

Wolf W. Lasko
Lara M. Lasko

Internationale Vertriebssteuerung by Result Framing

So sichern Sie Ihre Sales-Ergebnisse weltweit

2. Auflage

 Springer Gabler

Internationale Vertriebssteuerung by Result Framing

Wolf W. Lasko · Lara M. Lasko

Internationale Vertriebssteuerung by Result Framing

So sichern Sie Ihre Sales-Ergebnisse weltweit

2. Auflage

 Springer Gabler

Wolf W. Lasko
Köln/Düsseldorf, Deutschland

Lara M. Lasko
Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-658-18582-4 ISBN 978-3-658-18583-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18583-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014, 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

Die Autoren	VII
Prolog	IX
Teil 1 Die Dringlichkeit einer neuen Vertriebssteuerung by Result Framing	1
1 Result Frames liefern einen stabilen Orientierungs- und Verhaltensrahmen	3
2 Result Frames ermöglichen eine zuverlässige Projektsteuerung	9
3 Result Frames ersetzen Motivation	13
4 Result Frames greifen schneller als Veränderungsprozesse	17
5 Result Frames verhindern unproduktive Datenflut	21
6 Result Frames greifen auch bei komplexer IT	25
7 Result Frames liefern Handlungsimpulse statt Ex-post-Intelligenz	27
8 Result Frames verfügen über ein klares Design der Vertriebssteuerungsinstrumente	29
9 Result Frames fördern informelles Lernen	31
10 Result Frames sind global einsetzbar	33
Teil 2 Die Innovationskraft der acht Vertriebssteuerungsinstrumente	35
11 Points of Difference	37
11.1 Die Grundidee von Point of Difference	37
11.2 Profiling von Point of Difference	41
11.3 Performance: Praktische Hinweise	53
12 Potential Lines	57
12.1 Die Grundidee von Potential Lines	57
12.2 Profiling von Potential Lines	62
12.3 Performance: Praktische Hinweise	67

13	Kunden ausbauen (Wachstumskunden) und Kunden gewinnen (Neukunden).....	73
13.1	Wachstumskunden ausbauen	73
13.2	Die Grundidee der Neukundengewinnung	81
13.3	Profiling der Neukundengewinnung	87
13.4	Performance: Praktische Hinweise	100
14	Potential-Matrix	103
14.1	Die Grundidee der Potential-Matrix	103
14.2	Profiling der Potential-Matrix	110
14.3	Die Potential-Matrix bei Projekten	117
14.4	Performance: Praktische Hinweise	123
15	Political Poster	137
15.1	Die Grundidee von Political Poster	137
15.2	Profiling von Political Posters	142
15.3	Performance: Praktische Hinweise	146
16	Erfolgsplattform	149
16.1	Die Grundidee der Erfolgsplattform	149
16.2	Profiling der Erfolgsplattform	155
16.3	Performance: Praktische Hinweise	163
17	Verhandeln	167
17.1	Die Grundidee des Verhandelns	167
17.2	Profiling des Verhandelns	170
17.3	Performance: Praktische Hinweise	181
18	Charisma	185
18.1	Die Grundidee von Charisma	185
18.2	Profiling von Charisma	198
18.3	Performance: Praktische Hinweise	203
Teil 3 Praxiseinsatz der Vertriebssteuerungsinstrumente		207
19	Variable Nutzung der Instrumente	209
20	Umsetzung in pragmatische Aktionsprogramme	215
21	Hilfreiche Treiber	221
22	Hinderliche Fallstricke	225
23	Epilog	229

Die Autoren



Dr. Wolf W. Lasko ist Geschäftsführer und Gründer der Winner/s Edge Resulting-Gesellschaft für Strategie, Vertrieb und Innovation mbH. Des Weiteren ist er Vorstand des IT-Unternehmens Centracon AG (Arbeitsplatz der Zukunft) und Geschäftsführer und Gründer der digital sales Resulting GmbH (Einsatz von selbstlernenden Algorithmen im Vertrieb).

Seine Leidenschaft ist „Think Result“, das Kreieren von konkreten, messbaren Resultaten für Unternehmen. Differenzierungsmerkmal und Positionierung im Markt: Resultate erzielen durch die Veränderung des Umfelds/des Kontexts, ohne den Menschen zu verändern. Dr. Lasko ist Autor von insgesamt 31 Büchern, elf davon sind zum Teil in mehreren Auflagen bei Springer Gabler erschienen.

Kontakt:

Dr. Wolf W. Lasko

Mobil: +49 (172) 2439398

www.lasko.de



Dr. Lara M. Lasko, Diplom-Kauffrau (FH)/MBA, ist geschäftsführende Gesellschafterin der Think Result GmbH, Schweiz. Das Beratungsunternehmen ist spezialisiert auf Sales und Konzeption mit dem Schwerpunkt internationale Vertriebssteuerung.

Sie ist Mitautorin von vier Büchern bei Springer Gabler.

Kontakt:

Dr. Lara M. Lasko

Mobil: +41 (76) 559 9946

www.think-result.ch

Prolog

Ziel und Aufgabe der Vertriebssteuerung ist es, Ihre Vertriebsstrategie in die Praxis umzusetzen (vgl. Abb. 1).

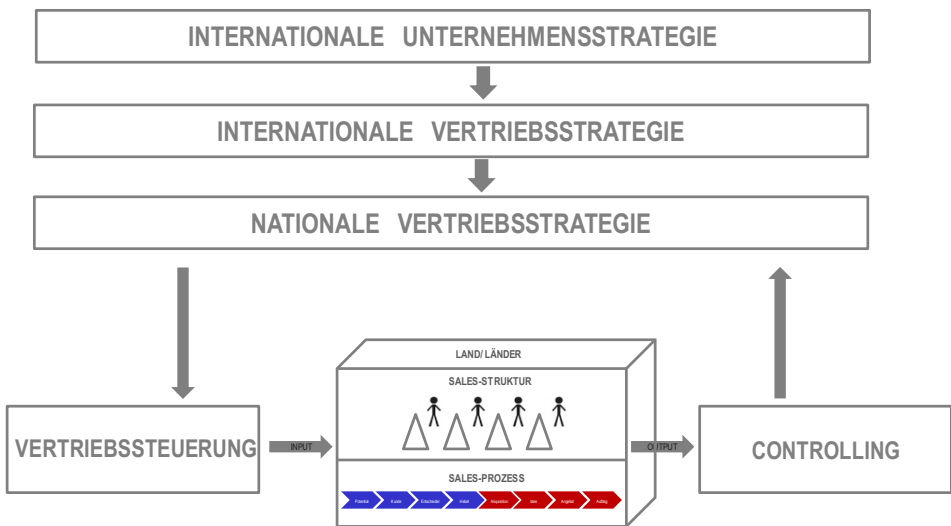


Abb. 1 Implementieren von Strategien

Vertriebssteuerung durch Result Framing stellt dem Sales-Management ein neuartiges, an künftigen Umsätzen und Renditen orientiertes Führungsinstrumentarium zur Verfügung, das dem aktuellen internationalen Vertrieb neue, eindeutige und unmittelbar anwendbare Denk- und Handlungsrahmen setzt. Damit unterscheidet es sich nachhaltig von Controlling als Steuerungsinstrument. Controlling hat bekanntlich die originären Aufgaben, Sales-Ergebnisse ex post zu analysieren und parallel dazu mit gut ausgestatte-

ten Frühwarn- und Feedback-Systemen im Verkaufsprozess auf Korrekturmöglichkeiten hinzuweisen. Das bedeutet: Vertriebssteuerung ist kein Teilgebiet von Controlling, sondern vielmehr ein eigenständiger Bereich, der jeweils die Zukunft des Vertriebs aktiv gestaltet. Controlling seinerseits arbeitet mit Echtzeitdaten aus der Vergangenheit und zieht daraus Schlüsse.

Das Ziel, den Vertrieb in einzelnen Ländern oder global zu steuern, erweitert die strategischen Herausforderungen an den Vertrieb um zwei weitere Aspekte (vgl. Abb. 2):

- Zum einen gilt es, das Bestehen weltweit uneinheitlicher IT-Systeme zu berücksichtigen. Diese Systeme werden oft individuell in einem Land installiert und sind in der Regel mit unterschiedlichsten, maßgefertigten Erweiterungsprogrammen ausgestattet. Ferner werden sie oft durch Excel-Details ergänzt, die das gesamte System noch komplexer und sperriger machen. Ganz zu schweigen von aufwendigen CRM-Systemen und ihren vielfältigen Komponenten, die aus der Sicht von Result Framing ein reaktionsschnelles, flexibles Umsteuern des Vertriebs, also auch ein Anpassen an veränderte Kundenbedürfnisse, nahezu unmöglich machen und das Instrument der internationalen Vertriebssteuerung zu einem schwerfälligen „Tanker“ werden lassen, der auf bewegten Märkten viel zu lange braucht, um seine Richtung zu ändern.
- Zum anderen geht es darum, die unterschiedlichen kulturellen Gegebenheiten eines Landes oder eines Wirtschaftsraumes zu berücksichtigen. Das ist wesentlich, um Vertriebssteuerung weltweit erfolgreich in die regionale Marktrealität umzusetzen. Result Framing bietet hier mit seinem sich selbst erklärenden, in alle Landessprachen leicht



Abb. 2 IT-Systeme international koordinieren

Diese Führungsdefizite, vor allem im breiten personellen Mittelfeld eines international orientierten Vertriebs, lassen sich aus unserer Sicht nur dadurch kompensieren, dass ein strikt am Unternehmenserfolg ausgerichteter Denk- und Handlungsrahmen installiert wird, der eine erfolgreiche Umsetzung der Vertriebsstrategie sicherstellt (Framing) und der zugleich die gegebenen Fähigkeiten und Motivationen in Sales-Teams uneingeschränkt respektiert und fruchtlose Versuche unterlässt, bei Mitarbeitern und Executives durch Training oder Coaching Persönlichkeitsveränderungen herbeizuführen. Soviel zum Kern internationaler Vertriebssteuerung durch Result Framing.

Die argumentativen und psychologischen Widerstände und Vorwände gegen die Einführung solcher konsequent den Vertrieb steuernde Rahmenbedingungen (Frames) sind oft erheblich. Da werden unzählige Gründe ins Feld geführt wie etwa: Veränderungen mit Result-Framing-Zielen seien kurzfristig nicht zu schaffen. Ferner: Die hiesigen – deutschen oder europäischen – Marktverhältnisse, Sales-Instrumente und Vertriebsmethoden ließen sich nicht auf andere Länder und Wirtschaftsräume übertragen und so fort. Die einzelnen Kategorien der Einwände und die Phasen der Verweigerung beispielsweise gegen eine solche Umgestaltung der internationalen Vertriebssteuerung richten sich erfahrungsgemäß zuerst meist gegen die vorgeschlagene Methode, die als generell falsch bezeichnet wird. Ist dieser Widerstand erfolglos, dann gerät das spezielle Projekt in den Fokus; es wird in dem speziellen Fall als für eine solche Methode ungeeignet angesehen und abgewertet. Sind auch diese Einwände argumentativ nicht schlüssig, dann zielt bekanntlich zuletzt der Widerstand auf die Person, die das Projekt einführt und managt; sie wird als ungeeignete Führungspersönlichkeit bezeichnet und diskriminiert.

Andererseits: Die hier skizzierte, höchst unbefriedigende Planungssituation im Bereich Vertriebssteuerung und deren Umsetzung erzeugt bei den Betroffenen oft einen hohen professionellen „Leidensdruck“. Das könnte und sollte sie beflügeln, energisch im Sinne von Result Framing nachhaltige Veränderungen in die Wege zu leiten. Denn nur wer klar erkannt hat, dass es so wie bisher nicht weitergehen kann, ergreift die Initiative und nimmt eine Umstellung in Angriff.

Glücklich, wer da noch ohne existenzielle Zugzwänge handelt. Weniger gemütlich wird es für all jene, die eine Veränderung angehen müssen, weil die Profite in einzelnen Ländern nicht mehr stimmen. Hier wird ein „Muss“, der Zwang negativer Zahlen, zum eigentlichen „Treiber“. Das gilt namentlich in Zeiten regionaler oder internationaler Konjunktur- und Marktschwächen. Während die „Flut“ eines gesamtwirtschaftlichen oder Branchenwachstums die allermeisten „Unternehmensschiffe“ gleichmäßig in die Höhe hebt und trägt, bedarf es in Zeiten einer konjunkturellen „Ebbe“, die alle betrifft, einer gekonnten Steuerung, um auch jetzt anspruchsvolle Vertriebsziele mit Erfolg umzusetzen und unternehmerisch nicht „auf Grund zu laufen“. In derartig herausfordernden Zeiten, oft mit konjunkturellem Gegenwind, verbietet sich das bisher praktizierte Laissez-faire von selbst. Ein klarer Handlungsrahmen für Unternehmenswachstum wird dann oftmals zur alternativlosen Überlebenspflicht.

Sales-Reps brauchen – allgemein formuliert – ihr gewohntes Verhalten nicht zu verändern, um erfolgreich ins Ziel zu gelangen. Kurz: Nicht der Fahrer/Verkäufer, sondern sein Umfeld – der Rahmen, in dem er agiert – wird verändert. Die Verantwortung für die konkrete Gestaltung dieser Result Frames verlagert sich damit wieder uneingeschränkt zurück zum Sales-Management. Für das Sales-Team sind die Result Frames quasi die geltende Straßenverkehrsordnung (Leitplanken) und zugleich die laufenden Navi-Hinweise, die durch das Gewirr möglicher Verkaufswege optimal ins Ziel lenken. Noch ein weiterer, wesentlicher Aspekt dieses verkäuferischen Navigationssystems: Da es in knappster, verständlicher Form („auf einem Blatt Papier“) den Sales-Rep oder Key-Accounter – und zugleich den Sales-Manager – stets über den aktuellen Stand der Verkaufstätigkeiten informiert und Abweichungen vom „richtigen Weg“ dokumentiert, dienen die unterschiedlichen Instrumente (oder Tools) dieses Systems auch einem unmittelbaren Sparingeffekt (plus Selbstsparring) des Außendienstes und des übrigen Sales-Teams.

Charakteristisch für Result Framing ist ferner: Es distanziert sich grundsätzlich von landläufigen, freundlichen Weiterbildungsabsichten und -praktiken. Anstelle gut gemeinter Human-Relations-Auffassungen setzt diese Strategie darauf, hoch intelligente, ergebnisorientierte Denk- und Handlungsrahmen als Steuerungsinstrumente im Vertrieb zu installieren und einzusetzen.

Fazit Diese Instrumente haben als eine Art handfeste Geländer oder durchgehende Leitplanken für alle am Sales-Prozess Beteiligten zielführende Qualitäten. Dadurch verliert das verkäuferische Handeln – erstens – seine Abhängigkeit vom einzelnen Akteur. Zugleich wird auf diese Weise – zweitens – der Außendienst definitiv von Planungs- und Steuerungsaufgaben entlastet. Die bisherige Verantwortung für die verkäuferische Umsetzung landet wieder beim Management, wo sie auch hingehört. Der Vertrieb lässt sich nunmehr wieder von der Zentrale eines Konzerns ebenso wie von den Verantwortlichen in einem mittelständischen Unternehmen vollständig zentral steuern. Und dies – drittens – losgelöst von all den unterschiedlichen IT-Systemen und anders gearteten Landeskulturen in diversen Ländern und Wirtschaftsregionen. Das ist einer der wesentlichsten internationalen Aspekte von Result Framing: Die Vertriebssteuerung auf internationalen Märkten und global erfolgt wieder koordiniert aus der Unternehmenszentrale.

Ist der Begriff „revolutionär“ für diese neue Form internationaler Vertriebssteuerung angemessen, oder ist das möglicherweise eine selbstgefällige Übertreibung der Autoren?

Es gibt für die Behauptung, dass Result Framing funktioniert, einen einfachen und überzeugenden Beweis: Mit dieser Methode und ihrer häufigen Wiederholung wurden in den beiden letzten Jahrzehnten sowohl bei einer Vielzahl global tätiger DAX-Konzerne ebenso wie bei international aktiven Mittelstandsunternehmen durchweg positive Resultate erzielt. Diese Erfolge sprechen eine deutliche Sprache. Und in der Welt des unternehmerischen Handelns und Denkens sind bekanntlich Resultate („Results“) das einzig weltweit überzeugende „Machtwort“, vergleichbar mit einer global gültigen „Business-Währung“.



Abb. 5 Die acht Result-Framing-Instrumente

Die Umsetzung von Result-Framing-Prinzipien in einzelne Steuerungsphasen wird in acht Kapiteln von Teil 2 des Buches ausführlich dargestellt.

Die Reihenfolge der in Abb. 5 dargestellten Instrumente von links nach rechts ergibt sich in plausiblen einzelnen Denk- und Handlungsschritten der professionellen Vertriebspraxis. Das strategische Vorgehen hat generell folgenden Ablauf:

1. **Points of Difference (PoD):** Zuerst gilt es, beim Kunden die richtigen Leistungsangebote (Produkt-, Dienstleistungs- und Servicevorschläge) argumentativ überzeugend zu platzieren, die einen Unterschied ausmachen und hinlängliche Marktchancen beim Buying-Team erkennbar werden lassen.
2. **Potential Lines:** Auf dieser Basis sind nun die geeigneten renditeorientierten Potentiale zu ermitteln.
3. **Kunden:** Potential Lines vermitteln die Orientierung, um Stammkunden zu entwickeln, Wachstumskunden auszubauen, Neukunden zu gewinnen.
4. **Potential-Matrix:** Hier geht es darum, für diese Neukunden, zusammen mit den bereits vorhandenen Stamm- und Wachstumskunden für den Flächenvertrieb bzw. für Projekte (Key Accounts), das richtige Zeitmanagement zu entwickeln, auszubauen und zu sichern.
5. **Political Poster:** Dieses Result-Framing-Instrument wird genutzt, um bei Kunden bzw. bei Projekten die wesentlichen Entscheidungsträger und Entscheidungsvorbereiter und deren Netzwerke im Buying-Team zu identifizieren und ihnen ein entspre-

chendes Selling-Team gegenüberzustellen. Konkret: Es geht hier letztlich um die Beziehungslandschaft zwischen Selling- und Buying-Team.

6. **Erfolgsplattform:** Das nächste Vertriebssteuerungsinstrument konzentriert sich auf die Frage, wie die „Inhalts- und Beziehungshebel“ bei den dafür geeigneten Kunden bzw. Projekten gefunden werden und wo sie angesetzt werden können, um Entscheider und das übrige Buying-Team erfolgreich zum Kauf zu bewegen.
7. **Verhandeln:** Das sachgerechte Nutzen dieser Hebel führt zum Umsetzen der „Hebel-Strategie“ im Gespräch und bei der Präsentation der Sales-Reps bzw. Außendienstmitarbeiter oder Key-Account-Manager; gefragt ist hier jeweils das richtige Verhandlungskönnen.
8. **Charisma:** Der angestrebte Verhandlungserfolg wird beim Kundengespräch getragen von einem wirkungsvollen, authentischen Auftritt der Verkäuferpersönlichkeit, von seiner oder ihrer Überzeugungskraft und „Ausstrahlung“ – eben dem, was als Charisma bezeichnet wird. (Nach Max Weber ist Charisma eine „als außeralltäglich geltende Qualität einer Persönlichkeit“.)

Die Metapher des Adlers zeigt die acht Instrumente statt in der logischen Reihenfolge von eins bis acht nun im Kontext der wechselseitigen Abhängigkeiten (vgl. Abb. 6). Diese Darstellung dynamisiert de facto die logische Darstellung des Instrumenten-Sets.

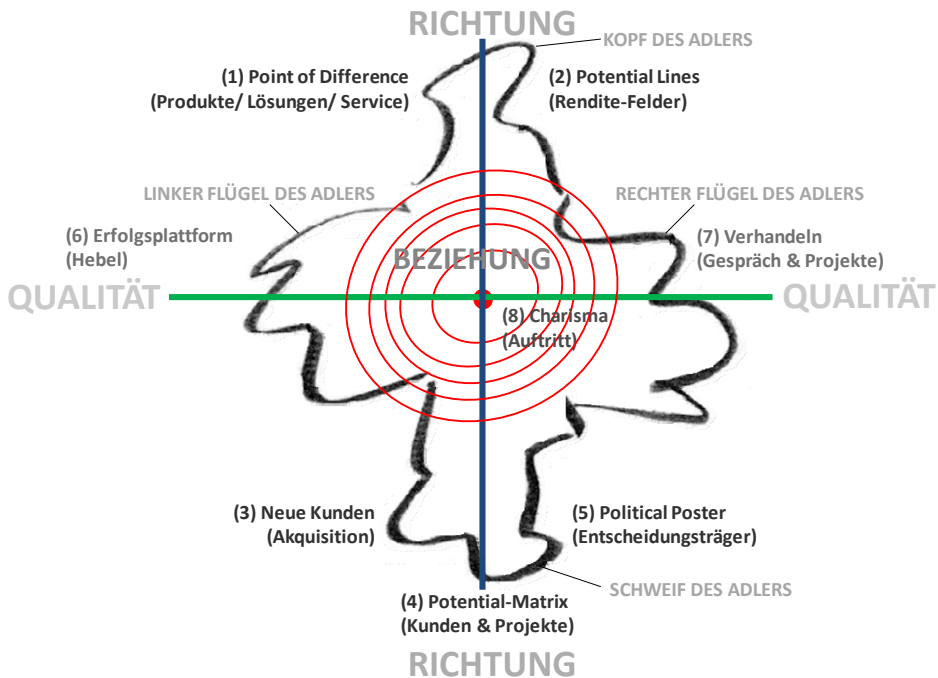


Abb. 6 Adler: Dynamisierte Steuerungsinstrumente

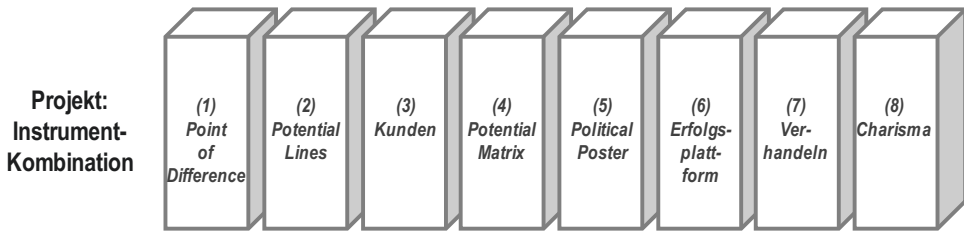


Abb. 7 Steuerungsinstrumente und IT-Plattform

Beim Adlerbild sorgen Kopf und Schweif und Ausrichtung für eine kontinuierliche Verortung des Selling-Teams auf strategische Verkaufsziele; entsprechend orientiert sich der Sales-Manager durch das Bestimmen und Abgrenzen vom Wettbewerbsangebot (Point of Difference) und des geeigneten Kundenpotentials (Potential Lines) auf eine stimmige Auswahl geeigneter Kunden. (vgl. Abb. 7) Der Adlerschweif legt die Flugrichtung fest; entsprechend geht es um eine weitere, strategisch grundsätzliche Orientierung: Wie gewinnen wir neue Kunden, und wie betreuen wir bestehende Kunden entsprechend? Wenn die strategische Richtung stimmt, gilt es zu entscheiden: In welcher Form und mit welchem Tempo bzw. Zeitaufwand wird vorgegangen? Wie und bei wem wird akquiriert und verhandelt, wo setzt das Selling-Team die überzeugenden Ideenhebel an? Was den Adler bzw. den Verkäufer schließlich in seinem Inneren motiviert und bewegt (ohne die tierische Metapher hier noch stärker zu strapazieren), ist eine innere Grundhaltung; es ist das, was sich als authentisches Resultat im individuellen Auftritt und im Charisma desjenigen widerspiegelt, der die Verkaufsverhandlung führt und den Abschluss zustande bringt (oder auch nicht).

Teil 1

Die Dringlichkeit einer neuen Vertriebssteuerung by Result Framing

Result Framing setzt der Vertriebssteuerung einen neuen Denk- und Handlungsrahmen für den regionalen, nationalen und internationalen Vertrieb gleichermaßen. Die neuartige Methode folgt damit der dringenden Erfordernis, bei der Vertriebslenkung statt der herkömmlichen, klassischen Verfahren künftig neue, strikt resultatorientierte Wege zu beschreiten. Für die Notwendigkeit einer solchen Neuorientierung gibt es eine Menge akuter Gründe und jede Menge Argumente; zehn der wichtigsten werden im Folgenden dargestellt und näher erläutert.

Result Frames liefern einen stabilen Orientierungs- und Verhaltensrahmen

Es ist eine Erfahrungstatsache, die sich durch zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen und Befragungen belegen lässt: Nur eine Minderheit von etwa drei bis fünf von hundert Sales-Mitarbeitern und Sales-Führungskräften können erfahrungsgemäß für sich beanspruchen, exzellent zu sein. Das sind Personen, die auf einem Top-Level agieren und gesetzte Ziele selbstständig verwirklichen. Die große Mehrzahl hingegen, rund 90 Prozent, verharrt stabil im mittleren Leistungsfeld. Eventuell zwei bis drei unter ihnen lassen sich vielleicht noch durch intensives Coaching zu mehr Selbstständigkeit bewegen. Andere befinden sich in einer individuellen beruflichen Neuorientierungsphase, weil sie aus unterschiedlichsten Gründen für Sales-Aufgaben nicht mehr geeignet sind oder selbst das Interesse daran verloren haben (low).

Das bedeutet: Eine rationale und effiziente Vertriebssteuerung hat von der nüchternen Tatsache auszugehen, dass zumindest neun von zehn der „Sales-Reps“ oder Außendienstmitarbeiter die vorgegebenen Endergebnisse nicht auf eigene Initiative hin erreichen. Diese Einschätzung bestätigt auch jeder Sales-Manager, der seine Vertriebsmannschaft realistisch bewertet (vgl. Abb. 1.1).

Im Klartext: Dinge im Berufsleben um ihrer selbst willen zu tun, einfach, weil neue Aufgaben Freude machen, Neugier und individuelles Interesse wecken, also eine Herausforderung bedeuten – über solche kreativen Talente (intrinsische Motivationen) verfügen nur ganz wenige Mitarbeiter in einem Unternehmen. Möglich, dass sie sich diese Eigenschaften aus ihrer Kindheit bewahrt haben. Den meisten von uns sind jedoch im Laufe der Erziehung die unbefangene Offenheit und der konzentrierte Spaß an den Dingen des Alltags durch Eltern, Kindergarten, Schule oder Uni abhanden gekommen bzw. gründlich aberzogen worden. Hier soll jedoch nicht die Rede von Versäumnissen der Bildungspolitik oder pädagogischen Defiziten sein, sondern konkret von den gängigen Verhältnissen in unserer alltäglichen Arbeitswelt, speziell im Sales-Management.

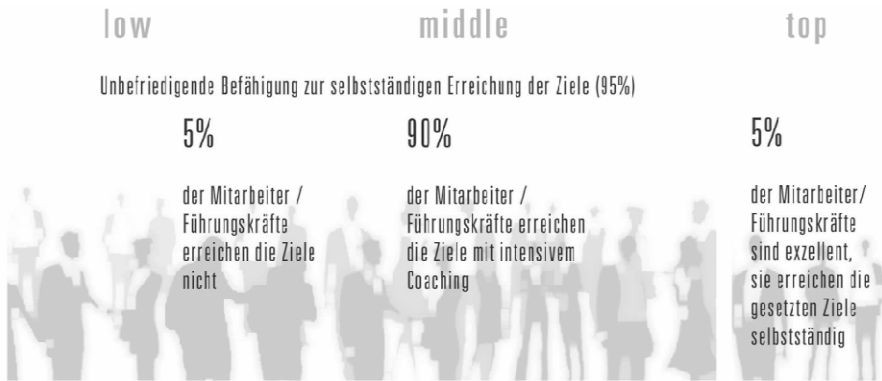


Abb. 1.1 Exzellente Minderheit, unbefriedigende Mehrheiten

Kurz: Solche intrinsisch, von innen heraus motivierte Menschen sind im Berufsleben leider sehr rar. Es sind Menschen, die sich für neue Aufgaben spontan begeistert lassen, die sie dann selbstbestimmt, um der Sache willen, anpacken und schließlich mit Erfolg zu Ende führen. Diese aus der Menge herausragenden Mitarbeiter denken und handeln zielorientiert und dadurch unternehmerisch erfolgreich, ohne dafür umgehend persönliche Vorteile und Belohnungen zu erwarten. Genauer gesagt: Diese exzeptionell begabten Mitarbeiter sind auf keine Führungskräfte angewiesen, die ihnen sagen, wo es lang geht. Und außerdem: Sie sind quasi „von Natur aus“ wissbegierig und in hohem Maße an ihrer eigenen Weiterbildung interessiert.

Wie gesagt: Die betriebliche Wirklichkeit ist im Gegensatz dazu bei der überwiegenden Mehrzahl der Sales-Mannschaften zumeist sehr ernüchternd.

Der Anteil der „normalen“ – also der weder selbstständig aus innerem Antrieb motivierten noch der völlig demotivierten – Außendienstmitarbeiter oder Sales-Reps verteilt sich offenbar (ebenso wie in der Kohorte der Sales-Führungskräfte) nach den stochastischen Regeln der bekannten Gaußschen Glockenkurve oder Normalverteilung mit nur geringfügigen Varianzschwankungen (vgl. Abb. 1.2). Das bestätigen nicht nur aktuelle Untersuchungen aus dem Arbeitsleben, sondern auch Rundfragen etwa beim Außendienst und unter Sales-Managern. Fragt man diese Zielgruppen beispielsweise, welche Marktforschungsdaten zu ihren Absatzmärkten sie sich in den vergangenen Monaten beschafft oder welche neu erschienenen Fachbücher sie in den letzten fünf Jahren zu aktuellen Vertriebsthemen gekauft und gelesen haben, so führen solche Ad-hoc-Befragungen in aller Regel zu enttäuschenden Ergebnissen. Die allermeisten Verkäufer, jene genannten rund 90 Prozent, verharren stabil im antriebslosen, passiven Mittelfeld. In der Praxis wird diese realistische Einschätzung der Dinge unter vier Augen meist auch von der Mehrzahl der Mitarbeiter im Außendienst bestätigt. Befragt man sie direkt und geschützt, wie viele ihrer Außendienstkollegen wohl ins Top-Segment der hoch Befähigten und Engagierten gehören, wer von ihnen sich im durchschnittlichen Mittelfeld bewegt und wem die Qualifikation für diese Aufgaben wohl gänzlich fehlt oder abhanden gekommen ist, so ergeben sich zahlenmäßig ähnliche Einschätzungen wie die oben genannten.

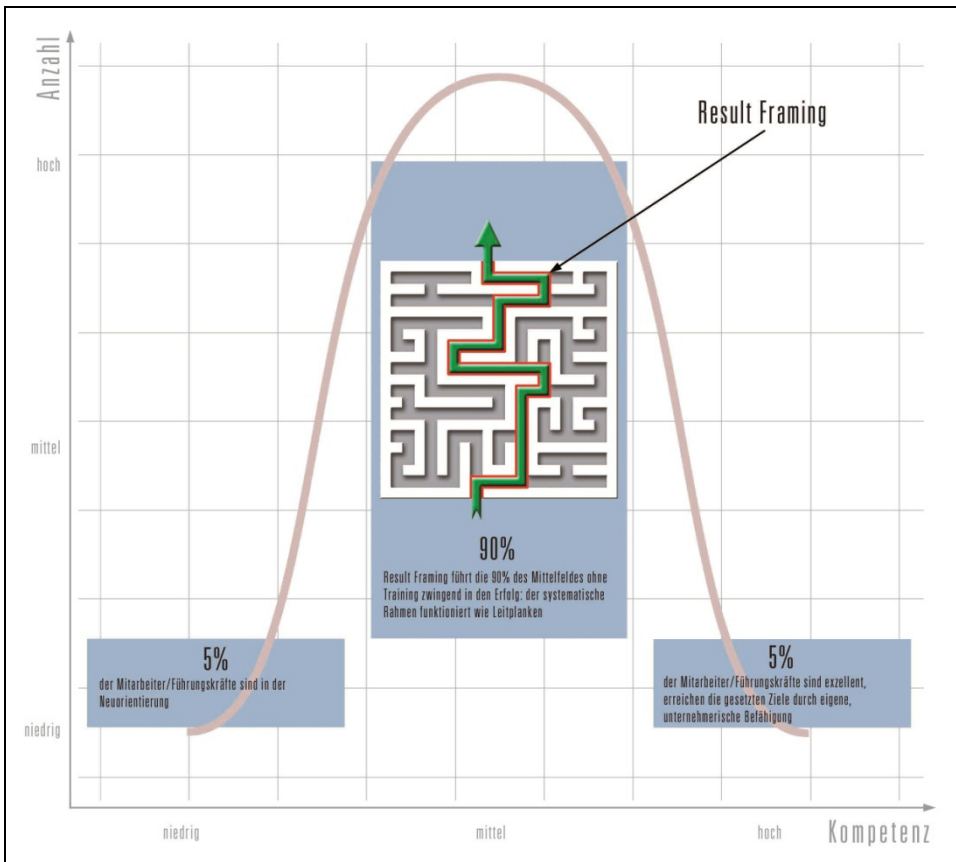


Abb. 1.2 Führungsbedarf in einem breiten Mittelfeld

Lässt sich dieses Mittelfeld durch Weiterbildung und Coaching für Top-Aufgaben qualifizieren?

Die Idee liegt nun nahe, jenes umfangreiche Mittelfeld oder wenigstens einen Teil der genannten 90 Prozent so energisch durch Weiterbildung zu fördern, dass sich ihre Leistungen wesentlich verbessern und sie sich dadurch qualifizieren, in das Feld des Top-Levels aufzusteigen. Das ist die alte, in der Mehrzahl von Unternehmen und in deren Personalabteilungen fest etablierte, als humanistisch etikettierte Bildungsidee, die unberührt die Vorstellung von einem nahezu selbstverständlichen Return of Investment bei Fort- und Weiterbildung pflegt.

Die Überlegung ist auf den ersten Blick auch logisch und bestechend. Sie steht außerdem hinter den extremen Weiterbildungsanstrengungen, hinter den zeitlich umfangreichen Trainings- und Coaching-Angeboten, die von der Mehrzahl der Unternehmen und von deren Personalabteilungen derzeit noch unternommen werden: die Überzeugung,

dass es auf diese Weise gelingen kann, quasi aus Kieselsteinen Diamanten zu schleifen. Dieses Glaubenssystem dürfte indessen inzwischen in Fachkreisen zunehmend an Gültigkeit verlieren; die Ursachen für ein Verharren im mittleren Leistungsfeld sind aus den genannten Gründen zahlreich und erweisen sich als hartnäckig. Man ist versucht, hier in fast schon genetisch geprägten Bildern zu denken – dass sich etwa aus Eichenschösslingen eben kein Birkenwald ziehen lasse.

Auch ausgeklügelte Personal Audits, für die gern externe Anbieter engagiert werden, um sozusagen die Potentiale und das Leistungsvermögen von Mitarbeitern wissenschaftlich zu erkunden, dienen – unverblümt gesagt – vermutlich eher dem Absicherungsbedürfnis von Vorgesetzten (und den Honorarumsätzen von Personal Consultants) als der eigentlichen Intention, im Sales-Staff jene exzellent begabten und durchsetzungsstarken Mitarbeiter herauszufinden und zu fördern, die für einen zügigen Aufstieg tatsächlich qualifiziert und in hohem Maße selbst daran interessiert sind.

Diese und weitere Ursachen, warum traditionelle Vertriebssteuerung selten wirklich gut funktioniert und warum es dringend erforderlich ist, neue Führungsmethoden zu praktizieren, sollen im Folgenden genauer analysiert werden.

Talent ist eine Gabe, kein Fortbildungsziel

„Genius begins great works; labor alone finishes them.“
(Joseph Joubert)

Steve Jobs, der weltberühmte US-Unternehmer, Mitgründer und langjährige CEO von Apple, antwortete einst sinngemäß auf die Frage, warum Harvard denn so viele brillante Denker und Unternehmer hervorbringe, dies sei keinesfalls ein Verdienst der Eliteuniversität. Harvard sei vielmehr nur ein „Torbogen“ auf dem Weg zu individueller Exzellenz. Von tausend Studenten, die ihn passieren, seien nur etwa drei tatsächlich genial und verwirklichten später ihre herausragende Begabung. Nicht in erster Linie, weil diese Universität sie auf ihren Top-Level befördert habe, vielmehr hatten sie ihr Talent bereits bei ihrer Immatrikulation in ihrem mentalen Gepäck.¹

Die Konsequenz: Für solche Spitzenbegabungen ist Weiterbildung eine sinnvolle unternehmerische Investition. Sie ist für sie auch attraktiv, weil derart außergewöhnliche Menschen auf spektakuläre Weise lernhungrig und wie ein trockener Schwamm für Neues aufnahmefähig sind. Und natürlich auch, weil sie stets an neuen geistigen Herausforderungen Spaß haben. Deshalb – so die weitere pragmatische Schlussfolgerung aus diesen Überlegungen – sollten auch im Vertrieb nur jene maximal fünf Prozent der Außendienstmitarbeiter mit gezielten Weiterbildungsangeboten systematisch gestärkt und gefördert werden, die aufgrund dieser eigenen Befähigung bereits top und dafür prädestiniert sind.

¹ Nach Walter Isaacson (2011): Steve Jobs: Die autorisierte Biografie des Apple-Gründers. C. Bertelsmann, München.

Lob des Durchschnitts

„Das Durchschnittliche gibt der Welt ihren Bestand, das Außergewöhnliche ihren Wert.“
(Oscar Wilde)

Nochmals genauer gefragt: Lässt sich die Schar der Verkäufer an der Vertriebsfront (und gegebenenfalls auch die der Produktmanager) durch intensive Fortbildung auf Seminaren, durch Vertriebsstrainings und motivierende Workshops zu Spitzenkräften umformen?

Davon sind wie gesagt hierzulande immer noch die Mehrzahl der Vertriebs- und Personalchefs überzeugt. Und ungezählte Consulting-Agenturen sowie rhetorisch brillante Verkaufstrainer preisen Vertriebstraining als *das* „Mittel der Wahl“ für Verkaufserfolge an. In der gesamten Trainings- und Weiterbildungsszene hält sich trotz gegenteiliger Forschungsergebnisse nach wie vor hartnäckig die fragwürdige Überzeugung, es könne gelingen, die Persönlichkeiten durchschnittlich begabter und motivierter, bisher aber wenig herausragender Mitarbeiter durch Training und individuelles Coaching nachhaltig zu verändern und zu veredeln. Dieser in Vorstandsetagen, Personalabteilungen und selbstverständlich auch bei Trainings- und Coaching-Anbietern tief verwurzelte Glaube ist inzwischen in Expertenkreisen überaus fragwürdig geworden; die Symptome für ein zähes Verharren der Mehrzahl im mittleren Leistungsfeld sind unübersehbar und zahlreich.

Die schlechte Nachricht ist: Entgegen landläufiger Überzeugungen lehren Umfragen und die Praxis leider, dass Fortbildungsmaßnahmen im Unternehmen einerseits enormen Kosten- und Zeitaufwand verursachen, andererseits aber nur ganz selten – und dies, wie gesagt, nur bei ganz wenigen Teilnehmern – wirklich effizient und zielführend sind. Ganz einfach, weil bei der großen Mehrzahl der Teilnehmer die mentalen und emotionalen Voraussetzungen für eine nachhaltige Verhaltensänderung fehlen. Kurz gesagt: Für den Aufstieg in die Top-Liga der hoch Motivierten und selbstständig Agierenden ist die Masse der Mitarbeiter im Außendienst schlichtweg nicht ausreichend begabt und motiviert.

Diese Erkenntnis mag in den Ohren der gläubigen „Weiterbildungsgemeinde“ schmerzhaft und frustrierend klingen. Fakt ist jedoch: Ganz allgemein haben sich im Vertriebsalltag Verkaufstrainings und ähnliche Fortbildungsprogramme bestenfalls als unterhaltsames Beiwerk zum Training on the Job erwiesen. Die tausende und abertausende von Trainingstagen, die Jahr für Jahr allein in deutschen Unternehmen intern und an externen Schulungsorten inszeniert werden, leben, nüchtern betrachtet, bestenfalls von der ergötzlichen Eloquenz begnadeter Trainer. Die Lerninhalte selbst hingegen entschwinden bei den allermeisten Teilnehmern, nach einem charmanten Zwischenstopp im Kurzzeitgedächtnis, folgenlos im Orkus des Vergessens – mit der Einschränkung der genannten Fünfprozent-Minderheit der exzellenten Überflieger, die für diese aufwendigen Workshops, Trainings und Coachings talentiert sind (denn sie sprechen mit den Trainern eine gemeinsame Sprache). Versuche dagegen, das breite Mittelfeld durch Fort-

bildung für das Top-Segment zu qualifizieren, scheitern erfahrungsgemäß in aller Regel und sind deshalb zumeist schlichtweg unternehmerische Fehlinvestitionen.

Allerdings gilt auch eine weitere banale Tatsache: Es reicht nicht aus, in einem Sales-Team nur auf die wenigen hochbegabten Spitzenleute zu setzen, sie planmäßig zu schulen, zu trainieren und zu coachen, um den Vertrieb in Schwung zu bringen und die richtigen Verkaufsimpulse beim Kunden zu setzen. Diese Einsicht stimmt ebenfalls mit den Erfahrungen vieler Führungskräfte, Personalchefs und Top-Manager überein. Mit entscheidend für einen stabilen Verkaufserfolg ist ebenso das umfangreiche Mittelfeld der übrigen Außendienstmitarbeiter, die das Produkt- und Dienstleistungsangebot eines Unternehmens „in der Fläche“ repräsentieren. Und im Innendienst schaut es ähnlich aus.

Die gute Nachricht lautet also: Es gibt überhaupt keinen Grund, zu resignieren oder zu kapitulieren. Da ganz offensichtlich der Aufstieg in die Gipfelregion grundsätzlich für das Mittelfeld blockiert ist, bleibt als einzig konsequente Handlungsoption, die fruchtlosen Versuche aufzugeben, die Persönlichkeit einzelner Individuen durch Weiterbildung nachhaltig verändern zu wollen. Sie sollten vielmehr durch einen präzisen, gemeinsam vereinbarten Handlungsrahmen (Result Framing) verlässlich und kontinuierlich zum Erfolg geführt werden. Das heißt letztlich, diesen Kolleginnen und Kollegen ein Führungsraster, einen funktionierenden Denk- und Tätigkeitsrahmen vorzuschlagen, der ihre charakterlichen Eigenschaften unverändert fortbestehen lässt und der sie zugleich dennoch sicher und sozusagen zwingend zum Erfolg führt, wenn sie sich auf solche Spielregeln einlassen wollen und können. Und warum sollten sie das nicht tun? Von einem gut aufgestellten Außen- und Innendienst können wir in aller Regel erwarten, dass jeder den starken Wunsch hat, beim Kunden gut anzukommen und Vertriebsfolge zu erzielen, um dadurch letztlich selbst wesentlich dazu beizutragen, die Kernunternehmerziele – Umsatz und Rendite – optimal zu verwirklichen. Das heißt: Offeriert werden der Mehrheit im großen Mittelfeld klar durchdachte und einfach zu verstehende Leitsysteme oder Arbeitswerkzeuge in prägnanter Form, die auch durchschnittliche Vertriebsprofis Schritt für Schritt zum Verkaufserfolg führen. Auf diese Weise erleichtert ihnen ein solcher rasch umsetzbarer Planungs- und Handlungsrahmen ganz wesentlich den verkäuferischen Alltag und führt unmittelbar zu tatsächlichen Resultaten, ohne die individuelle Persönlichkeit zu tangieren oder gar verändern zu wollen. Dass allerdings das konsequente Umsetzen solcher Handlungsvorgaben auf längere Sicht sehr wohl die Persönlichkeit eines Außendienstmitarbeiters positiv beeinflussen und damit einen individuellen Lern- und Veränderungsprozess bewirken kann, ist ebenfalls unbestritten.

Genau dies ist die Grundidee von Result Framing: das Angebot stabiler Leitplanken, die zwar kein Ausweichen in andere Richtungen zulassen, die jedoch auf einer „Einbahnstraße des Erfolgs“ sicher und präzise zum Ziel führen. Eine solche Aufforderung beflügelt zweifellos (fast) jeden Verkäufer, der seinen Beruf ernst nimmt und in ihm vorankommen will.

Result Frames ermöglichen eine zuverlässige Projektsteuerung

2

„Zu viele Projekte enden nicht in der vereinbarten Zeit und mit dem gewollten qualitativen Ergebnis.“

Betrachten wir die internationalen und nationalen Projekte etwas genauer unter dem Aspekt, welche von ihnen den ursprünglich gesetzten Zielen qualitativ, zeitlich und kostenmäßig gerecht wurden, dann ist das Ergebnis schlichtweg unbefriedigend: Ihre Umsetzung in die Praxis ist in vielen Fällen nicht zielführend (vgl. Abb. 2.1).

Hinzu kommt: Viele angeblich gelungene Projekte werden im Nachhinein politisch „schöngeredet“, oder die Organisationsstrukturen zur Vertriebssteuerung haben sich en passant verändert, oder die Resultate lassen sich oft rückblickend gar nicht mehr bilanzieren, weil ursprüngliche Bezugsdaten verlorengegangen sind. Kommt gegebenenfalls noch hinzu, dass ein Misserfolg für die aktuelle Unternehmenspolitik unerwünscht ist, weil der Schaden, wenn er bekannt würde, einfach größer wäre als eine nachträgliche leichte Kosmetik der Wahrheit, dann schrumpfen die stolz verkündeten Erfolgsquoten solcher Projekte noch zusätzlich auf ein Minimum.

Es sind bestürzende Misserfolgsquoten, die der Vertriebsalltag immer wieder aufs Neue hervorbringt. Mit Blick auf die anfänglichen Zeit-, Kosten- und Qualitätsvorgaben müssen wir realistischerweise davon ausgehen, dass von hundert Vertriebssteuerungsprojekten etwa 40 Prozent völlig und weitere 20 Prozent teilweise erfolglos enden, während 30 Prozent bloß aus politischen Gründen und schließlich nur magere zehn Prozent tatsächlich erfolgreich realisiert werden.