass 90 % des Topmanagements den Barwert eines Produkts nicht manuell ausrechnen könnten – und ebenso geht es dem Großteil der Mitarbeiter. Systeme dieser Art führen nicht zu den gewünschten Ergebnissen, sondern überfordern Mitarbeiter, führen zu unnötigen Aufwänden in der Stabsabteilung für die Pflege dieser Systeme und haben schlicht keine motivierende Wirkung, sondern demotivieren und demoralisieren die Mitarbeiter. Nicht selten wird dem Zielsystem keinerlei Beachtung im Tagesgeschäft mehr geschenkt, da Mitarbeiter zur Erkenntnis gekommen sind: „kann ich ja eh nicht beeinflussen“, „fühlt sich wie eine Lotterie an, da ich die Berechnungslogiken nicht nachvollziehen kann“. Häufig sind diese komplexen Systeme ein Zeichen mangelnder Führungskultur. Zahlen sollen Gespräche ersetzen und die mangelnden Führungsqualitäten der Führungskräfte kaschieren.

Anstatt mit den Mitarbeitern gemeinsam Prioritäten im Tagesgeschäft zu setzen, eröffnet man einfach schnell ein neues Zielfeld, um zu zeigen, dass das Thema wichtig ist. Ob der Mitarbeiter verstanden hat, warum das Thema für das Unternehmen Relevanz hat und welchen großen Nutzen es stiftet, erklärt niemand. Ein vertriebsorientiertes Controllingsystem jedoch kann der Mitarbeiter auswendig erklären. Dafür ist es notwendig, dass es nicht mehr als zehn wesentliche Kennzahlen umfasst, um zu erreichen, dass diese stets präsent sind. Die Analogie und die Verbindung zwischen Vertriebsstrategie, Vertriebskonzept und Steuerung sind somit gegeben. Die Vertriebssteuerung dient täglich als Kompass („kommen wir unserer Vision näher?“) und unterstützt den Mitarbeiter, die dafür notwendigen Entscheidungen zu treffen. Daher ist dieses System keine „Kontrolle“, sondern eine „Unterstützung“.

Verschlinkung der Produktpalette

Betrachtet man die heutige Produktpalette, so verfügen viele Vertriebsorganisationen[?] über eine sehr komplexe Produktpalette. Unterschiedlichste Produktvarianten und Produkte machen es dem Mitarbeiter sehr schwer, auszuwählen, welches Produkt er den Kunden zu welchem Zeitpunkt anbietet. Zudem ist dies sehr unübersichtlich. Nicht selten sind 40 % der angebotenen Produkte unnötig, da sie nicht oder nur von einem geringen Teil der Kunden nachgefragt werden.

Vereinfacht ausgedrückt gilt im Produktmanagement die Regel: „Je weniger Produkte, desto besser“. Daher analysieren Sie kritisch Ihre bestehende Produktpalette und fragen Sie sich bei jedem Produkt und bei jeder Variante, ob diese wirklich aus Kundensicht notwendig ist oder ob sie nicht vielmehr aus historischen Entscheidungen gewachsen ist und nie überprüft wurde.

Schulungen für die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters

Heutige Weiterbildungsangebote für Vertriebsmitarbeiter sind meist sehr produktorientiert. Zu verschiedenen Produktgattungen werden die Mitarbeiter bis in die kleinsten Details informiert und geschult, Fälle werden diskutiert und durchgesprochen, die in der Praxis meist nur selten vorkommen. Die Mitarbeiter erwerben zwar eine vollkommen fundierte fachliche Ausbildung, gleichzeitig gelingt es ihnen aber nicht, dieses Fachwissen sinnvoll und für den Kunden sinnhaft einzusetzen. Kunden werden mit zu viel Produktinformationen überfrachtet, verunsichert und kaufen in Folge nicht, weil sie aufgrund der Vielzahl an Informationen selbst bei eigentlich einfachen Produkten und niedrigen Investitionsbeträgen das Gefühl bekommen haben, sie würden gerade einen Vertrag von unendlicher Tragweite diskutieren.

Persönliche Fähigkeiten wie zum Beispiel Empathie, Selbstwert, Selbstbewusstsein, Möglichkeiten zur persönlichen Zielfixierung und Zielorientierung etc. sind wesentliche Merkmale erfolgreicher Verkäuferpersönlichkeiten. Hier herrscht meist hohe Zustimmung bei den Führungskräften. Die Frage ist nur, warum dann diese Fähigkeiten nur in den seltensten Fällen auch wirklich strukturiert weiterentwickelt werden. Bei den meisten Vertriebsmitarbeitern sind diese nämlich unterrepräsentiert bzw. nicht weiterentwickelt worden. Hier ist die Ausbildung von Vertriebsmitarbeitern komplett neu auszurichten. Produktschulungen sind sinnhaft und sinnvoll – doch nur in dem Umfang, der auch wirklich als Mindestmaß notwendig ist, um ein Produkt zu verkaufen. Auf dieses Mindestmaß sind alle Schulungen zu reduzieren und der Fokus von Schulungen sollte auf der persönlichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters liegen. Ich empfehle hier nicht nur auf interne Bildungsanbieter zurückzugreifen, sondern ganz bewusst auch externe Bildungsanbieter einzubeziehen, um die Mitarbeiter durch neue Impressionen zu inspirieren, sodass diese mit neuen und frischen Ideen für ihre Kunden tätig werden.

Erfolgreiche Vertriebsorganisationen arbeiten zum Beispiel mit Schauspielern zusammen, um die Präsenz der Mitarbeiter zu verbessern. Hier sind neue Wege und Ansätze gefragt, die weit über die bisherige Ausbildung von Vertriebsmitarbeitern hinausgehen.

Einfache Prozesse

Nicht nur im Controlling sind häufig sehr komplizierte Abwicklungsprozesse vorhanden. Erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter sind Menschen, die über eine hohe Extraversion verfügen, gleichzeitig sehr gerne mit Menschen interagieren, aber nicht detailversessen sind. Prozesse, für die es notwendig ist, viele Details oder umfangreiche Abwicklungsschritte selbst in der IT zu erfassen, mögen zwar aus Effizienzgesichtspunkten, zumindest in Powerpointfolien, sinnvoll erscheinen. In der Praxis sind sie es jedoch selten. Wertvolle Vertriebszeit geht dadurch verloren, die Motivation der Mitarbeiter sinkt, da diese sich mit Tätigkeiten beschäftigen, die nicht ihren Leidenschaften entsprechen und die vermeintlich ressourcenschonende Verteilung von sachbearbeitenden Tätigkeiten führt dazu, dass Prozesse aufgrund mangelnder Spezialisierung länger dauern, häufiger Fehler entstehen und Kunden länger auf Antworten oder Reaktionen oder das Vertragswerk warten. Alle Beteiligten verlieren: die hoch erfolgreichen Mitarbeiter sind genervt von den zusätzlichen Aufgaben, die nicht ihrer Leidenschaft entsprechen, die mittelmäßigen Mitarbeiter werden noch unproduktiver und die schlecht performenden Mitarbeiter bekommen eine Vielzahl von Ausreden, warum ihre Leistung gar nicht möglich ist, auf dem Silbertablett geliefert. Alle verlieren, sowohl die Organisation, die Mitarbeiter als auch die Kunden. Daher ist beim Prozessmanagement besonders darauf zu achten, dass die Abwicklungsprozesse möglichst schlank sind und der größtmögliche Anteil an Vertriebszeit für die Mitarbeiter verfügbar ist.

3.2 **Mitarbeiterfokus:** Topmanagement als Promoter, Vertriebsleiter als Coach, Freude am Vertrieb

Topmanagement als Vorbild und Promoter

Der Vorstand und die oberen Führungskräfte sind von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Vertriebsbereiche. Blickt man auf den Vorstand, der bei Netzwerktreffen, Fachtagungen oder anderen Veranstaltungen, zum Beispiel des Lions Club oder der Rotarier, spricht, oder sogar Mitglied ist, so ergeben sich hier wertvolle Geschäftskontakte. Diese Geschäftskontakte sind häufig den Mitarbeitern in den Vertriebsseinheiten verborgen und sollten daher durch den Vorstand für sie nutzbar gemacht werden. Der Vorstand dient hier als Promoter, nicht als eigener Vertriebler.

Er stellt den Kontakt zu seinem Vertriebsleiter her und schlägt somit die Brücke zwischen persönlicher Verbindung und Organisation. Gleichzeitig signalisiert der Vorstand durch die Kundenübergabe nicht nur seine eigene Vertriebsaktivität, sondern zeigt dem Mitarbeiter, dass es tägliche Vertriebschancen gibt, die man einfach nur nutzen muss. So wird der aktive Vertrieb permanenter Bestandteil des Denkens und Handelns der Mitarbeiter.

Gerade in großen Vertriebsorganisationen scheint der Vorstand oder das Topmanagement für die Mitarbeiter hierarchisch sehr weit weg: nicht ansprechbar und erreichbar – im Übrigen trifft das meist auch für Kunden zu. Während man CEOs von Apple, Tesla und Amazon mit nur einem Tweet direkt ansprechen kann, trifft dies auf 99 % der deutschen Unternehmen nicht zu. Daher sind Plattformen zu implementieren, auf denen Mitarbeiter und Vorstände auf unkomplizierte Art und Weise Ideen und Gedanken austauschen können. Der Vorstand profitiert davon doppelt, da stets bekannt ist, wie die einzelnen Produkte oder Dienstleistungskategorien performen, welcher Weiterentwicklungen es bedarf, wo Raum für Innovationen ist und welche Rahmenbedingungen notwendig sind, um auch weiterhin erfolgreich zu sein. Aus dieser Verbindung ergibt sich eine Situation, in der sowohl Mitarbeiter als auch das Topmanagement gewinnen: Es entsteht für die gesamte Organisation ein Mehrwert.

Vertriebsleiter als Coach

Vertriebsleiter sind keine Verwalter, die dafür verantwortlich sind, Kontrollsysteme zu überprüfen, Mitarbeiter zu kontrollieren, Rechtfertigungsmarathons im Topmanagement durchzuführen, sondern sie sind für die Mitarbeiter einzusetzen. D. h. anhand eines klar definierten und orientierten Führungsprozesses werden die Vertriebsmitarbeiter, orientiert an ihren Stärken und Schwächen, begleitet und haben den Vertriebsleiter stets an ihrer Seite.

Hierzu ist es notwendig, das heutige Aufgabenfeld der Vertriebsleiter kritisch zu hinterfragen, nicht vertriebsrelevante Tätigkeiten konsequent zu streichen und die Vertriebsleiter im Rahmen einer Führungskräfteausbildung gerade im Coaching stärker zu fördern. Häufig erfolgte die Besetzung von Führungskräften in der Vergangenheit auf der Basis der eigenen Vertriebs-erfolge, meist ist der eigene Vertriebs Hunger sehr ausgeprägt. Die Fähigkeiten, die für eine vernünftige Mitarbeiterführung notwendig sind, sind aber meist noch nicht so ausgeprägt. Im Zielbild ist der Vertriebsleiter der Coach an der Seite der Mitarbeiter, der ein strategisches Kundenportfolio weiterentwickelt, aber auch gleichzeitig innerhalb des Kundenportfolios die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Stärken und Schwächen einsetzt, sodass die vorhandenen Potentiale genutzt werden können und der Vertrieb ertragreich gesteuert werden kann. Dies setzt die angesprochenen Rahmenbedingungen voraus, damit eben nicht komplexe Abstimmungsmechanismen oder Kontrollmechanismen zu mehr Verwaltungsaufwänden für die Vertriebsleiter führen.

Rahmenbedingungen für Freude am Vertrieb

Die Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Vertrieb sind relativ einfach. Reduziert auf zwei Worte sind sie zu beschreiben mit Freiheit und Verantwortung. Mitarbeiter, die im Vertrieb arbeiten, sind starke Persönlichkeiten. Häufig werden aber die Kompetenzen und Privilegien der Vertriebsmitarbeiter sehr eingeschränkt, sodass der Entscheidungsspielraum des Einzelnen nur sehr gering ist. Dies führt zu unnötigen Abstimmungen zwischen Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsleiter und gleichzeitig zur Demotivation, da der Mitarbeiter sich fühlt, als wenn ihm misstraut wird. Die Folge ist ein geringerer Einsatz für das ganze Unternehmen, da das „wozu“ fehlt. Weitere relevante Rahmenbedingungen sind die Vergütung sowie die Mitarbeiterführung. Ob Sie eine variable Vergütungskomponente einsetzen ist in der Wirkungsweise vollkommen egal. Entscheidend dabei ist, ob hohe variable Anteile zu Ihrer Unternehmenskultur passen oder nicht. Es gibt hoch erfolgreiche Vertriebsorganisationen mit einer variablen Komponente und ebenso ohne, meist liegt es vor allem an der Führung. Bei einer Organisation, die stark visionsgeführt ist, ist keine variable Vergütung notwendig, da alle Mitarbeiter ihr Bestes geben, um die Unternehmensziele zu erreichen. Organisationen, denen es sowohl an Sinn und Führung mangelt, profitieren hingegen stark von einer variablen Vergütung. Eine Mischung aus beiden kann ebenso eine variable Vergütung auf der Basis der gesamten Unternehmensziele sein. Wichtig bei allen Varianten sind vor allem Transparenz und Nachvollziehbarkeit für die Mitarbeiter. Nur so lässt sich unterjährig ein spürbarer Mehrwert entfalten. Eine weitere entscheidende Rahmenbedingung ist der Umgang mit Minderleistern. Niemand scheitert gern oder bleibt mit seinen Leistungen hinter den Erwartungen zurück. Für mich hat ein Mitarbeiter erst dann innerlich gekündigt, wenn er nicht mehr an seinem Arbeitsplatz erscheint. Bis dahin besteht die Chance, ihn erneut wieder für die gemeinsame Sache zu begeistern.

Für eine starke Vertriebskultur müssen Erfolge wie Misserfolge gleichwertig behandelt werden. Erfolge sind zu feiern und Misserfolge zu hinterfragen, damit man etwas daraus lernen kann. Minderleister sind konsequent zu begleiten und nicht erreichte Produktionsziele auf gar keinen Fall auf die erfolgreichen Mitarbeiter zu übertragen. Es gilt vielmehr im Gleichklang und vor allen Dingen im regelmäßigen Austausch mit den Mitarbeitern Lösungen zu finden, wie Minderleister sich so entwickeln können, dass sie den Ansprüchen gerecht werden. Besteht keine Chance oder will der Mitarbeiter die Mindeststandards nicht erreichen, sind weitere persönliche Lösungswege zu suchen, um den Mitarbeiter seiner Stärke entsprechend einzusetzen.

3.2 Kundenfokus: gesamte Organisation denkt und agiert aus Kundensicht

Nachdem die Rahmenbedingungen vereinfacht, die Mitarbeiter noch viel stärker in den Vertrieb eingebunden wurden und somit die besten Voraussetzungen dafür vorhanden sind, Kunden zu begeistern, widmen wir uns im letzten Teil den notwendigen Maßnahmen hierfür. Nicht nur die Vertriebsbereiche und deren Mitarbeiter sind auf den Kunden auszurichten, sondern es geht um die gesamte Organisation. Alle Mitarbeiter, selbst Mitarbeiter, die keinen direkten Kundenkontakt haben, sind im Kundengeschäft. Dies muss allen bewusst sein. Beispielsweise ein Mitarbeiter aus der IT-Abteilung, der mit seiner Arbeitskraft dafür sorgt, dass diverse Verbindungen stabil sind, dass Mitarbeiter des Vertriebs Zugriff auf die Datenbanken und Systeme der Opposition haben, leistet einen sehr wertvollen Beitrag zum Tagesgeschäft. Dieses Bewusstsein ist nur in wenigen Organisation vorhanden, da sehr stark zwischen Stab und Vertrieb unterschieden wird. Diese Trennung mag zwar aus der organisatorischen Perspektive sinnvoll erscheinen, aus betrieblicher Sichtweise ist sie es jedoch nicht. Um den Kunden ein herausragendes Erlebnis zu bieten, ist es notwendig, die gesamte Kundenreise vom Beginn bis zum Ende zu verstehen, zu analysieren und laufend zu verbessern. Die Kundenreise beginnt bereits beim Kunden auf der Couch, wenn er sich informieren möchte und Themen gegoogelt, die mit der Organisation im Zusammenhang stehen. Somit macht die alte Trennung zwischen Stab und Vertrieb aus dem Blickwinkel der Kundenreise keinen Sinn mehr, vielmehr ist es notwendig, die gesamte Kundenreise zunächst abzubilden und alle Mitarbeiter, die darin involviert sind, zusammenzubringen, damit die gesamte Organisation sich in Richtung Kunde ausrichten kann und somit herausragende Erlebnisse für den Kunden entstehen. Ziel ist bei allen Kontakten, die der Kunde hat, egal über welche Kontaktmöglichkeit, dass das Erlebnis die Erwartungen des Kunden übertrifft, unkompliziert und schnell vonstatten geht und somit der Kunde begeistert wieder erneut Kontakt mit dem Unternehmen oder Dienstleister aufnehmen möchte. Gelebte Kundenorientierung ist kein Modewort, das in Hochglanzbroschüren, auf der Webseite oder in Strategiepapieren genannt werden sollte, sondern vielmehr eine Haltung, nämlich dem Kunden den besten Service und die beste Dienstleistung anzubieten.

4 Fazit

Die Ausführungen haben gezeigt, dass die fünf Kernprobleme von Vertriebsorganisationen durch zahlreiche Maßnahmen gelöst werden können. Was dadurch entsteht ist Momentum, denn Vertrieb macht Spaß. Die gesamte Organisation brennt für das Produkt oder die Dienstleistung und vor allem für die Kundeninteressen – überzeugt davon, dass sich Produkte oder Dienstleistungen, die total fokussiert auf die Kundenbedürfnisse in den Markt kommen, auch reißenden Absatz finden. Über die Zukunfts- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens brauchen Sie sich keine zu Sorgen machen, wenn es gelingt, dass Kunden und Mitarbeiter sich auf Augenhöhe begegnen und Erkenntnisse, die von Kundenseite oder aus Sicht der Vertriebsmitarbeiter erlangt wurden, schnell umgesetzt werden und sich somit die Kundenreise fortlaufend weiter verbessert. Kümmern Sie sich um ihre Organisation und um ihre Mitarbeiter, damit diese sich frei entfalten können, ihre Stärken richtig einsetzen und Kunden lieben. Ich bin dabei gerne an Ihrer Seite.

Ihr



Jürgen Weimann

6 Über den Autor

Jürgen Weimann zählt zu den führenden Vertriebsexperten mit dem Schwerpunkt Finanzdienstleister. Zahlreiche Vorstände aus Banken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Bausparkassen und Versicherungen hat der Vertriebsexperte, Berater und Redner bereits begleitet. Dabei ist sein Credo des Vertriebs von heute und morgen: „Wenn es zu keiner Begegnung mit dem Kunden kommt, folgt kein Geschäft.“

Was ihn von anderen Beratern unterscheidet....

Die meisten am Markt agierenden Berater haben sich Ihre Expertise im Rahmen eines betriebswirtschaftlichen Studiums erworben und verfügen über keine mehrjährige Führungs-, Linien- und Branchenerfahrung. Jürgen Weimann vereint Beides. Durch diese Erfahrung, kombiniert mit einem betriebswirtschaftlichen Studium, gelingt es ihm Vorstände und Mitarbeiter zu erreichen und organisatorische Zusammenhänge schneller einzuschätzen. Folgende Punkte charakterisieren sein Wirken:

- **Geschwindigkeit** - Um 50% kürzere Projektlaufzeiten durch konsequente Fokussierung auf Ergebnisse
- **Seniorität** - keine Initialkosten durch exklusive Begleitung durch Jürgen Weimann
- **Expertise** - 10 Jahre Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsleiter + 10 Jahre Beratungsexpertise in über 200 Projekten
- **Empathie** - Mitarbeiter aller Hierarchiestufen werden erreicht
- **Rentabilität** - Beratungshonorar amortisiert sich nach spätestens 6 Monaten

Jürgen Weimann
Berater | Speaker | M.Sc.
Pestalozzistr. 52
80469 München
jw@juergenweimann.com
+49 - 176 - 61 01 68 62