

Auch Mitarbeiter brauchen eine Vision

Viele Unternehmensleitbilder sind verkappte Werbepostillen. Sie wurden mit Blick auf die Kunden und nicht auf die (Vertriebs-)Mitarbeiter formuliert. Deshalb sollten Unternehmen eine „eigene“ Vision für den Vertrieb entwickeln, meint Martin K. Schluck.

ComputerPartner, Nr. 27, 2004

Was würde geschehen, wenn morgen Unternehmen wie Daimler-Chrysler, BMW oder Audi Pleite gingen? Einige Tausend Mitarbeiter würden ihren Job verlieren und viele Auto-Freaks nostalgisch von den Autos des jeweiligen Unternehmens schwärmen. Doch aus Marktsicht wären die Folgen gering. Niemand müsste deshalb auf einen Pkw verzichten. Binnen kürzester Zeit wäre die Marktlücke gefüllt.

In dieser Situation befinden sich heute fast alle Unternehmen. Sie werden faktisch nicht mehr gebraucht. Es gibt ausreichend Mitbewerber, die gerne ihre Leistungen erbringen würden. Entsprechend schnell können sie vom Markt verschwinden - zum Beispiel, weil die Kunden ihre Gunst anderen Anbietern schenken. Also müssen die Unternehmen dafür sorgen, dass sie dieses Schicksal nicht ereilt. Zum Beispiel, indem sie ihren Kunden bessere Lösungen oder mehr Service bieten oder engere Beziehungen zu ihnen aufbauen. Die Unternehmen müssen sich also in den Augen ihrer Kunden positiv von ihren Mitbewerbern unterscheiden. Nur dann schenken sie ihnen ihre Gunst, nur dann bleiben sie ihnen treu.

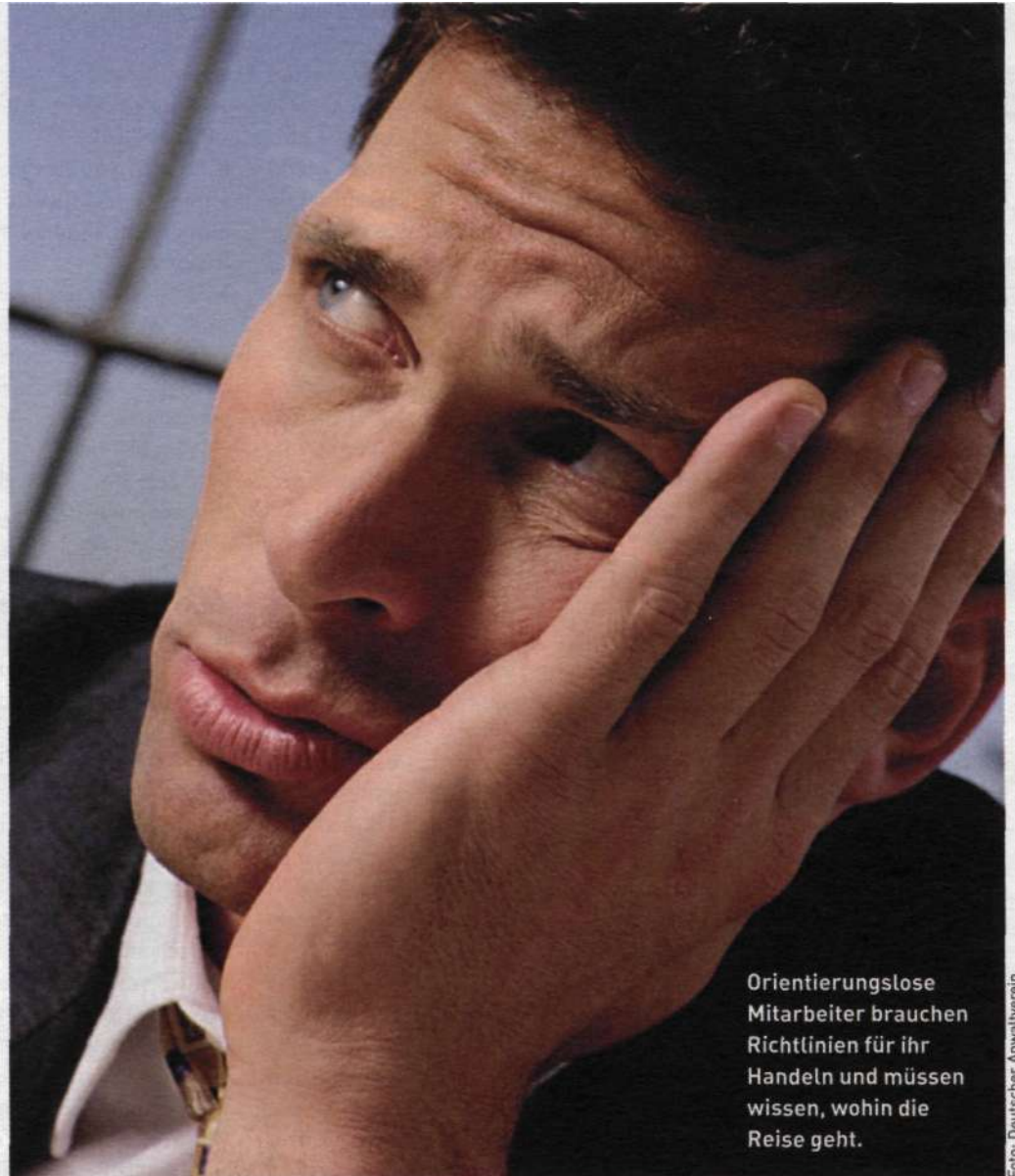
Solche „Unique Selling Points“ (USP) genannten Unterscheidungsmerkmale fallen nicht vom Himmel. Sie müssen in jahrelanger Kleinarbeit aufgebaut werden. Dies setzt voraus, dass alle Mitarbeiter, vom obersten Lenker bis zum Pförtner, Folgendes wissen:

- Wofür steht unser Unternehmen?
- Wofür kämpfen wir?
- Was unterscheidet uns von unseren Mitbewerbern?

Leitbilder statt Werbepostillen entwickeln

Deshalb entwickelten viele Unternehmen in den zurückliegenden Jahren eine Unternehmensvision. Doch inzwischen sind diese Leitbilder in Verruf geraten. „Die enthalten nur wohlklingende Sätze, um deren Einhaltung sich niemand schert“, lautet heute das Credo vieler Mitarbeiter. „Im Arbeitsalltag steht der Profit und nicht die Kundenorientierung an erster Stelle.“ Und: „Wenn die Quartalszahlen nicht stimmen, dann interessieren niemanden die langfristigen Ziele.“

Dass solche Stimmen laut werden, ist begründet. Denn oft formulieren Unternehmen ihre Vision primär mit Blick auf ihre Kunden. Deshalb gleichen viele Unternehmensleitbilder auf Hochglanz polierten Werbepostillen. Und nicht nur die benutzten Worte, sondern auch Formulierungen gleichen sich wie ein Ei dem anderen. Die Folge: Den Leitbildern können weder die Kunden noch die Mitarbeiter entneh-



Orientierungslose Mitarbeiter brauchen Richtlinien für ihr Handeln und müssen wissen, wohin die Reise geht.

Foto: Deutscher Anwaltverein

men, was das Unternehmen von seinen Mitbewerbern unterscheidet. Aus ihnen ist auch nicht ersichtlich, wohin sich das Unternehmen entwickeln möchte, da Aussagen wie „Wir sind ...“, die einen Zustand beschreiben, dominieren. Es fehlen jedoch Aussagen wie „Wir möchten ...“ und „Wir streben danach ...“, die eine Entwicklungsperspektive aufzeigen.

Wohin die Reise gehen soll, müssen die Mitarbeiter aber wissen. Sonst verstehen sie viele Entscheidungen ihrer Vorgesetzten nicht. Hinzu kommt: Sie brauchen im Alltag eine Richtschnur für ihr Handeln, da sie immer wieder vor der Frage stehen: Wie soll ich mich (Verkaufs-)taktisch verhalten?

Ein Beispiel: Ein Verkäufer erfährt, dass ein Kunde eine neue Computeranlage benötigt; au-

ßerdem, dass er noch überlegt: Soll ich die Anlage kaufen oder leasen? Wenn der Verkäufer nun nicht weiß, dass sein Unternehmen sich vom PC-Hersteller zum IT-Dienstleister entwickeln möchte, bleibt es dem Zufall überlassen, ob seine Taktik darauf abzielt, mit dem Kunden einen Kauf- oder Leasingvertrag abzuschließen. Und schon gar nicht erwägt er, darauf hinzuwirken, dass der Kunde seine gesamte IT outsourct.

Eigene Vision für den Vertrieb entwickeln

In solche Situationen geraten insbesondere Verkäufer immer wieder. Also benötigen sie einen Bezugsrahmen für ihr Handeln. Diesen bieten ihnen Leitbilder in der Regel nicht. Denn in ih-

Fortsetzung auf Seite 42 •

nen wird zwar viel von „Kundenorientierung“, „Servicepartnerschaft“ und „Technologieführerschaft“ schwadroniert, sie enthalten aber nie Aussagen wie:

- Wir möchten das Unternehmen mit der größten Finanzkraft in unserer Branche werden, damit wir das nötige Kapital haben, um für unsere Kunden stets Lösungen zu entwickeln, die besser sind als die unserer Mitbewerber. Oder:
- Wir wollen eine so starke Marktposition aufbauen, dass wir bei allen Erstausstattungsengeschäften mit einem Volumen von über 100.000 Euro Umsatz um ein Angebot gebeten werden. Oder:
- Wir wollen uns vom führenden Hersteller von Kaffeemaschinen zum führenden Systemanbieter für einen erlebnisorientierten Kaffeegenuss entwickeln.

Solche Aussagen verstehen Verkäufer. Sie stehen aber nie in der „offiziellen“ Vision eines Unternehmens. Sei es, um den Mitbewerbern nicht zu viel über die eigene Strategie zu verraten, oder um zu vermeiden, dass Kunden denken: Bei einer so dicken Finanzdecke bleibt ausreichend Luft für Preisnachlässe. Deshalb sollten Unternehmen basierend auf ihrer offiziellen Unternehmensvision eine spezielle Vertriebsvision entwerfen, die deren Aussagen auf die Alltagsarbeit der Verkäufer überträgt.

Aus der Vision eine Strategie ableiten

Keinesfalls darf die Unternehmensführung aber die Illusion hegen, dass, wenn diese Vision steht, ihre Arbeit erledigt ist. Im Gegenteil: Nun beginnt die eigentliche Arbeit, denn Aussagen wie „Wir möchten die größte Finanzkraft haben“ oder „Wir wollen der führende Systemanbieter werden“ lassen offen, wie diese Ziele erreicht werden. Also muss eine Strategie entwickelt werden. Das Unternehmen muss sich überlegen: Was sollten wir tun, um unsere Vision zu realisieren? Wie sollte unser Leistungsangebot aussehen? Wie sollten wir den Markt bearbeiten? Welche Verkaufstaktik sollten wir wählen? Wie sollten die Abläufe im Verkauf gestaltet sein? Welche Qualifikation brauchen unsere Verkäufer?

Wenn die Vision lautet „Wir wollen der führende Systemanbieter für einen erlebnisorientierten Kaffeegenuss werden“, könnte die

Strategie folgende Elemente enthalten:

- I Wir entwickeln ein Dienstleistungspaket rund um das Produkt Kaffee.
- Wir verleasen künftig Kaffeemaschinen inklusive Geschirr und sonstigem Zubehör.
- Wir kooperieren mit einem Einrichter von Gastronomiebetrieben, um künftig auch „Kaffee-Landschaften“ gestalten zu können.
- Wir schulen unsere Verkäufer zu Fachberatern, die unsere Kunden beim Führen ihrer Betriebe unterstützen.

Etappenziele definieren

Die Strategie markiert also den Weg zum Realisieren der Vision. Aus ihr können Maßnahmen abgeleitet werden, um sich der Vision Schritt für Schritt zu nähern. Die Strategie ist aber noch nicht mit Kennzahlen hinterlegt, mit denen überprüft werden kann, ob sich das Unternehmen auf dem richtigen Weg befindet. Also gilt es, Etappenziele zu definieren, die auf dem Weg zum Realisieren der Vision zu erreichen sind. Diese Meilensteine können, wenn das Unternehmen der führende Systemanbieter für einen erlebnisorientierten Kaffeegenuss werden möchte, zum Beispiel lauten: Bis 2006

- haben wir alle Verkäufer zu Fachberatern ausgebildet.
 - haben wir 30 Betreiber gastronomischer Einrichtungen als (Franchise-)Partner gewonnen und deren Betriebe in Modellbetriebe umgewandelt.
 - erzielen wir 25 Prozent unseres Umsatzes nicht mehr mit Kaffeemaschinen, sondern mit Serviceleistungen.
 - verfügen wir über die Marketing- und Verkaufsinstrumente, die Gastronomen brauchen, um ihre Betriebe vor Ort erfolgreich zu vermarkten.
- Und bis 2008:
- haben wir in der Branche den Ruf, der innovativste Gastronomie-Partner zu sein.
 - existiert in allen Städten mit mehr als 150.000 Einwohnern mindestens ein Modellbetrieb.
 - erzielen wir 50 Prozent unseres Umsatzes mit Serviceleistungen.

Ziele mit den Verkäufern vereinbaren

Anhand dieser Meilensteine kann ermittelt werden, was zum Beispiel die Verkäufer tun müssen, damit die Etappenziele erreicht werden. Ausgehend von ihnen können (Jahres-)Ziele mit den Verkäufern vereinbart werden. Bezogen auf den Meilenstein „Wir wollen bis 2006 insgesamt 30 Betreiber gastronomischer Einrichtungen als (Franchise-)Partner gewonnen und deren Betriebe in Modellbetriebe umgewandelt haben“, könnten diese zum Beispiel lauten: Bis Ende Oktober 2004

- identifiziert jeder Verkäufer in seinem Kundenstamm drei Zielkunden, die als Modellbetriebe in Betracht kommen.
- ermittelt er, unter welchen Voraussetzungen sie bereit wären, eine solche Partnerschaft einzugehen.

Erhalten die Verkäufer dann von ihren Vorgesetzten noch die nötige Unterstützung, um diese Ziele zu erreichen - zum Beispiel in Form einer Checkliste zum Ermitteln möglicher Modellbetriebe oder einer Schulung, wie deren Inhaber für das Thema Partnerschaft begeistert werden können -, dann bewegt sich die Organisation in Richtung Vision.

Viele Unternehmen praktizieren ein solch systematisches Vorgehen nicht. Oft stellt man im Kontakt mit ihnen fest, dass selbst ihre (obersten) Führungskräfte immer wieder die langfristigen Ziele aus den Augen verlieren - zum Beispiel, weil die Geldgeber einen sehr starken kurzfristigen Renditedruck auf sie ausüben. Dies führt unter anderem dazu, dass in vielen Unternehmen zum Beispiel die Vertriebsleiter die Vorgaben für das laufende Geschäftsjahr erst erhalten, wenn dieses begonnen hat. Und das ist zu spät.

Die Folge: Die Mitarbeiter agieren entweder im Blindflug oder wie im Vorjahr. Also verharrt die Organisation auf dem Status quo. Und kennen die Mitarbeiter endlich ihre Zielvorgaben, dann ist es oft zu spät, um diese noch zu realisieren. Nicht nur, weil die Mitarbeiter die Weichen schon anders gestellt haben, sondern auch, weil sie die späte Zielvorgabe wie folgt interpretieren: So wichtig kann das Erreichen

dieser Ziele nicht sein, sonst wären sie früher formuliert worden. Somit ist das Nichterreichen der Ziele vorprogrammiert.

Deshalb sollten Unternehmen nicht nur eine eigene Vision für ihren Vertrieb entwickeln, aus der ihre Verkaufsmannschaften die Verkaufsstrategie und -taktik ableiten können. Sie sollten auch dafür sorgen, dass ihre (Vertriebs-)Mitarbeiter mindestens vier Wochen vor Beginn eines Geschäftsjahres erfahren, welche qualitativen und quantitativen Ziele sie erreichen sollen.

Dann haben die Führungskräfte ausreichend Zeit, um ihren Mitarbeitern zu erläutern, welche Bedeutung die Ziele für das Erreichen der Meilensteine und Realisieren der Vision haben. Und ihre Mitarbeiter haben genug Zeit, um zu überlegen, welche Maßnahmen sie ergreifen müssen, um die (Etappen-)Ziele zu erreichen. Also können sie ihren Beitrag zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs leisten.

STECKBRIEF

 Martin K. Schluck arbeitet als Vertriebstrainer und -berater. Er ist Partner des Trainings- und Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld.

Kontakt: Tel. 07062 96968
E-Mail: zentrale@schreiber-training.de
www.schreiber-training.de