

Wolf W. Lasko | Peter Busch

Strategie – Umsetzung – Profit

Wolf W. Lasko | Peter Busch

# Strategie Umsetzung Profit

So setzen Sie Ihre Vertriebsstrategien  
in der Tagespraxis um!



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

1. Auflage Mai 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Margit Schlomski

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: deckermedia GbR, Vechelde

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0320-4

# Inhalt

<b>Prolog</b>	<b>9</b>
---------------	----------

## **Teil 1 – Strategie**

<b>Von der Unternehmensstrategie zur ResultStrategie</b>	<b>14</b>
--	-----------

<b>Die Strategie bildet den Rahmen</b>	<b>15</b>
--	-----------

<b>Das Tripendulum – Symbol für die Unwägbarkeiten von Strategien</b>	<b>16</b>
---	-----------

1 Erkennen Sie Ihre Möglichkeiten – mit der PotenzialLine	18
2 Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche: ZAR – Zeit, Aufgaben, Resultate	19
3 Schärfen Sie das Profil: Points of Difference	20
4 Finden Sie die richtigen Hebel für Ihr Business – die Schlüsselhebel	21

<b>PotenzialLine – Marktchancen, Potenziale und Renditen finden und einschätzen</b>	<b>23</b>
---	-----------

<b>Verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihre Potenziale – auf einer einzigen Seite</b>	<b>24</b>
---	-----------

So finden Sie die Potenziale mit den besten Renditen	25
1 Für welche Branchen produzieren Sie eigentlich?	26
2 Wo ist die Lücke?	26
3 Was ist drin?	27
4 Wie hoch sind Ihre Ziele?	29
5 Die Magie der langen Zungen	29
6 Plakativ: Ihr aktueller Status und die Potenziale	29
7 Hoher Umsatz gleich hohe Rendite?	30
8 Hopp oder topp?	30
9 „Erfinden“ Sie neue Potenziale	32

<b>Potenziale verschenken nur noch die anderen</b>	<b>33</b>
--	-----------

<b>Zeit, Aufgaben, Resultate – Prioritäten im Fokus behalten</b>	<b>35</b>
--	-----------

<b>Das Problem heißt nicht „zu wenig Zeit“, sondern „falsche Prioritäten“</b>	<b>36</b>
---	-----------

<b>ZAR – Zeit, Aufgaben, Resultate – heißt: messbares Zeitmanagement</b>	<b>38</b>
--	-----------

1 Welches sind Ihre Ziele – quantitativ und qualitativ?	40
2 Welche Aufgaben bestimmen Ihren Arbeitsalltag?	40
3 Ein erster grober Überblick – was ist zu tun?	40

4 Welche Detailaufgaben mit welchen Prioritäten ergeben sich?	41
5 Benchmark: Messbare Resultate festlegen	43
6 Lernen – in welchen Bereichen wollen Sie sich weiterbilden?	43
7 Dies ist ein Vertrag!	44
8 ... bis zum nächsten Meilenstein	44
<b>Ihr Gewinn: Die Prioritäten stimmen!</b>	<b>45</b>
<b>Points of Difference – Positionierung und Portfolio am Markt ausrichten</b>	<b>46</b>
<b>PositionBoard – Positionierung im Wettbewerbsvergleich</b>	<b>47</b>
1 Ihre Erfolgsfaktoren bestimmt der Kunde	50
2 Was ist jeder Faktor wert?	50
3 Kennen Sie auch die wirtschaftlichen Hintergründe?	50
4 Wettbewerb nach Noten	52
5 Abgerechnet wird am Schluss: das Ranking	52
6 Keine Ausrede: Da stehen Sie!	53
7 Erkennen Sie Ihre Stärken gegenüber dem Wettbewerb	53
8 Strategische Entscheidung: Angreifen oder nicht?	54
<b>Klarer Überblick – klare Entscheidung</b>	<b>55</b>
<b>3-Level-Portfolio – Transparenz durch die Brille des Kunden</b>	<b>56</b>
Level 1 – Strukturieren Sie Ihr Portfolio	59
Level 2 – Packages machen Ihr Angebot griffig	60
Level 3 – Einzelmodule übersichtlich auflisten	61
<b>Alle Lösungen für den Kunden auf einer Seite</b>	<b>62</b>
<b>Alles frisch? – Die kontinuierliche Überprüfung</b>	<b>64</b>
<b>Exkurs: Denken in klaren Bildern</b>	<b>65</b>
<b>Schlüsselhebel – Die entscheidenden Hebel finden</b>	<b>68</b>
<b>„Moments of Result“ – die erfolgskritischen Punkte</b>	<b>69</b>
1 Ihre Basis sind PotenzialLine, ZAR und die Points of Difference	71
2 Welche äußeren Einflüsse setzen Grenzen?	71
3 Entscheidende Herausforderungen und Aufgaben ableiten	74
4 Clustern Sie: Welche Themen gehören zusammen?	76
5 Neun Schlüsselhebel bewegen Ihr Business	78

## **Teil 2 – Umsetzung**

<b>Setzen Sie Ihre Strategie um. Schritt für Schritt</b>	<b>82</b>
<b>Denken Sie systemisch – handeln Sie ganzheitlich</b>	<b>83</b>
Auch das Unternehmen ist ein komplexes System	84
Auf starken Schwingen zum Erfolg	84
Der Kopf gibt Orientierung	85
Der Schweif steuert	86
Tempo und Aufschwung geben die Schwingen	86
Charisma kann man lernen!	86
Erfolg entsteht aus der Kombination von Wissen, Können und Wollen	87
<b>Setzen Sie Ihre Schlüsselhebel gezielt an</b>	<b>89</b>
Jeder Schritt ergänzt den anderen	89
So verfolgen Sie Ihre Ziele planmäßig	89
1 Die Hebel und ihre Ansatzpunkte	91
<i>Sales Research</i> – Finden Sie Ihre Rendite-Kunden	91
<i>Political Poster</i> – „Who is who“ beim Kunden?	95
<i>Channel Selling</i> – Viele Wege führen nach Rom	100
<i>Potenzial-Management</i> – Das Potenzial entscheidet	102
<i>Erfolgsplattform</i> – Der Kunde im Fokus	107
<i>Pipeline</i> – Vom Interessenten zum Kunden	110
<i>Sales-Know-how</i> – Das erfolgreiche Kundengespräch	113
<i>Leadership</i> – Die hohe Kunst des Führens	117
<i>Charisma</i> – Mitten ins Herz: der charismatische Auftritt	120
2 Definieren Sie Ihre Success-Schritte	124
3 Setzen Sie konkrete Ziele	126
4 Definieren Sie messbare Etappenziele	126
5 Bestimmen Sie Ross und Reiter	127
6 Red-to-Green? – Ziel erreicht?	128
7 Schließen Sie Ihren Erfolg auf – mit System	130

## **Teil 3 – Profit**

<b>Profit wird erst durch Überzeugung und Begeisterung möglich</b>	<b>134</b>
<b>Die wesentlichen Profit-Faktoren sind Ihre Mitarbeiter</b>	<b>136</b>
Unternehmerisch denken, selbstverantwortlich handeln	137
Selbst gesteuert oder fremd gelenkt?	138
Jedes Unternehmen hat einen Januskopf – das „Bild in den Köpfen“ entscheidet mit	139
Die Schalter in den Köpfen	140
Veränderung braucht Zeit	141
<b>Das Projekt „Profit“ oder: Aus gutem Grund ist die Orange rund</b>	<b>143</b>
Veränderungen sind Chancen	145
Erkenntnis der Dringlichkeit und eine verlockende Perspektive führen zu Motivation	147
In acht Schritten zum gemeinsamen Erfolg	150
Schritt 1: Ist-Situation – Machen Sie Ihren Mitarbeitern die Dringlichkeit zum Handeln bewusst	150
Schritt 2: Ziel – Verdeutlichen Sie die Perspektiven für Ihre Mitarbeiter	166
Schritt 3: Grob-Plan – Formulieren Sie eine gemeinsame Mission, die alle Hindernisse überwindet	171
Schritt 4: Feinplanung – Mobilisieren Sie den Willen zur Veränderung	177
Schritt 5: Kompetenz und Anreiz – Motivieren Sie Ihre Leistungsträger	181
Schritt 6: Initiieren – Holen Sie Ihre Teams ins Boot	188
Schritt 7: Umsetzen – Wecken Sie die Selbstverantwortung	197
Schritt 8: Resultate – Machen Sie die Konsequenzen klar: Nach dem Ziel ist vor dem Ziel	206
Epilog	211
Die Autoren	212

## Prolog

Die zentrale Herausforderung im Unternehmen ist der Vertrieb. Hier wird über profitable Aufträge und damit über sichere Jobs entschieden. Hier liegt der Schlüssel dafür, ob sich das Unternehmen nachhaltig am Markt behauptet – oder träge vor sich hin dümpelt. Über alle Hierarchien hinweg sind auf ihn die Unternehmensprozesse und -funktionen ausgerichtet. Hier werden neue Kunden akquiriert, Kontakte zu profitablen Bestandskunden gepflegt und ausgebaut. Aber – werden sie das wirklich? Optimal? Die Relevanz eines reibungslosen Vertriebs ist zwar allgemein anerkannt. Dennoch wird er in den meisten Unternehmen falsch gemanagt – und damit zur Achillesferse.

Dabei gibt es ein bewährtes Erfolgsmuster für Vorstände, Vertriebs- und Niederlassungsleiter und ambitionierte Leistungsträger in den Sales-Mannschaften, um diese Herausforderung professionell zu managen. Der dreifache Imperativ des Vertriebsersfolgs lautet:

- *Erstens*, brechen Sie Ihre Strategie stringent, nachvollziehbar und mithilfe verständlicher Tools Schritt für Schritt auf die Ebene Ihrer Verkäufer herunter auf eine merkfähige ResultStrategie. Damit vergrößern Sie den aktiven Handlungsspielraum jedes Einzelnen.
- *Zweitens*, leiten Sie aus dieser ResultStrategie die passenden, pragmatischen Schlüsselhebel ab, um sie Zug um Zug kontrolliert umzusetzen. Damit behalten Sie jederzeit Ihre Prioritäten im Blick.
- *Drittens*, nutzen Sie innovative, erfolgreiche Instrumente wie das Storytelling oder die Visualisierung, um Ihre Mitarbeiter frühzeitig und umfassend einzubeziehen, sie für grundsätzliches Umdenken zu begeistern. Das ist der notwendige Schritt vom „Motivieren“ (das allzu häufig zur hohlen Phrase verkommt, weil ihm keine ernsthafte Umsetzung folgt) zum konsequenten Change-Management in der Mitarbeiterführung. Und der Schlüssel zum nachhaltigen Profit.

Wenn die beiden ersten Aspekte dieses dreifachen Imperativs unabdingbare Schlagpunkte sind, dann ist der dritte das Ausrufezeichen. Deshalb ist er besonders prominent bereits im Buchtitel vertreten, symbolisiert durch die Orange. Was diese saftige Südfrucht mit pro-aktiven, verantwortungsbereiten Verkäufern gemeinsam hat, erfahren Sie gleich.

### **Unwägbarkeiten des Marktes eingrenzen – Handlungsspielraum erweitern**

Im ersten Buchteil geht es um die Strategie. Ein Grundproblem jeder Vertriebsstrategie verdeutlicht die Analogie des Tripendulums. Stellen Sie sich dazu zunächst ein normales Pendel vor, zum Beispiel in einer alten Standuhr. Wenn Sie es anstoßen, schwingt es in gleichmäßigen, berechenbaren Bewegungen von einer Seite zur anderen. Verbinden Sie es allerdings mit einem zweiten Pendel, sind die Bewegungen

dieser beiden deutlich unberechenbarer: Sie stoßen das eine an, und je nach Richtung und Tempo dieses Anstoßes setzen sich beide in Bewegung: das eine in die eine Richtung, das andere – davon abhängig – in eine andere.

Setzen Sie aber noch eine Ebene drauf, verbinden Sie die beiden mit einem dritten Pendel, haben Sie ein Tripendulum. Und damit das schiere Chaos: Nun lässt sich die Wirkung eines Stoßes kaum noch vorausahnen. Sie brauchen nur geringfügig seine Stärke oder Richtung variieren, und unberechenbar verändert jedes der drei Pendel immer wieder seine Richtung. Das können Sie sich schwer vorstellen? Schauen Sie es sich an, im Internet unter [www.strategie-umsetzung-profit.de/tripendulum](http://www.strategie-umsetzung-profit.de/tripendulum).

Dieses Tripendulum ist eine höchst treffende Analogie zu Ihrer Unternehmenssituation am Markt. Nur dass Sie es da nicht nur mit drei Pendeln zu tun haben – Ihrer Strategie, den Kunden, dem Markt –, sondern genau genommen mit einer fast unbegrenzten Zahl von Imponderabilien, deren Bewegungen Sie kaum vorausberechnen können. Zu den auslösenden Kräften gehören unter anderem Politiker, Multiplikatoren, Konsumenten und so weiter. Sogar Ihre eigenen Mitarbeiter. Aber Sie haben Möglichkeiten, die Stabilität dieses wackeligen Handlungsspielraums zu beeinflussen. Indem Sie ihm ein stabiles Fundament geben, das dennoch flexibel genug ist, um Unwuchten geschmeidig auszugleichen.

Ein solches Fundament ist die ResultStrategie. Sie fußt auf der Idee des Resulting<sup>1</sup>, und das bedeutet: Sie ist konsequent Resultate-orientiert. Um allerdings diese Resultate zu erreichen, brauchen Sie Mitarbeiter, die so strategiesicher sind, dass sie eigenständig und selbstverantwortlich auf Veränderungen am Markt reagieren und im Kundengespräch quasi „aus dem Handgelenk“ eigene Entscheidungen treffen können. Diese Sicherheit gewinnen sie, wenn Sie ihnen zuvor die Unternehmensstrategie transparent und klar vermittelt und gemeinsam mit ihnen auf ihre Handlungsebene heruntergebrochen haben. Dazu finden Sie in diesem Buch handliche Tools.

Diese Tools geben beispielsweise jedem Einzelnen eine klare Vorstellung über die aktuellen und die erreichbaren Potenziale des eigenen Unternehmens. Sie benennen die Punkte, an denen jeder Einzelne ansetzen kann, wenn er das Ranking des Wettbewerbs zum Vorteil des eigenen Unternehmens verändern will. Und sie machen das eigene Angebot übersichtlich. Ihr Verkauf kann beispielsweise im Kundengespräch anhand des 3-Level-Portfolio vorhandene Zielgruppen auch für andere interne Produktgruppen und Dienstleistungen erschließen.

Am Ende des ersten Buchteils erfahren Sie, wie Sie aus den strategischen Guidelines die richtigen Schlüsselhebel ableiten, um Ihre ResultStrategie umzusetzen. Diese Schlüsselhebel können sehr unterschiedlich aussehen – je nach Branche, Unternehmensgröße und -umfeld. Sie lernen die neun häufigsten kennen.

---

<sup>1</sup> Wenn Sie sich für Einzelheiten des Resulting interessieren, empfehlen wir Ihnen die Lektüre unseres Buchs „Resulting – Projektziel erreicht!“, Wiesbaden 2003.

## **Mit den richtigen Hebeln zum Höhenflug**

Im zweiten Teil wird die auf den Verkaufsalltag heruntergebrochene Strategie mithilfe dieser Schlüsselhebel Zug um Zug umgesetzt. Dabei ist ganzheitliches Denken und Handeln der zentrale Erfolgsfaktor. Wie in einem Puzzle greift eins ins andere und erst wenn alle Ebenen reibungslos zusammenspielen, können die Umsätze signifikant steigen. So wie ein Adler auch erst dann lichte Höhen erreichen kann, wenn seine starken Schwingen mit dem (richtungweisenden) Kopf und dem (die Route korrigierenden) Schweif zusammenwirken. Vor allem aber braucht der Adler ein starkes Herz. Das ist der Motor, der ihm die notwendige Energie verleiht.

In dieser Analogie stehen die Schwingen des Adlers für Ihre Verkäufer im Außen- und Innendienst – und für Ihre eigenen Führungskompetenzen. Sie sind es, die für den notwendigen Speed sorgen. Aber nur, wenn auch die Richtung stimmt – mithilfe von Schlüsselhebeln wie einem gezielten Sales Research oder dem Political Poster, das klare Hintergrundinformationen über Hidden Agendas und Entscheidungsstrukturen beim Kunden gibt. Gelenkt werden die Aktivitäten durch Steuerungstools wie die Pipeline und die Erfolgsplattform.

Eine besondere Rolle aber spielt auch im Vertrieb das Herz, der Motor – das Charisma Ihrer Mitarbeiter und Ihr eigenes. Dieser Aspekt zieht sich wie ein roter Faden durch das ganze Buch. Das Herz des Adlers steht im Vertriebsalltag für den nachhaltigen Erfolg. Für ein zielorientiertes und selbstbewusstes Auftreten Ihrer gesamten Crew. Das wiederum führt Sie zum dritten Teil des Buchs.

## **Der Mitarbeiter als Profit-Faktor**

Der dritte Buchteil ist mit dem Begriff „Profit“ überschrieben. Und darum geht es auch – allerdings auf den ersten Blick etwas quer zu den gängigen Assoziationen, die dieser Begriff suggeriert. Bei näherem Hinsehen läuft es aber doch auf den üblichen Profit-Begriff hinaus, nämlich auf Gewinn, auf Umsatz, auf Erfolg. Denn hier geht es um Ihre Mitarbeiter – und wer generiert den Profit im Unternehmen, wenn nicht sie? Und es geht um innovative, äußerst erfolgreiche Instrumente, um gemeinsam diesen Profit zu erreichen. Zum Beispiel das Storytelling oder das Visualisieren anhand einer Zeichnung, die die gesamte Strategie umfasst. Vom Sense of urgency, der Notwendigkeit zu handeln, über die Blockaden des alten Denkens und die Hindernisse, umzudenken, bis hin zu den Perspektiven, die den Weg zum eigenverantwortlichen Agieren für jeden Einzelnen eröffnen.

Jeder Erfolg ist umso nachhaltiger und durchschlagender, je überzeugter Ihre Mitarbeiter davon sind, auf dem richtigen Weg zu sein. Und das sind sie vorzugsweise dann, wenn jeder darin für sich selbst einen Profit erkennt. Etwas, das ihn persönlich anspricht, sein Bestes zu geben.

Was immer Sie erreichen wollen, Sie agieren prinzipiell auf zwei Ebenen. Auf der Projektebene und in der Tiefenstruktur des Unternehmens. Wenn die Projektebene die Oberfläche ist, die den Rahmen vorgibt, dann verkörpern Ihre Mitarbeiter die Tiefenstruktur.

An der Analogie der Orange lässt sich das plakativ abbilden: Die Projektebene ist mit deren dünner Schale vergleichbar, die aber das Ganze in Form hält. Die Tiefenstruktur hingegen entspricht dem Inneren der Orange. Dem Wesentlichen. Dem, worauf es ankommt. Ihren Mitarbeitern, die Sie von einem Projektschritt zum nächsten mitnehmen, die Sie immer wieder neu überzeugen und begeistern. Indem Sie ihnen von Schritt zu Schritt klar machen, was der jeweils nächste Step für sie persönlich bedeutet, was er ihnen bringt, warum sie sich dafür anstrengen sollen.

Das können Sie nicht allein. Sie brauchen dazu ein Team von Helfern. In jedem Unternehmen gibt es zumindest eine Handvoll Menschen, die von der Mehrheit als besonders kompetent und vertrauenswürdig anerkannt sind, auf die sie hören. Ihre firmeninternen Opinion Leader und Leistungsträger. Die gilt es als erste zu überzeugen. Sie sind im Weiteren Ihre Botschafter in die Tiefenstruktur hinein, die möglichst viele Ihrer Mitarbeiter mit ins Boot ziehen.

Wenn Sie nachhaltig und langfristig erfolgreich sein wollen, kann nur ein grundsätzlicher Switch in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter Ihr Ziel sein: Weg vom beschränkten Denken des unmündigen Angestellten. Weg von den alten Strukturen, vom Festklammern an Gewohnheiten, die eine trügerische Sicherheit suggerieren. Weg vom Denken in Paradigmen von Gewinnern und Verlierern und vom Abwälzen der Verantwortung auf andere. Und hin zu unternehmerisch denkenden und handelnden, zukunftsorientierten, selbstverantwortlichen Mitarbeiter.

Das erreichen Sie nur, wenn Sie konsequent darauf beharren und daraus eine Fortsetzungs-Geschichte machen. Nur so können Sie auf lange Sicht alle Potenziale ausschöpfen, die möglich sind. Verankern Sie in jedem neuen Projekt, in jeder strategischen Entscheidung dieses neue Denken, diese Grundtendenz zum eigenverantwortlichen, pro-aktiven Mitarbeiter. Machen Sie es zur Grundmelodie. Nähern Sie sich Schritt für Schritt diesem Ziel. Mit Geduld, aber konsequent. Achten Sie darauf, nicht zu schnell voranzugehen, damit Sie nicht unterwegs die Aufmerksamkeit und das Engagement Ihrer Leute verlieren. Damit sie in der Lage sind, Ihnen zu folgen. Aber fangen Sie an. Heute. Neue Wege können nur entstehen, wenn Sie die ausgetretenen Pfade verlassen.

Dazu finden Sie in diesem Buch praktische, über Jahre erprobte Tools, die Sie sofort nutzen können. Jedes von ihnen ist für Sie im Internet zum kostenlosen Download hinterlegt: [www.strategie-umsetzung-profit.de](http://www.strategie-umsetzung-profit.de).

Jetzt ist es an Ihnen. Machen Sie was draus. Nutzen Sie unsere Ideen und Erfahrungen – oder lassen Sie sich dadurch zu neuen Ansätzen inspirieren. Viel Erfolg!

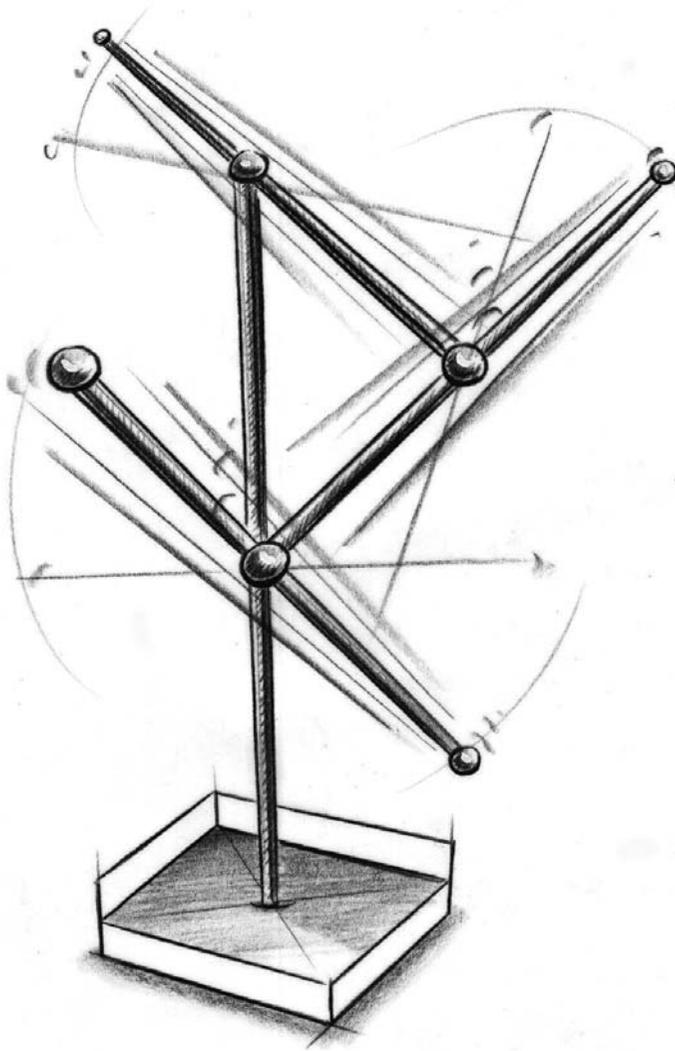
*Wolf W. Lasko*

*Peter Busch*

P.S. Noch ein Wort an unsere Leserinnen: Dieses Buch ist selbstverständlich auch für Sie geschrieben – auch wenn darin die weibliche Form kaum auftaucht. Wir haben aus pragmatischen Gründen darauf verzichtet.

# Teil 1

# Strategie



# Von der Unternehmensstrategie zur ResultStrategie

„Erst mal haben ...“

„Wir saßen zu acht um den Tisch herum, um das Sales-Projekt im Detail vorzubereiten. Drei ausgewählte Vertriebsleiter, zwei Verantwortliche aus der Geschäftsführung, eine Dame vom Marketing. Und wir beide (die Autoren dieses Buchs). Bei einem solchen Vorhaben ist die Klarheit der Vertriebsstrategie ein wichtiger Baustein. Also warf einer von uns in bester Kreativstimmung in den Raum: ‚Wie wäre es, wenn wir erst mal die Vertriebsstrategie in motivierender Form in den Herzen der Vertriebsmannschaften verstärken?‘

‚Verstärken? Erst mal haben ...‘; antwortete, ebenfalls in strahlender Laune, die Dame aus dem Marketing. ‚Nicht dass wir keine Strategie hätten ...‘ (treuherziger Blick in Richtung Geschäftsführung) ‚Wir sind ja immerhin ein 6,3-Milliarden-Konzern. Aber so was wie eine motivierende, verständliche, aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Vertriebsstrategie ... nein.‘

Zentnerschwere Pause. Adieu, du schöne Welt ...

Nun, die Dame aus dem Marketing hat ihr spontanes Vorpreschen überlebt. Denn sämtliche Vertriebsleiter pflichteten ihr bei. Es lägen, räumten sie ein, umfangreiche Strategieausarbeitungen teurer Berater vor. Teilweise apokryphe, dennoch visionäre Formulierungen. Verdopplung der Umsätze bei Steigerung der Rendite. Echt überzeugend. Und was besonders angenehm sei: immer nur wenige Sätze auf jedem Chart. Jeweils 20 bis 30 Seiten lange Strategieunterlagen. In mehrfacher Ausfertigung, von unterschiedlichen Beratern. Ein wenig verwirrend alles in allem. Aber sehr professionell.

Dann hätten sie noch äußerst hilfreiche Marktstudien bekannter Marketingberater in der Schublade. Ach ja, und diese vierzehn unterschiedlichen Benchmark-Analysen, ergänzt durch die Unterlagen aus mindestens sieben Szenarienworkshops. Da sei, Gott sei Dank, alles fotografiert worden. Jedes Flipchart. ‚Hurra!‘, dachten wir.

Es dauerte ein paar Tage, bis wir das alles eingesammelt hatten. Da kam so einiges zusammen. Wohlgemerkt: Es geht hier um die pragmatische Vertriebsstrategie, die Basis für die Tagesarbeit der Sales-Akteure. Nicht um die grundlegende, mit Sicherheit exzellent ausgearbeitete Firmenstrategie.

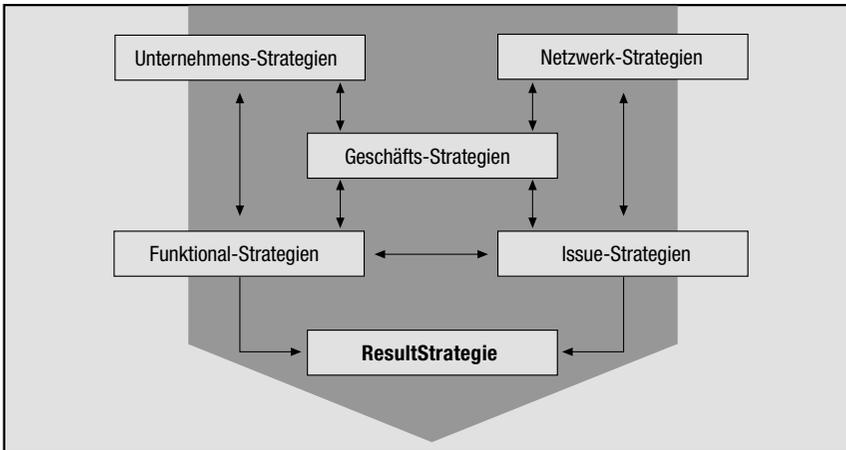
Irgendwie erinnerte mich das Szenarium an das archäologische Ausgrabungsfeld, auf dem ich mir während meiner Studienzeit etwas dazuverdient habe. Ich war schon damals fasziniert von den unendlich vielen Erdschichten. Wie die Jahresringe eines Baums. Sie hingen alle irgendwie zusammen – aber wie, das begriffen nur Eingeweihte.

Wir haben uns mit diesem Kunden zusammengesetzt und aus allem, was bis dahin vorhanden war, eine nachvollziehbare, verständliche, für jeden Sales-Mitarbeiter umzusetzende Vertriebsstrategie ausgearbeitet. Die ResultStrategie, so, wie wir sie auf den folgenden Seiten erklären werden. Mit vier zentralen Schwerpunkten. Denn merke: Erfolg hängt nicht zuletzt davon ab, wie gut man in der Lage ist, komplexe Zusammenhänge einfach und klar darzustellen. Was niemand versteht, hat keinen Wert.“

Wolf W. Lasko

## Die Strategie bildet den Rahmen

An Strategien besteht in Unternehmen meist kein Mangel. Es gibt Netzwerkstrategien, Vertriebsstrategien, Produktionsstrategien, Kommunikationsstrategien. Und so weiter. Übergeordnet ist meist eine langfristig angelegte Unternehmensstrategie. Sie gibt die Richtung vor.



(Diese Grafik basiert auf einer ähnlichen von Günter Müller-Stewens/Christoph Lechner, in: Strategisches Management, Stuttgart 2003)

Viele Strategien sind „top secret“. Die Wettbewerber sollen einem ja nicht in die Karten schauen. Mitunter sind sie allerdings so „top secret“, dass selbst die eigenen Mitarbeiter sie nicht kennen. Oder sie wissen nicht, wie sie die strategischen Ziele im Arbeitsalltag umsetzen können. Und zwar so, dass sie mit möglichst geringem Aufwand höchstmögliche Erfolge erzielen.

Hier setzt die ResultStrategie an.

Result – das ist der Erfolg. Und man ist am erfolgreichsten, je besser man versteht, was man tut. Und warum man es tut. Wenn man den Sinn, den Kern einer Strategie so gut versteht, dass man sie auch dann noch mit Schlagkraft umsetzen kann, wenn sich die Rahmenbedingungen wieder mal verändert haben. Dass man sich also so sicher in ihren Grenzen bewegt wie ein Fisch im Wasser.

Was dazu notwendig ist, sind klare, einfache, plakative Werkzeuge, die jeden Einzelnen in die Lage versetzen, „seinen“ Markt, seine Kunden wirklich zu verstehen. Erst auf dieser Basis kann er die ganze Bandbreite seiner Handlungsoptionen erkennen und nutzen. Wer die komplexe Logik der Märkte begreift, kann auf Veränderungen

flexibel reagieren, unvermutete Chancen sicher erkennen und beim Schopf packen. Dabei hilft es, wenn jemand diese Logikketten nicht nur nachvollziehen, sondern auch strategisch antizipieren kann. Mit dieser Fähigkeit kann ein Verkäufer zum Beispiel beim Kunden vor Ort auf Veränderungen von Rohstoffmärkten angemessen reagieren und auch kurzfristige Preiskorrekturen im Interesse seines Arbeitgebers, aber auch seines Kunden weitergeben. Und so auch unter schwierigen Verhältnissen Umsätze generieren.

„Wenn du etwas wirklich verstehen willst,  
dann versuche es zu verändern.“

Kurt Lewin

Denn die Datenbasis, auf der jede gute Strategie fußt, ist immer unvollständig und amorph. Eine Strategie kann noch so perfekt aussehen – schon im nächsten Augenblick können sich die Rahmenbedingungen dramatisch verändert haben.

## **Das Tripendulum – Symbol für die Unwägbarkeiten von Strategien**

Hier kommt das Tripendulum ins Spiel, das wir als Symbol für die Unwägbarkeiten von Strategien im Allgemeinen gewählt und mit dem wir diesen Teil unseres Buchs visuell eröffnet haben. Warum ausgerechnet ein Tripendulum?

Wandel in Organisationen und auf allen denkbaren gesellschaftlichen Ebenen gehört zum Alltag. Immer und überall. In jeder Veränderung jedoch steckt immer ein Keim des Chaos. Das macht Veränderungen zu beliebten Analysegegenständen für Chaosforscher. Einer aus dieser Gilde hat uns auf das Tripendulum als Symbol für die Unwägbarkeiten in komplexen Systemen aufmerksam gemacht.

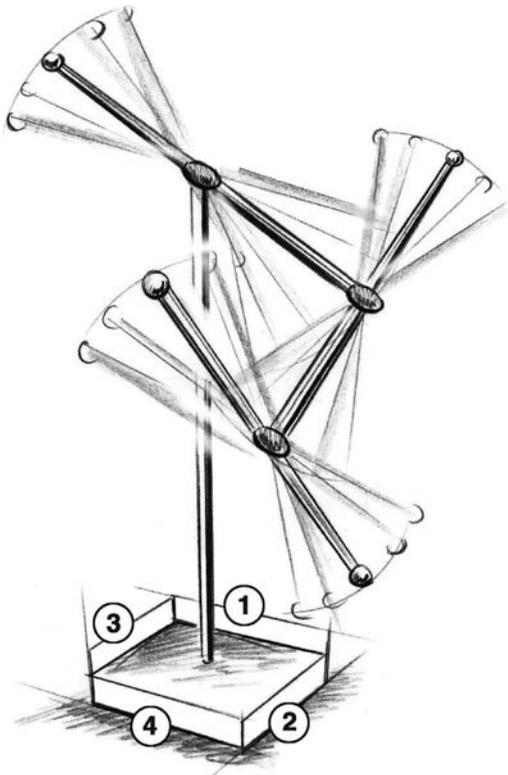
Eine gewisse Kausalität, stringente, von einem Ausgangspunkt auf ein definiertes Ziel hin ableitbare Entwicklungen kann es geben, sagte er. Allerdings vorzugsweise in geschlossenen Systemen. Wo aber in aller Welt gibt es in einem Unternehmen geschlossene Systeme? Die Zahl der äußeren Einwirkungen auf Prozesse – angefangen beim Bedienungsfehler an einer Anlage, weil der entsprechende Mitarbeiter eine Fliege ins Auge bekommen hat, bis hin zu einer Gesetzesänderung, die eine ganze Produktrange komplett aus dem Markt katapultiert, ist die Zahl der möglichen Außenwirkungen auf eine noch so gut durchdachte Strategie schier unbegrenzt.

Was hat das mit einem Tripendulum zu tun? Ein Tripendulum ist ein magnetisches Pendel mit drei Armen. Alle drei sind voneinander abhängig und reagieren unmittelbar aufeinander. Wie die einzelnen Komponenten, die auf Ihre Strategie einwirken.

Stellen Sie sich erst mal ein einfaches Pendel mit nur einem Arm vor. Wenn Sie es anstoßen, können Sie je nach Stärke und Richtung dieses Stoßes sehr exakt vorausberechnen, wie sich das Pendel bewegen wird. Fügen Sie einen weiteren Arm hinzu, wird es schon schwieriger. Hier ist die Variantenbreite der Bewegungen durch einen Anstoß an einem der beiden Pendel einigermaßen schwer zu berechnen. Kommt aber noch ein dritter Arm hinzu, dann wird das nahezu unmöglich. Sie stoßen den ersten Arm an, der setzt sofort den zweiten in Bewegung und dieser den dritten – aber wie genau sich jeder der drei Arme bewegen wird, ist unberechenbar. Schon die kleinste Variation in Anstoßstärke und -richtung beim ersten Arm hat ungeahnte Auswirkungen auf die beiden anderen. Das kann man schwer erklären, aber man kann es zeigen. Wir haben deshalb für Sie ein animiertes Tripendulum ins Internet gestellt: [www.strategie-umsetzung-profit.de/tripendulum](http://www.strategie-umsetzung-profit.de/tripendulum).

Da dieses Tripendulum so unberechenbar reagiert, braucht es ein festes Fundament, um nicht umzufallen. Übertragen auf Ihre Situation im Unternehmen ist dieser feste Sockel die ResultStrategie. Sie ist zielorientiert, stringent, aber auch so flexibel, dass sie durch die Turbulenzen der sich wandelnden Rahmenbedingungen nicht aus dem Lot gerät. Das macht die ResultStrategie zu einem sicheren Fundament, auf dem Sie komplexe Strategieschritte gemeinsam mit den Sales-Teams erarbeiten können. Um ihnen dabei zu helfen, Schritt für Schritt die relevanten strategischen Logikketten zu begreifen. Sie in die Lage zu versetzen, mitzudenken. Zusammenhänge zu verstehen. Und am Markt souveräner und flexibler zu agieren.

Ein Verkäufer, der auf dieser Basis mit soliden strategischen Grundkenntnissen gewappnet ist, weiß, wie er auf solche Veränderungen flexibel und richtig reagiert. Und hat die Nase vorn. Diese Souveränität können Sie ihm mit ein paar einfachen, übersichtlichen und pragmatischen Tools vermitteln, die Sie regelmäßig aktualisieren. Auf den folgenden Seiten lernen Sie sie ausführlich kennen. Es sind Werkzeuge, die sich bei ständigem Gebrauch nicht abnutzen. Im Gegenteil. Wenn Sie regelmäßig damit arbeiten, werden sie von Mal zu Mal besser. Denn mit ihnen schärfen Sie Ihren Blick – und den Ihrer Mitarbeiter – für die zentralen Fragen. Und erhöhen damit Schritt für Schritt die Sicherheit jedes Einzelnen.



- 1 Erkennen Sie Ihre Möglichkeiten  
– mit der PotenziaLine
- 2 Konzentrieren Sie sich auf  
das Wesentliche  
– ZAR: Zeit – Aufgaben – Resultate
- 3 Schärfen Sie das Profil  
– Points of Difference
- 4 Finden Sie die richtigen Hebel  
für Ihr Business  
– die Schlüsselhebel

Wir skizzieren zunächst die Funktion und Bedeutung der vier zentralen Werkzeuge, bevor wir Ihnen ausführlicher ihre genaue Vorgehensweise und Anwendung vorstellen und Beispiele präsentieren.

## 1 Erkennen Sie Ihre Möglichkeiten – mit der PotenziaLine

Die Möglichkeiten Ihres Unternehmens, seine Potenziale in den unterschiedlichen Branchen sind Ihnen klar. Aber Ihre Mitarbeiter – besonders die im Vertrieb – sollten ebenfalls ein glasklares Bild davon haben. Damit sie Zusammenhänge zwischen ihrem jeweils eigenen Alltagsgeschäft und dem großen Ganzen beurteilen können. Und verstehen, was die Kollegen der parallel arbeitenden Sales-Teams machen. Dann können sie sich besser vorstellen, was über das bisher Bekannte hinaus noch möglich ist – auch wenn bisher noch niemand darauf gekommen ist.

Die PotenziaLine ist dafür ein überschaubares Tool. Es passt auf eine Seite. Entlang der acht Punkte dieses Charts kann jeder im Sales-Team die erreichbaren Rendite-Potenziale ableiten und logisch nachvollziehen. Und dabei seine persönlichen Erfahrungen, Einschätzungen und Marktinformationen einbringen. Am Ende hat

dann jeder ein Arbeitsmittel zur Hand, das ihn immer wieder an die wesentlichen Grundlagen seines Handelns erinnert.

Diese Potenzialanalyse der pragmatischen Art sorgt dafür, dass niemand vergisst:

- Letztlich ist immer der Kunde der Maßstab aller Dinge.
- Klein- und Kleinstkunden bringen weder den Einzelnen noch das Unternehmen als Ganzes wirklich weiter. Wichtig sind die Kunden mit den besten Renditen. Hier liegt der Schwerpunkt.

Die PotenziaLine ist ein Planungs- und Motivationsinstrument, das Sie aus dem Stand nutzen können. Ohne mehr zu investieren als ein wenig Zeit. Eine Beispielmatrix – um das zugrunde liegende Prinzip erst einmal zu verstehen – können Sie aus dem Internet herunterladen: [www.strategie-umsetzung-profit.de/potenzialine](http://www.strategie-umsetzung-profit.de/potenzialine). Und mit wenig Aufwand können Sie diese Beispielmatrix Ihrem Unternehmen und Ihren eigenen Potenzialen anpassen.

Der Markt ist ständigen Einflüssen unterworfen. Marktanalysen sind deshalb selten über längere Zeiträume zuverlässig. Das betrifft auch die PotenziaLine. Nehmen Sie sie deshalb in Ihren regelmäßigen Teamsitzungen immer wieder unter die Lupe. Aktualisieren Sie Ihre Informationen und Daten kontinuierlich. Sie werden feststellen, dass Sie dabei immer besser werden. Sie werden die relevanten Potenziale von Mal zu Mal realistischer einschätzen. Denn durch diese regelmäßige Auseinandersetzung mit dem Thema schulen Sie automatisch Ihren Blick für das Wesentliche.

## **2 Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche – ZAR: Zeit – Aufgaben – Resultate**

Diesen Blick für das Wesentliche schärft auch ein anderes strategisches Tool: ZAR. Und zwar im Zusammenhang mit den individuellen Zeitressourcen des Einzelnen in Relation zu seinen Möglichkeiten, Ziele zu erreichen.

Viele Mitarbeiter beklagen eine wachsende Arbeitsverdichtung. Immer mehr wird von ihnen erwartet. Die Schraube wird immer enger gedreht. So empfinden sie es jedenfalls. Subjektiv. Objektiv geht es aber nicht darum, mehr zu arbeiten. Sondern effizienter. Effektiver. Voraussetzung dafür ist allerdings zu lernen, wie man die richtigen Prioritäten setzt und die zur Verfügung stehende Zeit optimal nutzt.

Wer seine Prioritäten im Griff hat, hat auch seine Zeit im Griff. Und erreicht seine Ziele. Ohne Stress. Schließlich liegt in der Ruhe die Kraft. Wer allerdings an vier von fünf Arbeitstagen im Büro sitzt und Daten in seinen PC eingibt, wird Probleme haben, am fünften Tag alle Kunden auf seiner Liste zu besuchen und dabei auch noch erfolgreich zu sein.

Der erste Schritt, um zu den richtigen Prioritäten zu kommen, ist eine ehrliche Bestandsaufnahme. Womit verbringt jeder Einzelne seine Zeit? Ist diese Einteilung zielführend? Wenn nicht: Wo sind Korrekturen notwendig? Die ZAR-Matrix macht alle wesentlichen Eckpunkte, die man dazu braucht, überschaubar. Auf einer Seite.

ZAR – das bedeutet: Zeit, Aufgaben, Resultate. Um diese Kernpunkte geht es. Die richtigen Prioritäten zu setzen. Messbare Resultate zu erreichen. Aber zusätzlich: die Potenziale jedes Einzelnen weiter auszubauen.

Füllen Sie diese Matrix in Bezug auf jeden einzelnen Mitarbeiter aus. Parallel lassen Sie jeden für sich selbst die gleiche Matrix ausfüllen. Anschließend vergleichen Sie beide Ergebnisse. Sie werden staunen, welche Diskrepanzen dabei deutlich werden. Zwischen Ihren Erwartungen an den Mitarbeiter – und dessen Einschätzung davon, was Sie von ihm erwarten. Das ist ein exzellenter Ausgangspunkt für Gespräche zur persönlichen Weiterentwicklung jedes Einzelnen.

*„Wenn man die Menschen lehrt, wie sie denken sollen, und nicht ewighin, was sie denken sollen, so wird auch dem Missverständnis vorgebeugt.“*

Georg Christoph Lichtenberg

Auch die „ZAR-Matrix“ können Sie übrigens im Internet abrufen und Ihren eigenen Bedürfnissen anpassen: [www.strategie-umsetzung-profit.de/zar](http://www.strategie-umsetzung-profit.de/zar).

### 3 Schärfen Sie das Profil – Points of Difference

Nachdem die Potenziale, die Prioritäten und Ziele klar herausgearbeitet sind, gilt es, das eigene Profil zu schärfen. Jeder Mitarbeiter – zumindest jeder, der ein Unternehmen nach außen vertritt – sollte dessen Stärken und Schwächen kennen. Er sollte in der Lage sein, sie absolut und in Relation zu den direkten Wettbewerbern objektiv zu bewerten. Ungeschminkt. Also ohne etwas unangemessen zu beschönigen. Nur wer sich dieser Fakten bewusst ist, kann aktiv dazu beitragen, Schwächen auszugleichen und Stärken zu optimieren.

*„Alles, was die Menschen in Bewegung setzt, muss durch ihren Kopf hindurch; aber welche Gestalt es in diesem Kopf annimmt, hängt sehr von den Umständen ab.“*

Friedrich Engels

Es gilt also einen Bezug herzustellen zwischen den Stärken und Schwächen aller relevanten Marktakteure im eigenen Umfeld. Dabei hilft eine Art Ranking nach Krite-

rien, die Sie als erfolgsrelevant einstufen. Das strategische Tool, das dieses Ranking – wiederum auf einer einzigen Seite – überschaubar macht, ist das PositionBoard. Es gibt die Möglichkeit, so punktgenau wie möglich im Kampf um Marktpositionen Stärken einzusetzen, um neue Potenziale zu erobern. Und Schwächen zu analysieren, um sie in den Griff zu bekommen.

Wie alle Tools innerhalb der ResultStrategie ist auch dies ein Instrument, das durch den regelmäßigen Gebrauch mit der Zeit immer genauer und eindeutiger wird. Und wie bei den vorangegangenen ist auch hier die entsprechende Matrix für Sie im Internet hinterlegt: [www.strategie-umsetzung-profit.de/positionboard](http://www.strategie-umsetzung-profit.de/positionboard).

Ein ähnlich wichtiges strategisches Tool ist ein überschaubares Portfolio. Ein lösungsorientiertes, das aus Sicht des Kunden konzipiert wurde. Konsequentes Denken aus der Perspektive des Kunden ist ohnehin ein roter Faden, der sich durch alle Denkansätze dieses Praxisbuchs für strategische Resulter zieht.

Dieses Portfolio erschließt sich aus pragmatischen Gründen in drei Ebenen. Daher sein Name: 3-Level-Portfolio – für Sie im Internet abrufbar unter [www.strategie-umsetzung-profit.de/3levelportfolio](http://www.strategie-umsetzung-profit.de/3levelportfolio). Es strukturiert Produkte und Leistungen in Packages, die den Nutzen für den Kunden in den Mittelpunkt stellen.

#### **4 Finden Sie die richtigen Hebel für Ihr Business – die Schlüsselhebel**

Sind all diese strategischen Vorarbeiten geleistet, brauchen Sie nur noch die richtigen Hebel, um Ihr Business in die gewünschte Richtung zu bewegen. Das klingt einfacher, als es ist. Denn vielfältige Einflüsse wirken von außen in Ihre Märkte hinein – von Ihren eigenen Shareholdern bis zu Gesetzen und Gewerkschaften. Aber: Es gibt keine Probleme – es gibt nur Herausforderungen. Und wenn einer dieser Faktoren akut erfolgskritisch wird, gibt es ein ganzes Spektrum möglicher Hebel, um angemessen darauf zu reagieren und das Schiff wieder ins richtige Fahrwasser zu steuern.

Die Frage ist: Wo finden Sie die richtigen Hebel? Und wie erkennen Sie, wo sie angesetzt werden sollten? Fast noch wichtiger ist es aber auch hier, Prioritäten zu setzen und sich auf die wesentlichen Herausforderungen zu konzentrieren. Denn viele Hunde sind des Hasen Tod, und planloser Aktionismus hat noch kein Unternehmen aus einer potenziell prekären Situation gerettet.

Wie also können Sie auf Basis aller zuvor erarbeiteten Kenntnisse und Tools Ihre angepeilten Ziele erreichen? Welche Kräfte sind es, die Ihre Märkte von außen begrenzen – und damit den Handlungsspielraum Ihres Unternehmens? Wie werden aus Grenzen Herausforderungen? Die Sie gemeinsam mit Ihren Sales-Teams angehen können – mit realistischer Aussicht auf Erfolg. Wie setzen Sie die richtigen Prioritäten? Wie finden Sie die Hebel, die zu entscheidenden Schlüsselhebeln werden? Fragen über Fragen – aber die passenden Antworten werden in den nächsten Textabschnitten geliefert.

Insgesamt gibt Ihnen die ResultStrategie eine Reihe strategischer Tools an die Hand. Damit kommen die grundsätzlichen Linien Ihrer Unternehmensstrategie auf der operativen Ebene an. In handlicher Form. Jedes einzelne dieser Tools passt auf eine Seite. In jede Hosentasche. Oder, was besonders motivierend sein dürfte, in DIN-A-3-Vergrößerung als verständliches Poster an die Bürowand. Zur gefälligen Erinnerung an gemeinsam erarbeitete Pläne.

„Ich höre und vergesse. Ich sehe und behalte.  
Ich handle und verstehe.“ Konfuzius

Nehmen Sie nicht alle auf einmal in Angriff. Lassen Sie sich – besonders beim ersten Mal – ausreichend Zeit dafür. Wenn Sie in der Folge konsequent damit arbeiten, werden für Sie und Ihre Mitarbeiter die einzelnen Bestandteile der ResultStrategie nach und nach zum selbstverständlichen Bestandteil Ihrer regelmäßigen Jour fixe oder Gesprächsrunden – oder in welcher Form auch immer Sie den kontinuierlichen Dialog mit Ihren Außendienstlern führen. Sie werden für Sie und Ihre Mitarbeiter selbstverständlich, weil sie die Arbeit einfacher und die Erfolge deutlich sichtbar machen.

Schauen Sie sich zwischendurch ab und zu das Tripendulum in Aktion an. Im Internet. Lassen Sie dieses Bild auf sich wirken. Und vergessen Sie es nicht, wenn Sie strategische Überlegungen anstellen. Denn alle strategischen Entscheidungen, die Sie treffen, sind letzten Endes so unscharf und unvorhersehbar wie die grotesken Bewegungen der drei Arme des Tripendulums. Stellen Sie sich vor, dass jeder dieser Arme einen Einflussfaktor symbolisiert, den Sie nicht zuverlässig kontrollieren können, der sich aber jederzeit ändern kann: Ihre Mitbewerber, Ihre Kunden, Politik und Gesetzgebung, Rohstoffmärkte, und, und, und. Bleiben Sie also geschmeidig.



## Service

---

Wir stellen Ihnen in diesem Buch zu jedem Kapitel Tools und Zusatzinformationen zum kostenlosen Download im Internet zur Verfügung. Die Website zum Buch finden Sie unter:

**[www.strategie-umsetzung-profit.de](http://www.strategie-umsetzung-profit.de)**

Wenn Sie sich ein animiertes Tripendulum in Aktion ansehen möchten, um die völlige Unberechenbarkeit bildhaft nachzuvollziehen, gehen Sie bitte auf die Site:

**[www.strategie-umsetzung-profit.de/tripendulum](http://www.strategie-umsetzung-profit.de/tripendulum)**

---