

BERND MÜLLER



Der Bergführer

Die Glücksgefühle sind immens, heißt es, wenn man den Gipfel erklommen hat. Und sein Ziel gemeinsam mit einer Gruppe zu erreichen, lässt den Endorphin-Schub zusätzlich steigen. Doch der Weg zum Gipfel ist weit, mühsam, steinig und mitunter gefährlich! Gut, wenn man einen Bergführer hat, der sich im Gelände auskennt, die Großwetterlage richtig einzuschätzen weiß, die richtigen Werkzeuge und deren Einsatz kennt und sein Wissen an die Seilschaft weitergeben kann.

Sind Sie ein solcher Bergführer in Ihrem Unternehmen? Kennen Sie nicht nur das (Umsatz-)Ziel, sondern auch den richtigen Weg dorthin? Haben Sie die richtigen Werkzeuge und wissen damit richtig umzugehen? Schaffen Sie es, Ihr Wissen über Ziel, Weg, Werkzeuge und deren Einsatz richtig an Ihre Seilschaft weiterzugeben?

Sind Sie ein ergebnisorientierter oder ein prozessorientierter (Berg-)Führer?

Ein ergebnisorientierter Bergführer interpretiert seine Führungsaufgabe etwa wie folgt: „Da oben ist der Gipfel, um 15.30 treffen wir uns dort! Und wer nicht pünktlich ist oder aufgibt, der muss sich ab morgen eine andere Seilschaft suchen!“ Übersetzt: „Das Umsatzziel ist klar, da gibt es kein Pardon! Und wer das nicht schafft – Sie wissen ja, Karriere macht man nach 18.00 Uhr!“ Was hier vielleicht ein wenig salopp klingt, findet in folgendem Original-Zitat eines Vertriebsvorstandes auf einer weltweiten Vertriebstagung seine Krönung: „You must make more turnover!“ – Da hat jemand seine Führungsaufgabe verstanden! Wie der Römer-Haupt-

mann bei Asterix, der auf seine Truppen herabschaut und klagt: „Sie sind alle so dumm – und ich bin ihr Chef!“

Wie geht wohl ein prozessorientierter Bergführer an seine Aufgabe heran, die Seilschaft zum Gipfel zu führen? Er würde das Ziel nie in Frage stellen: Der Gipfel muss erreicht werden, von allen! Aber er würde sich Gedanken über den richtigen Weg machen und dabei all seine Erfahrung in die Waagschale legen. Er wüsste genau, welche Vorbereitungen zu treffen sind, welche körperliche Fitness vonnöten ist und wie diese von allen Mitgliedern der Seilschaft z.B. durch regelmäßiges Training erreicht werden kann. Sein Erfahrungsschatz würde ihn aus vielen möglichen Wegen den situativ besten Weg auswählen lassen. Er würde seine Seilschaft anhand einer Karte über den vorgeschlagenen Weg und den Gipfel unterrichten. Und er würde begründen, warum gerade dieser Weg der richtige ist. Er würde seine Seilschaft mit der richtigen Ausrüstung für den vorgeschlagenen Weg versehen und deutlich machen, welcher Ausrüstungsgegenstand warum auf welchem Teilstück des Weges wie einzusetzen ist. So könnte er beispielsweise den gefährlichen Steilhang umgehen und stattdessen über das Eisfeld ausweichen, da dieser Weg erfolgsversprechender ist. Dazu müsste er seine Seilschaft mit einem Eispickel ausrüsten und sie instruieren, wie man damit sicheren Tritt der Gefahr von Gletscherspalten entgeht. Auf jedem Teilstück des Weges würde er die Mitglieder seiner Seilschaft entsprechend ihrer Stärken und Schwächen einsetzen, um so die gesamte Truppe zum Gipfel zu führen. Auf schwierigen Teilstücken ginge er vorweg, um einen sicheren Weg zu erkunden.

Am Gipfel angekommen würde er den Beitrag des Einzelnen und der gesamten Seilschaft zur Gipfel-Eroberung lobend herausheben. Er ließe den Glücksgefühlen seiner Truppe freien Lauf, um intrinsische Motivation für den nächsten Gipfelsturm

entstehen zu lassen. Bei einem der nächsten Trainings würde er seine Seilschaft nach begründeten Verbesserungsvorschlägen zu Weg und Ausrüstung für die nächste Gipfel-Besteigung befragen und gemeinsam mit seinen Weggefährten Weg, Rollen, Aufgaben und Ausrüstung für die kommende Etappe festlegen.

Obwohl Ihnen der prozessorientierte Bergführer ein einleuchtendes Paradigma zu sein scheint, werden Sie bei kritischer Selbstbeurteilung feststellen müssen, dass Sie als Verantwortlicher für Vertrieb und Marketing in Ihrem Unternehmen sicher nicht in allen Facetten diesem Bild entsprechen.

Haben Sie den Vertriebs- und Marketingprozess für Ihr Unternehmen hinreichend beschrieben?

Ein Prozess ist eine Abfolge von aufeinanderfolgenden Phasen mit Zielen, Aktivitäten, Verantwortlichkeiten und Werkzeugen je Phase. Welches sind die aufeinander aufbauenden Phasen in Ihrem Vertriebs- und Marketingprozess? Was sind die „To Do’s“ in welcher Phase, was die „Don’ts“? Sind die Verantwortlichkeiten geklärt? Welchem übergeordneten Zweck dienen die einzelnen Phasen, warum macht Ihr Vorgehen Sinn? Diesen Punkt sollten Sie nicht unterschätzen, das ist der Motivator für Ihre Mitarbeiter, denn nur werden Sinn versteht, setzt sich für eine Sache ein. Welche (Kommunikations-) Werkzeuge gibt es für welche Phasen und wie sollen sie eingesetzt werden? Sind Ihre Mitarbeiter auf den richtigen Einsatz dieser Werkzeuge trainiert? Wie lautet das Ziel einer jeden Phase? Ist dieses Ziel messbar und durch alleiniges Dazutun des Phasen-Verantwortlichen erreichbar? Wie dokumentieren Sie die einzelnen Aktivitäten und die Zielerreichung einer jeden Phase? Wie lautet das Effizienzkriterium je Phase, dessen Messung Ihnen Ansatzpunkte für Verbesserungen liefert?

Ein einfaches Beispiel: Besuchsvereinbarungen

Für einen mittelständischen Kunden haben wir jüngst den Vertriebs- und Marketingprozess in 10 Phasen mit 24 Schritten definiert. Für jeden Schritt haben wir die oben genannten Fragestellungen detailliert beantwortet. Beispielhaft sei an dieser Stelle der Schritt „Besuchsvereinbarung“ nach diesem Paradigma beschrieben.

Ziel der Besuchsvereinbarung ist, wen wundert’s, die Vereinbarung eines Besuches. Was so offensichtlich scheint, ist in der Praxis meist ein Stolperstein. Denn, um einen Besuchstermin bei einem Interessenten (ganz gleich ob Absatzmittler oder Endkunde) zu vereinbaren, muss diesem der Nutzen des Besuchs kommuniziert werden. Warum also soll der Interessent seine Zeit für einen Termin opfern, wenn er gleiches doch am Telefon erledigen könnte. Unerfahrene Vertriebsmitarbeiter (ganz gleich ob Innen- oder Außendienst) versuchen hier bereits das Produkt zu verkaufen. Dabei will man doch nur einen Termin vereinbaren, da ein Face to Face viel erfolgversprechender ist als ein Telefonat oder eine Mail. Vor Ort,

in der Welt des Interessenten können Ihre Problemlösungen Ihrem möglichem Kunden viel besser kommuniziert werden als über alle Medien dieser Welt.

Ein Telefonskript wäre ein veritables Werkzeug, um Ihre Mitarbeiter bei deren Aufgabe zu unterstützen, den Nutzen eines Besuchs beim Interessenten zu vermitteln und einen Termin zu vereinbaren. Natürlich dürfen die Mitarbeiter vom Wortlaut des Skripts abweichen. Es soll lediglich eine Hilfestellung sein, an das Wesentliche zu denken. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern den richtigen Weg zur erfolgreichen „Gipfelbesteigung“ (alias Terminvereinbarung) auf! Geben Sie Ihren Mitarbeitern die richtigen Werkzeuge an die Hand – wie es der Bergführer mit dem Eispickel für seine Seilschaft macht! Und: Schulen Sie Ihre Mitarbeiter im zielgerichteten Umgang mit den Werkzeugen!

Übrigens, die Effizienz von Terminvereinbarungen lässt sich auf einfachste Weise messen: Anzahl der vereinbarten Termine dividiert durch die Anzahl der dafür notwendigen Telefonate. Kennen Sie diese Effizienzkennziffer für Ihr Unternehmen? Wenn ja, welche Rückschlüsse für Verbesserungsmaßnahmen ziehen Sie aus dieser Kennziffer?

„Sein Ziel erreicht, wer den besten Weg zum Ziel kennt und die Seilschaft bestmöglich ausrüstet, schult und führt!“ (Alte Bergführer-Weisheit)

Ist der Vertriebs- und Marketingprozess in seinen Zielen, Aktivitäten, Verantwortlichkeiten und Werkzeugen je Phase erst einmal beschrieben, dann sind die Standards in Ihrem Unternehmen gesetzt. Verbesserungsvorschläge Ihrer Mitarbeiter im In- und Ausland sind von nun an spezifisch zu formulieren: „In Phase x können wir besser werden, wenn wir das Kommunikationstool y in Richtung z verändern!“ „Das geht so nicht in meinem Land/meiner Region!“ gibt’s nicht mehr. Ihre Gegenfrage lautet: „Was sollen wir wie in welcher Phase des Vertriebs- und Marketingprozesses konkret ändern, damit wir auch in Ihrem Land/Ihrer Region besser werden?“

Ihre Mitarbeiter kennen von nun an nicht nur das Ziel, sondern auch den Weg zum Ziel sowie die zielführenden Mittel und deren Einsatzmöglichkeiten. Das „voneinander Lernen“ erfolgt dann automatisch. Die Leistung Ihrer Mitarbeiter wird objektiviert. Ihre Führung kann sich auf das Managen und Reduzieren von Unterschieden zwischen High-Performern und Low-Performern konzentrieren. Neue Mitarbeiter sind leichter auf Ihren standardisierten Prozess zu trainieren. Ihre Führung kann schon im Prozess ansetzen, d.h. schon auf dem Weg zum Ziel, nicht erst bei der Messung der (Umsatz-)Ziel-Erreichung. Damit wird ein frühzeitigeres Gegensteuern ermöglicht. Im Ergebnis wird die Effizienz gesteigert, was nachhaltig zur Umsatz- und Deckungsbeitrag(?) -Verbesserung beiträgt. Ein willkommener Nebeneffekt: Alle Marketing- alias Kommunikationstools haben eine klar definierte spezifische Aufgabe in der jeweiligen Phase des Prozesses. Tools, die keine spezifische Aufgabe haben, streichen Sie ersatzlos. So werfen Sie allerhand Marketing-Ballast ab und sparen obendrein Kosten. Und noch ein Bonbon zum Abschluss: Sie werden merken, wie Ihre Mitarbeiter an konkreten, sprich Effizienz verbessernden Maßnahmen arbeiten werden. Das bedeutet für Sie und Ihr Unternehmen: Innovation in der Vermarktung!

reborn consult Agentur für Vertriebseffizienz
www.reborn-consult.de