

Stephan Kober

Umsatz kommt von Umsetzen

Wie Sie Ihren Vorsprung im
B2B-Vertrieb ausbauen und neun
Kardinalfehler vermeiden



Springer Gabler

Umsatz kommt von Umsetzen

Stephan Kober

Umsatz kommt von Umsetzen

Wie Sie Ihren Vorsprung im
B2B-Vertrieb ausbauen und neun
Kardinalfehler vermeiden



Springer Gabler

Stephan Kober
Bad Westernkotten, Deutschland

ISBN 978-3-658-35651-4 ISBN 978-3-658-35652-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35652-1>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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.

Planung/Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

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

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Literatur	5
2	Wie die Umsetzungsfalle Vertriebsleistung zunichtemacht	7
2.1	Die Entstehung der Umsetzungsfalle	9
2.2	Die neun Kardinalfehler	11
	Literatur	12
3	Kardinalfehler 1: Fehlende Führung	15
3.1	Wenn Anführer und Schlachtplan nicht erkennbar sind – die Story	15
3.2	Problem & Auswirkung fehlender Führung	16
3.3	Handlungsempfehlungen bei fehlender Führung	23
3.3.1	Die Vertriebschef-Checkliste	23
3.3.2	Das Selbstreflexions-Selbstaktivierungs-Modell	27
3.3.3	Umsetzungspower von „Vertriebsleistungsteams“ (V-Teams)	39
3.3.4	Loyalität und Tatendrang im Vertrieb mit dem Pygmalion-Effekt steigern	42
3.3.5	Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlechter	46
3.4	Nutzen für Ihr Unternehmen und für Ihre Kunden	52
	Literatur	53

4	Kardinalfehler 2: Unklare Vertriebsstrategie	57
4.1	Fragezeichen statt Strategie – die Story	57
4.2	Problem & Auswirkung unklarer Vertriebsstrategie	58
4.3	Handlungsempfehlungen bei unklarer Vertriebsstrategie	58
4.3.1	Führungskräfte back to the roots	61
4.3.2	Involvieren Sie das „Red Team“	61
4.3.3	Das Leitbild-Viadukt: Unternehmensziele mit den Wünschen der Mitarbeiter verbinden	63
4.3.4	Das Kisp-Prinzip	73
4.3.5	Praktische Einfachheit schlägt theoretische Synergieeffekte	76
4.3.6	Fokus und Verantwortung: Wie aus grauer Theorie spannende Realität wird	78
4.3.7	Dinge einfach erledigen	80
4.3.8	Mentale Negativaktivierung	84
4.4	Nutzen für Ihr Unternehmen und für Ihre Kunden	87
	Literatur	89
5	Kardinalfehler 3: Zu langsame Entscheidungen	91
5.1	Die Mär von der „flachen Hierarchie und schnellen Entscheidungswegen“ – die Story	91
5.2	Problem & Auswirkung	92
5.3	Handlungsempfehlungen und produktive Ansätze für die Entscheidungsfindung	96
5.3.1	Lösen Sie das richtige Problem?	96
5.3.2	Exkurs: Die Welt der Angebote im B2B-Vertrieb	100
5.3.3	Informationen sammeln – oder auch nicht?	101
5.3.4	Lösungen finden und bewerten	102
5.3.5	Bitten Sie die richtigen Menschen um Rat?	103
5.3.6	Emotionen bewusstmachen!	104
5.4	Nutzen für Ihr Unternehmen und Ihre Kunden	106
	Literatur	108
6	Kardinalfehler 4: Falsche Personalentscheidungen	109
6.1	„Wir wollen doch jetzt keine Unruhe in der Mannschaft“ – die Story	109
6.2	Problem & Auswirkung	110
6.3	Handlungsempfehlung „Eat the frog“ und die Umsetzungsflaschenhalse	111

6.3.1	Unnütze Stellenbeschreibungen und Aufgabenverzettlung im Außendienst	115
6.3.2	Er schafft es nicht: Überforderung	118
6.3.3	Er langweilt sich: Unterforderung	121
6.3.4	Er darf es nicht: Befugnismangel	123
6.3.5	Er kann es nicht: Kompetenzmangel – fehlendes Wissen	126
6.3.6	Er will es nicht: Die Haltung zum Job	131
6.4	Nutzen für Ihr Unternehmen und für Ihre Kunden	133
	Literatur	134
7	Kardinalfehler 5: Mangelnde oder falsche Kommunikation	135
7.1	Wenn Mitarbeiter aus dem Anzug steigen – die Story	135
7.2	Problem & Auswirkung	136
7.3	Handlungsempfehlung: Die (Vertriebs-)Ansprache – mehr Umsatz Erlösen bedingt etwas im Team auszulösen	137
7.3.1	Der Name & die Einladung	141
7.3.2	Der Rahmen & die Präsentation	142
7.3.3	Die digitale Alternative	149
7.4	Neben- und Nachwirkung erwünscht: Die interne Kommunikation nach der Ansprache	150
7.5	Nutzen für Ihr Unternehmen und für Ihre Kunden	157
	Literatur	158
8	Kardinalfehler 6: Missachtung der unternehmensinternen Politik	161
8.1	Neue Tablets für den Außendienst – die Story	161
8.2	Problem & Auswirkung	162
8.3	Handlungsempfehlung	162
8.4	Nutzen für Ihr Unternehmen und für Ihre Kunden	166
	Literatur	167
9	Kardinalfehler 7: Interne Konkurrenz	169
9.1	Der Kollege, dein Freund und Helfer – die Story	169
9.2	Problem & Auswirkung	170
9.3	Handlungsempfehlung	171
9.4	Nutzen für Ihr Unternehmen und für Ihre Kunden	175
	Literatur	176

10	Kardinalfehler 8: Zögerliche Umsetzung der Digitalisierung	177
10.1	Der 24-Nadeldrucker – die Story	177
10.2	Problem & Auswirkung	178
10.3	Handlungsempfehlung	180
10.4	Nutzen für Ihr Unternehmen und für Ihre Kunden	181
	Literatur	182
11	Kardinalfehler 9: Falsche Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen.	183
11.1	Kobers „private coaching“ – die Story	183
11.2	Problem & Auswirkung	184
11.3	Handlungsempfehlung	185
11.4	Nutzen für Ihr Unternehmen und für Ihre Kunden	190
	Literatur	191

Über den Autor



Stephan Kober, Betriebswirt und MBA, ist selbstständiger Trainer, Vortragsredner und Silber-Preisträger des Europäischen Preises für Training, Beratung und Coaching 2015/2016 (BDVT). Zu seinen Kunden zählen Mittelständler, Weltmarktführer sowie TecDAX-Unternehmen. Stephan Kober ist zudem bei der Freiwilligen Feuerwehr tätig, üblicherweise auf der Position des „Angriffstruppführers“ – was seine Kunden, Zuhörer und Leser bei seiner Tätigkeit als Key Note Speaker, Vertriebstainer und Autor auch spüren. Was er ehrenamtlich löscht, entzündet er im Vertrieb: Feuer!

Seine Bücher „Feuer und Flamme für den Vertrieb“, „Klartext im Vertrieb“ und „Digitalisierung im B2B-Vertrieb“ sind ebenfalls bei Springer Gabler erschienen.

www.koberaktiviert.de



Einleitung

1

Zusammenfassung

Ich habe es gehasst. Etwas mehr als eine Dekade war ich im Angestelltenverhältnis aktiv, zuletzt als Vertriebsleiter. Eines Abends saß ich in meinem verglasten Büro und habe auf einem kleinen Zettel per Dreisatz etwas ausgerechnet. Ich wollte wissen, wie viele Stunden ich schon in Besprechungen gesessen habe, bei denen aus vielfach rhetorisch wunderbar formulierten, teils hitzig geführten Diskussionen, Vorschlägen und Theorien am Ende niemals Realität wurde. Das Ergebnis glich der Anzahl „gutgemeinter“ Ratschläge von vertriebsfernen Abteilungen an den Vertrieb, wie Vertrieb wirklich funktioniert – es waren eindeutig zu viele.

Ich habe es gehasst. Etwas mehr als eine Dekade war ich im Angestelltenverhältnis aktiv, zuletzt als Vertriebsleiter. Eines Abends saß ich in meinem verglasten Büro und habe auf einem kleinen Zettel per Dreisatz etwas ausgerechnet. Ich wollte wissen, wie viele Stunden ich schon in Besprechungen gesessen habe, bei denen aus vielfach rhetorisch wunderbar formulierten, teils hitzig geführten Diskussionen, Vorschlägen und Theorien am Ende niemals Realität wurde. Das Ergebnis glich der Anzahl „gutgemeinter“ Ratschläge von vertriebsfernen Abteilungen an den Vertrieb, wie Vertrieb wirklich funktioniert – es waren eindeutig zu viele.

Mangelnde Umsetzungsgeschwindigkeit von Maßnahmen ist die Eisenkugel am Bein jedes Unternehmens im Wettbewerb um die Gunst des Kunden¹ und kostet damit Umsatz und Ertrag (Pfeffer und Sutton 1999). Kunden erwarten immer schnellere Reaktionszeiten, sowohl auf Anfragen, als auch in Bezug auf sich ändernde Marktumstände (Catlin et al. 2016). Die Motivation von Topleistern leidet enorm darunter und sie senkt die Mitarbeitermotivation (Nink 2018). Es zahlt sich für Führungskräfte aus, sich mit diesem Thema zu beschäftigen.

Dieses Buch wird Ihnen als Führungskraft im Vertrieb anhand von neun Kardinalfehlern aufzeigen, welche Ursachen dafür verantwortlich sind, dass in Unternehmen zu viel geredet und zu wenig umgesetzt wird. Vor allen Dingen werden Sie erfahren, wie Sie dieses Problem lösen können. Sie werden konkrete Lösungsansätze kennen lernen, um Ihre Vertriebsorganisation zum wahren „Umsetzungszugpferd“ des gesamten Unternehmens zu entwickeln, das auch andere Bereiche mitzieht. Vielleicht werden Sie bei dem ein oder anderen Lösungsvorschlag den Gedanken hegen, dass das exakt so in Ihrer (Vertriebs-)Organisation aus diversen Gründen nicht umzusetzen sei, weil ... (und hier können Sie beliebig viele Argumente einfügen). Ich erhebe keinen Anspruch, allgemeingültige Erfolgsrezepte zu „verschreiben“. Wenn die Lösung aus Ihrer Sicht in Ihrer individuellen Situation nicht 1:1 genauso umzusetzen ist, dann empfehle ich, nicht mit dem Gedanken „Das geht so nicht“ an die Umsetzung der Lösung heranzugehen, sondern eher mit der Fragestellung: „Wie könnte das konkret für meine/unsere Situation aussehen und funktionieren? Was müsste ich anpassen?“

Ich bin zutiefst davon überzeugt: Wenn nur ein Teil der Energie, die für interne, häufig unnütze Diskussionen aufgewendet wird, für die gezielte Neukundenakquise sowie intensivere Beschäftigung mit Bestandskunden investiert würde, rieben sich zwei Stakeholder, mit denen Sie ständig zu tun haben, die Augen:

1. der Kunde, weil er durch schnellere Antwortzeiten, besseren Kundenservice und mehr Wertschöpfung positiv verblüfft wird und
2. der Wettbewerb, hauptsächlich wegen des ersten Punkts.

Nach der Lektüre dieses Buches werden Sie einen breiteren Methodenwerkzeugkasten nutzen können, um damit höhere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, mehr Umsatz und höhere Erträge zu erzielen – und alles das nur aufgrund einer schnelleren Umsetzung der richtigen Maßnahmen.

¹Obwohl ich aufgrund der einfacheren Lesbarkeit (und weil es mir leichter fällt) in der männlichen Schreibweise formuliere, fühlen sich bitte auch die Damen unter den Lesern gleichermaßen angesprochen. Danke!

Die Umsetzungsgeschwindigkeit steigern – das klingt einfach und banal, gleichwohl steckt der Teufel wie immer im Detail und in der praktischen Umsetzung. Das gilt insbesondere für den Vertrieb, da hier die Interessen des Unternehmens und der Kundschaft überein gebracht werden müssen, was die Umsetzung von Maßnahmen wahrlich nicht vereinfacht. Der Kunde wünscht die beste Leistung zum günstigsten Preis, das Unternehmen möchte maximalen Gewinn – und innerhalb des Unternehmens gibt es zudem häufig auch noch Konflikte zwischen und innerhalb der Abteilungen. Im Vertrieb läuft alles zusammen, was die Kompliziertheit und Komplexität erheblich steigert.

Mittlerweile bin ich nun zwei Dekaden lang mit Freude im „Feuer des B2B-Vertriebs“. Gleichzeitig erlebe ich sehr häufig, dass genau diese Zahl (20 Jahre) von Vollzeitskeptikern angeführt wird, wenn es darum geht, neue Ideen in Grund und Boden zu reden. Ich habe ja Verständnis für die Bedenken sicherheitsorientierter, hauptberuflicher Skeptiker – aber nicht lange! Der Einwand solcher Zeitgenossen beginnt dann häufig folgendermaßen: „Ich mache seit 20 Jahren Vertrieb und möchte Euch jetzt einmal ganz genau sagen, warum das nicht funktionieren kann ...“. Alsdann folgt von diesen Bedenkenträgern eine nicht enden wollende Auflistung von vermeintlich belegbaren Gründen, die gegen eine bestimmte These, Idee oder einen Vorschlag sprechen. Ich möchte meine Erfahrung anders nutzen und nicht gegen, sondern *für* etwas sprechen.

Der Aufbau dieses Buchs

Mit vielen Erlebnisberichten aus dem echten Berufsleben möchte ich in diesem Buch veranschaulichen, welche Verhaltensweisen welche Probleme als Konsequenz mit sich bringen und welche Implikationen dies auf die Unternehmensleistung haben kann. Die ersten gut zehn Jahre meines Berufslebens im Vertrieb habe ich in einem Konzern und in einem großen Mittelstandsunternehmen gearbeitet, die folgenden zehn Jahre bis heute bin ich mit größter Freude als Vortragsredner und Vertriebstrainer tätig. In dieser Zeit habe ich sehr viele Einblicke in verschiedene Unternehmen gewinnen können, die nun in diesem Buch gewinnbringend als Lernexempel dienen können. Natürlich ist jede Story anonymisiert dargestellt und lässt damit keinen Rückschluss auf die jeweilige Firma zu. Sollten sich einige Leser dieses Buches als Protagonisten in den jeweiligen Geschichten wiederfinden, so sei an dieser Stelle ein Gruß an Sie gerichtet. Ich habe schon seinerzeit verkündet, dass ich darüber mal ein Buch schreiben werde. Sie halten es nun in Ihren Händen.

Jede Erzählung, die ich als Beispiel anführe, habe ich selbst genau so erlebt. Ich habe mich für diese Vorgehensweise entschieden, damit ich sicherstellen kann, dass sich dieses Buch maximal an der Praxis orientiert und für genau die Situationen

Lösungen bietet, die auch tatsächlich im Alltag entstehen. Was nützen theoretische Fragestellungen, wenn sie in der Praxis nur bedingt zu pragmatischen Lösungen führen? Daher habe mich für folgende Struktur entschieden:

1. **Story:** Sie lesen zu jedem Themenbereich eine Story, die sich in der jeweils beschriebenen Art und Weise zugetragen hat. Alles ist echt, nur die Namen sind verändert.
2. **Problem & Auswirkung:** Ich beschreibe auf den Punkt das zugrundeliegende Problem und die Ursache, warum diese Begebenheit so entstanden ist. Zudem erwähne ich die negativen Auswirkungen auf die Leistung des Unternehmens.
3. **Handlungsempfehlung:** Soweit möglich und sinnvoll, führe ich Erkenntnisse aus der Literatur oder Wissenschaft an und verbinde sie mit einem pragmatischen Ansatz zur Lösung des Problems. Ich verbinde damit fundierte Ansätze mit der realen Praxis im B2B-Vertrieb. Die auch für diesen Punkt geltende Maxime ist, dass die Lösungsansätze im Vertriebsalltag sofort umsetzbar sind und eine pragmatische Lösung des Problems in Aussicht stellen. Unter Berücksichtigung des in der Story erwähnten Erlebnisses skizziere ich, wie die konkrete Anwendung des Lösungsansatzes zu einem besseren Ergebnis führen würde.
4. **Nutzen für das Unternehmen und für den Kunden:** Ich bin ausdrücklich kein Verfechter des Unternehmens Amazon, was maßgeblich mit dessen Steuermoral zusammenhängt. Es besteht jedoch kaum ein Zweifel darüber, dass Amazon in Deutschland und weltweit zu einem der erfolgreichsten Unternehmen gehört. Deren Vision ist keine andere, als das kundenfreundlichste Unternehmen der Welt zu sein. Um dieses Ziel zu erreichen, nutzt Amazon einer Legende nach beispielsweise in Besprechungen die Regel, dass immer ein Stuhl mehr im Besprechungsraum zur Verfügung gestellt wird, als es Teilnehmer gibt. Auf diesem leeren Stuhl sitzt dann der imaginäre Kunde. Bei jeder Entscheidung wird hinterfragt, was der Kunde wohl dazu sagen würde und welcher Mehrwert für den Kunden entsteht (Förster und Kreuz o. J.). Dieser Ansatz ist gut und soll auch für die in diesem Buch thematisierten neun Kardinalfehler im Vertrieb gelten. Somit stelle ich zu jedem Aspekt die Frage, inwiefern ein mess- oder spürbarer Mehrwert für den Kunden entsteht, wenn Sie die Handlungsempfehlungen umsetzen. Nutzt es dem Kunden und haben die Entscheider auf der Kundenseite Kenntnis von dieser zusätzlichen Wertschöpfung für sie, wird es als logische Konsequenz die Ergebnisse des Anbieters verbessern. Gleichmaßen ist der Nutzen für alle Mitsreiter des Unternehmens wichtig. Der erfolgreiche Unternehmer Richard Branson bringt es mit seinem bekannten Zitat auf den

Punkt: „Take care of your employees and they will take care of your business. It’s as simple as that.“ (Yuen 2018) Daher werde ich auch den jeweiligen Mehrwert für die Mitstreiter des Unternehmens darstellen.

Literatur

- Catlin T, Harrison L, Plotkin CL, Stanley J (2016) How B2B digital leaders drive five times more revenue growth than their peers. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-b2b-digital-leaders-drive-five-times-more-revenue-growth-than-their-peers>. Zugegriffen am 01.04.2021
- Förster & Kreuz (o. J.) Challenge-Netzwerk – Wo sind die Herausforderer? <https://foerster-kreuz.com/challenge-netzwerk/>. Zugegriffen am 27.08.2021
- Nink M (2018) Engagement Index Deutschland 2018. Pressegespräch 29. August 2018. Gallup, Inc., Berlin
- Pfeffer J, Sutton RI (1999) The knowing-doing gap: how smart companies turn knowledge into action. Harvard Business School Press, Boston
- Yuen L (2018) Take care of your employees and they will take care of your business. <http://thelifelesson.com/take-care-of-your-employees-and-they-will-take-care-of-your-business/>. Zugegriffen am 09.05.2021



Wie die Umsetzungsfall Vertriebsleistung zunichtemacht

2

Zusammenfassung

Herausragende Verkäufer brennen für ihren Job. Gleichwohl haben sie in ihrem Arbeitsleben mit vielen Ursachen für potenzielle Demotivation zu kämpfen. Natürlich demotivieren Niederlagen beim Kunden. Viel schmerzhafter sind jedoch die Schläge in den Magen, wenn der Kunde überzeugt ist, jedoch innerhalb des anbietenden Unternehmens die Umsetzung derart schleppend läuft, dass man sich die Haare raufen möchte. Dieses Kapitel skizziert die lähmende Wirkung der „Umsetzungsfall“.

Die in den folgenden Kapiteln beschriebenen Kardinalfehler münden häufig in eine effizienzreduzierende Aufschieberitis. Die motivationsvernichtende schleppende Umsetzung von vereinbarten Maßnahmen führt dazu, dass Unternehmen Umsatzchancen verpassen und die Freude sowie der innere Drang von Leistungsträgern, wichtige Schritte umzusetzen, verpufft. Ich nenne dieses Phänomen die „Umsetzungsfall“ (siehe Abb. 2.1). Sie schnappt erbarmungslos zu, wenn Pläne mit viel Denkleistung gemeinsam im (Vertriebs-) Team erarbeitet wurden, die Umsetzung in der Praxis jedoch so langsam vorangeht, sodass kein Herzblut oder Teamspirit in der Umsetzungsphase entstehen kann und in der Folge ein potenzieller Wettbewerbsvorsprung vertan wird. Die anfänglich feurige Motivation wird dann erstickt wie das Feuer unter dem Löschschaum der Feuerwehr – und entflammt auch nicht wieder, da die internen Initiativen meist im Sande verlaufen.

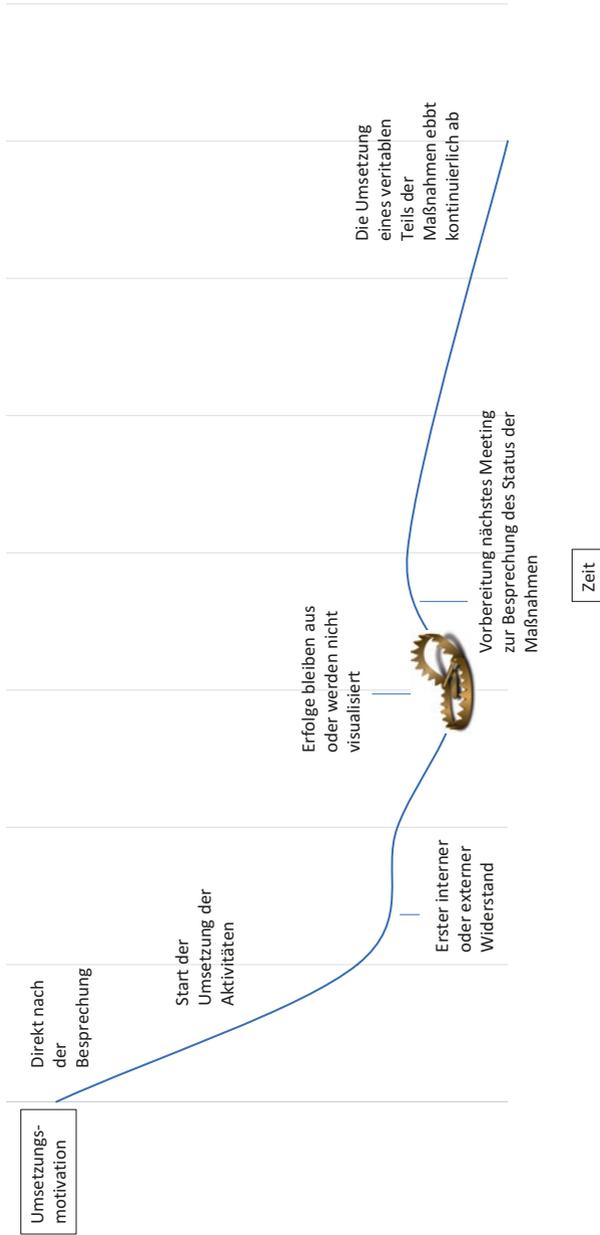


Abb. 2.1 Die Umsetzungsphase

2.1 Die Entstehung der Umsetzungsfälle

In der Besprechung bzw. im Workshop ist die Verbindung zwischen der Aktivität und dem damit verbundenen Ziel, das erreicht werden soll, noch recht klar. Der Verantwortliche für die jeweilige Aktivität sieht einen Sinn darin, in diese Aufgabe Energie zu investieren – solange die Maßnahme im Kontext einer Vertriebsstrategie steht und auf das vereinbarte Leitbild einzahlt. Die Antwort auf die Frage „Warum machen wir das?“ ist noch präsent.

Bereits nach Verlassen des Meetings ebbt die Motivation bezüglich der Umsetzung deutlich ab, denn im Tagesgeschäft verdrängen vermeintlich dringliche Aufgaben meist die wichtigen Tätigkeiten. Der „Wirbelsturm“ (Covey et al. 2016) des Alltags setzt ein, verschiebt die Prioritäten häufig nicht nach Wichtigkeit, sondern nach der sich anbietenden, häufig vermeintlich hohen Dringlichkeit. Sollten dann noch interne oder externe Widerstände die Umsetzung erschweren, was eher die Regel als die Ausnahme ist, leidet die Motivation erheblich. Bleiben erste Erfolge aus oder werden diese nicht visualisiert, schreitet die Demotivation voran.

Kurz vor dem nächsten Meeting steigt die Motivation noch einmal marginal an. Allerdings weniger, weil der Sinn der Aktivität noch präsent ist, sondern eher, um etwaigen Repressalien, weil die Umsetzung nicht im vereinbarten Umfang erfolgt ist, aus dem Weg zu gehen. Sollte offensichtlich sein, dass die Umsetzung nicht mit ausreichender Konsequenz forciert wurde, werden die meisten Menschen äußerst kreativ, wenn es darum geht, Ausreden und Begründungen zu finden. Üblicherweise folgen dann interne Schuldzuweisungen und die Erfahrung wird abgespeichert, dass sich auch zukünftig kein allzu großer Aufwand lohne, da bereits die letzte Maßnahme wenig erfolversprechend umgesetzt wurde.

Warum die Umsetzungsfälle im negativen Sinne so schnell und effizient zuschlägt, ist stark vereinfacht mit der Art und Weise zu erklären, wie das Unterbewusstsein unsere Kraft und Energie beeinflusst, beherzt zu handeln. Das Unterbewusstsein kann uns auf Basis vergangener Erfahrungen entweder zur aktiven Handlung anstiften oder uns massiv lähmen. Das Fatale an der Nichtbeachtung der Umsetzungsfälle ist aus meiner Sicht, dass Denkmuster sich dann in Aussagen widerspiegeln wie: „Das haben wir doch schon einmal in ähnlicher Form versucht und es hat nicht funktioniert. Lasst uns doch den Aufwand sparen.“ Diese Denkweise lähmt nicht nur die Umsetzungsgeschwindigkeit in Unternehmen, sondern auch die Motivation, neue Ideen zu kreieren, voranzutreiben, auszuprobieren, sich auf neue Geschäftsfelder zu wagen etc. Die Motivation der Verkäufer fällt häufig in sich zusammen wie der professionell gesprengte Kühlturm eines ausgedienten Kraftwerks.

Sämtliche Workshops oder Motivationstrainings sind auf Sand gebaut, wenn der Vertriebsmitarbeiter nicht davon ausgehen kann, dass sich im Unternehmen für ihn wichtige Dinge ändern, weil Prozesse auf absehbare Zeit zementiert erscheinen. Schnappt diese Umsetzungsfaller zu, gehen auch Top-Leistungsträger nicht mehr davon aus, dass sie noch etwas bewirken könnten und verfallen – mal mehr, mal weniger – in Lethargie. Dies wiederum wirkt sich auf die Arbeitsleistung und auf die zukünftige Bereitschaft aus, Ideen aktiv einzubringen und das Unternehmen mit vollem Einsatz weiterentwickeln zu wollen. Bei erfahrenen Mitarbeitern und Führungskräften führt dies häufig dazu, dass einer neuen Idee nur eine geringe Erwartungshaltung entgegengebracht wird. Der übliche weitere Ablauf und die Konsequenzen sind in Abb. 2.2 dargestellt.

Menschen gewöhnen sich immer mehr an langsame Umsetzungen. „Beim Lahmen lernt man Hinken“ – man könnte es kaum besser zusammenfassen als mit diesem althergebrachten Sprichwort (Landrock 2020). Dabei spielt die Umsetzungsgeschwindigkeit eine entscheidende Rolle für Erfolg (Meissner 2019) – das gilt für den Vertrieb insbesondere aufgrund des stets steigenden Wettbewerbsdrucks.

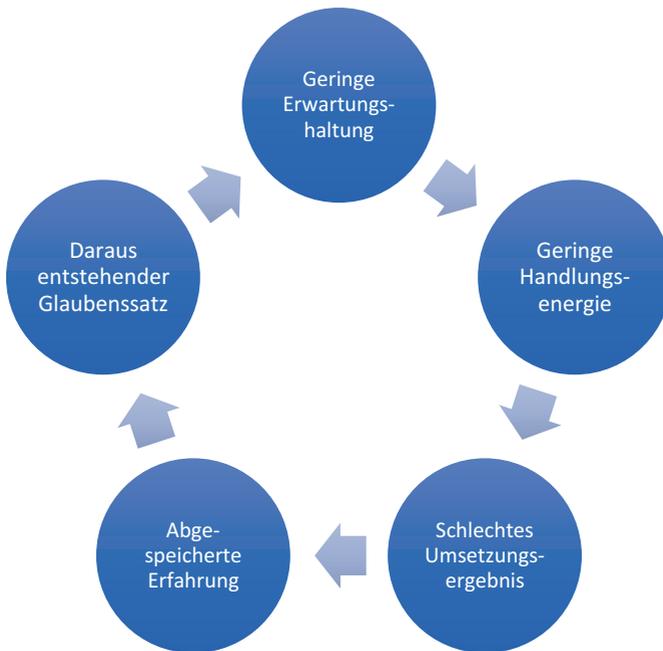


Abb. 2.2 Sich selbst verstärkende Umsetzungsdemotivation

2.2 Die neun Kardinalfehler

In den folgenden Kapiteln wird jeder der folgenden Kardinalfehler gründlich seziert, analysiert und um Lösungsansätze ergänzt.

- **Kardinalfehler 1: Fehlende Führung**

Relevante Fragestellungen: Besitzt die Vertriebsorganisation einen wahrhaftigen „Anführer“? Kann der Vertriebs-Anführer die Mannschaft einschwören oder ist er eigentlich mehr ein Verwalter und Manager (s. Kap. 3)?

- **Kardinalfehler 2: Unklare Vertriebsstrategie**

Relevante Fragestellungen: Liegt ein eindeutiger, gemeinsam mit dem Vertriebsteam erarbeiteter Schlachtplan in Form einer Vertriebsstrategie vor, die jedem Vertriebsmitarbeiter klar ist und aus der hervorgeht, welche Aufgaben jeder übernimmt, um die bestmögliche Vertriebsleistung zu erzielen? Hat die jeweilige Maßnahme für die umsetzungsverantwortliche Person und für das Unternehmen einen klar erkennbaren Sinn? Zahlt sie auf das Leitbild ein, wo das Unternehmen in fünf oder zehn Jahren stehen soll, ein? (s. Kap. 4)?

- **Kardinalfehler 3: Langsame Entscheidungen**

Relevante Fragestellung: Welche Maßnahmen werden unternommen, damit Entscheidungen grundsätzlich schneller und qualitativ besser gefällt werden (s. Kap. 5)?

- **Kardinalfehler 4: Falsche Personalentscheidungen**

Relevante Fragestellungen: Würden Sie die Personen an wichtigen Positionen mit der heutigen Erkenntnis noch einmal einstellen – oder nicht? Wenn nein, was unternehmen Sie (s. Kap. 6)?

- **Kardinalfehler 5: Mangelnde oder falsche Kommunikation**

Relevante Fragestellungen: Wie gut fühlen sich die Mitarbeiter informiert? Findet ein reger und facettenreicher Dialog statt oder eher ein Monolog von Führung in Richtung Mannschaft? Wie umfangreich ist die Bandbreite der Medien, die in der Kommunikation eingesetzt werden, um alle Beteiligten zu erreichen (s. Kap. 7)?

- **Kardinalfehler 6: Missachtung der unternehmensinternen Politik**

Relevante Fragestellungen: Ist definiert, wer die internen Gegner der Umsetzung sein werden, und liegen bereits Ansätze für Lösungen vor, um diese Widerstände aufzulösen? Ist exakt definiert, wer intern für die Maßnahme oder das Projekt gewonnen werden muss (s. Kap. 8)?

- **Kardinalfehler 7: Interne Konkurrenz**

Relevante Fragestellungen: Werden Erfolge einzelner Abteilungen nach nicht miteinander zu vereinbarenden Indikatoren gemessen und somit interne „Wettbewerbe“ und Konflikte geschürt? Wenn ja, wie wird gegengesteuert? Wie wird sichergestellt, dass die interne Organisation kundenorientiert ausgerichtet ist und ihr Erfolg danach gemessen wird, ob sie dem Kunden maximalen Mehrwert bietet – und zwar nicht ausschließlich der Vertrieb, sondern ausnahmslos jeder Bereich (s. Kap. 9)?

- **Kardinalfehler 8: Zögerliche Umsetzung der Digitalisierung**

Relevante Fragestellungen: Wird bei der Digitalisierung zwischen Hype und sinnvollen Tools unterschieden? Werden diese schnell implementiert und effektiv genutzt (s. Kap. 10)?

- **Kardinalfehler 9: Falsche Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen**

Relevante Fragestellungen: Inwiefern trägt die Weiterbildung dazu bei, dass Maßnahmen aus der Vertriebsstrategie schneller und besser umgesetzt werden? Werden dabei auch die persönlichen Ziele und Charakterstärken des betreffenden Mitarbeiters und der jeweiligen Führungskraft berücksichtigt? (s. Kap. 11)?

Diese neun Kardinalfehler führen dazu, dass die Umsetzung von vereinbarten Aktivitäten scheitert oder meist wesentlich mehr Zeit als nötig in Anspruch nimmt. Verstehen Sie mich richtig: Es geht nicht darum, aus Mitarbeitern und Führungskräften Workaholics zu züchten. Es geht darum, dass man mit derselben Mannschaft durch weniger Reibungsverluste mehr erreicht und die Arbeit durch häufigere Erfolge mehr Freude bereitet – that’s it. Die Ursachen, dass wir zu häufig meilenweit davon entfernt sind, finden sich in den beschriebenen neun Kardinalfehlern wieder. Das bestätigen auch die in diesem Buch zitierten Studien – oder Sie hören einfach mal in der Kaffeeküche zu, wenn die Chefs nicht anwesend sind.

Verstehen Sie jeden Lösungsansatz als Angebot, nicht als Dogma. „Getting Things Done“ hat es der Autor David Allen genannt (Allen 2015). Dinge geregelt bekommen, Sachen erledigen. Es klingt so einfach ... Lassen Sie uns in diesem Sinne mit dem ersten Kardinalfehler starten.

Literatur

- Allen D (2015) Getting things done: the art of stress-free productivity. Penguin Books, New York
- Covey S, McChesney C, Huling J, Maron A (2016) Die 4 Disziplinen der Umsetzung: Strategien sicher umsetzen und Ziele erfolgreich erreichen. Redline, München