



# Vernetzung von Kultur und Struktur

Carsten Siers

Den Erfolgsparametern vertrieblicher Aktivitäten ist die Unternehmensberatung Siers, Borrmann & Kollegen im regelmäßig erscheinenden Vertriebskompass auf der Spur. Mittlerweile liegt die vierte Ausgabe der Zukunfts- und Benchmarkstudie vor – als Wegweiser für das Top-Management, um zukünftige Vertriebsaktivitäten optimal auszurichten.

## HIER LESEN SIE ...

- die wichtigsten Ergebnisse der aktuellen Zukunfts- und Benchmarkstudie Vertriebskompass,
- die Umsetzungsempfehlungen auf Grundlage der identifizierten Aktivitäten von Top-Performern,
- die wichtigsten Erfolgsreiber im Vertrieb in den nächsten drei Jahren.

**F**ast die Hälfte aller im Vertrieb entwickelten Strategien und Konzepte versanden in der Umsetzung und verfehlen allzu oft die gewünschte Wirkung am Markt. So wird zum Beispiel seit mehr als zehn Jahren Lösungsvertrieb gepredigt, in der täglichen Praxis ist es aber oft beim reinen Produktvertrieb geblieben. Unternehmen reagieren auf defizitäre Strukturen und unterentwickelte Kulturen oftmals mit wenig vernetzten Einzelmaßnahmen, anstatt mit einem ganzheitlichen Ansatz pro-aktiv zu agieren. Einzelaktionen sind jedoch in einer komplexen Unternehmens- und Vertriebswelt nur dann erfolgreich, wenn sie in die bestehenden

Strukturen eingebettet, durch ein faires System getragen werden und die Mitarbeiter ihren ganz persönlichen Nutzen daraus erkennen.

„Ich bin immer wieder überrascht, wie viele Potenziale Unternehmen liegen lassen, wenn sie die PS auf die Straße bringen“, meint Professor Dr. Gert Hoepner, Fachbereich BWL an der FH Aachen University of Applied Sciences. Nicht selten wachsen Unternehmen einzig und allein deshalb, weil sie sich in einem wachsenden Markt tummeln, immer wieder innovative Produkte entwickeln und vermarkten oder einzelne Mitarbeiter durch persönliches Überengagement Defizite kompensieren. Wenn Dring-



## AUTOR

**Carsten Siers**  
Geschäftsführer der  
Unternehmensberatung  
Siers, Borrmann & Kollegen  
in Düsseldorf  
[www.siers-borrmann.com](http://www.siers-borrmann.com)

## STUDIE

**Vertriebskompass  
2010/2011**  
Die vollständige 4. Studie  
Vertriebskompass kann  
über Siers, Borrmann &  
Kollegen für 95 Euro zzgl.  
MwSt. erworben werden.  
[www.siers-borrmann.com](http://www.siers-borrmann.com)

lich- und Notwendigkeit nicht massiv wahrgenommen werden, besteht wohl kaum Handlungsbedarf für strukturellen und kulturellen Wandel.

Auch Christian Sögtrop, Partner bei der Unternehmensberatung Siers, Borrmann & Kollegen (SBC), merkt an: „Solange die Ziele erreicht, die Investoren zufrieden und Abwanderungen nicht geschäftsschädigend sind – kurz: die meist monetären Ziele stimmen –, wird sich an Bestehendem regelrecht geklammert.“

Die Konsequenzen sind meist branchenübergreifend ähnlich: Potenziale werden nicht abgegriffen, Marktanteile gehen verloren und Margen schrumpfen ins Nichts. Noch schlimmer sind die Folgen für die Mitarbeiter: erst Reduktion der Arbeitsplätze, dann Umverteilen der Arbeit, anschließend erhöhter Krankenstand und so weiter. „Dabei ist es kein Hexenwerk, wenn die Weichen rechtzeitig auf die Märkte von Morgen gestellt werden“, betont Professor Hoepner, „vor allem dann, wenn sich das Unternehmen in einer Erfolgsphase befindet.“

Genau das unterscheidet auch die Top-Performer von den Low-Performern. Während die einen noch den Erfolg ausgiebig feiern und sich gemütlich zurücklehnen, richten die Erfolgreichen ihren Blick bereits wieder nach vorn. Dies ist eine der Erkenntnisse, die aus der vierten Studie, die in enger Zusammenarbeit mit Fachhochschule Aachen erstellt wurde, gewonnen wurden.

Der Hintergrund der Studie ist das Aufzeigen von Möglichkeiten und Potenzialen sowie Wegen und Strategien, die Unternehmen einschlagen, die von Erfolg zu Erfolg eilen – den „Top-Performern“. Die Ergebnisse sollen laut Auskunft der Initiatoren Mut machen, Veränderung als Chance und nicht als lästiges Übel zu verurteilen. Sieben Kerneergebnisse wurden in der aktuellen Studie identifiziert:

### 1. Lösungsvertrieb: Tatsächliche Umsetzung oder bloß ein Lippenbekenntnis?

Beratungsverkauf, Nutzenverkauf, Mehrwertverkauf, Lösungsverkauf ... Das sind Schlagwörter, die gerne als Worthülsen im Geäst des Hierarchybaums selten den fruchtbaren Boden berühren. Zu gerne folgt ein Vertriebsleiter einem Trend, weil es chic klingt, der Kunde danach fragt oder der Wettbewerb es vorlebt.

Doch die Studie zeigt, dass der Weg von Strategie zur Aktivität mitunter sehr weit, manchmal zu weit sein kann. „Eine ausschließliche Befähigung zum Lösungsvertriebler reicht nicht aus“, erläutert Arne Borrmann, verantwortlicher Geschäftsführer bei SBC für die Qualifikation. „Schaffen Sie Strukturen, in denen die neue Kultur auch Wurzeln schlagen kann und der Verkauf einer Lösung intern nicht deutlich mehr Aufwand erfordert, wie zum Kunden.“

### 2. Ohne Leitplanken sind komplexe Märkte nicht effizient zu bearbeiten

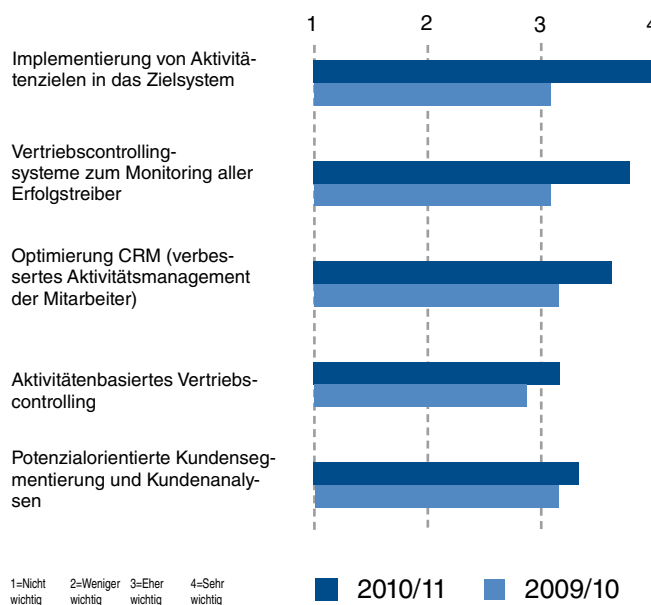
100 Verkäufer, 100 Marktbearbeitungsstrategien: Die Konsequenzen sind fehlende Lernkurven, steigende Vertriebskosten, keine effektive Führungsarbeit, fast zufällige Zielerreichung und zeitintensive Integration neuer Mitarbeiter. Zwar erhöhen Umwege zum Ziel die Ortskenntnis, doch in Zeiten steigender Geschwindigkeit und Leistungsdichte sowie häufig dezentraler Vertriebsstrukturen, sind fehlende Leitplanken ein starkes Unterscheidungsmerkmal von Top- zu Low-Performern. Erarbeiten Sie zusammen mit Ihrer Vertriebsmannschaft Leitplanken zur Selbststeuerung. Das gibt Sicherheit und schafft Vertrauen.

### 3. Top-Performer überlassen die Führung von Menschen nicht dem Zufall

Eine der klassischen Managementfallen ist die Tatsache, dass der „beste“ Verkäufer oft der designierte Vertriebsleiter von morgen ist. Dabei muss eine Führungskraft andere Persönlichkeitsfaktoren aufweisen als ein erfolgreicher Verkäufer. Wenn der erfahrene Mitarbeiter regelmäßig seine Ziele erreicht, ist der Führungsaufwand vermeintlich gering. Ein Blick auf die Zahlen genügt und der Vorgesetzte ist zufrieden. Doch vielleicht war dieser gerade einfach nur zur richtigen Zeit und am richtigen Ort oder betreut eine Region mit viel Potenzial und kürzeren Wegstrecken ...

## Erfolgstreiber

Die wichtigsten Aktivitäten im Vertrieb in den nächsten drei Jahren



Quelle: 4. Vertriebskompass, Siers, Borrmann & Kollegen/FH Aachen



**Christian Sögtrop**

Projektmanager Siers. Borrmann & Kollegen:

„Top-Ergebnisse werden immer noch durch Mitarbeiter erzielt.“



**Arne Borrmann**

Geschäftsführer Siers. Borrmann & Kollegen:

„Nachhaltige Ergebnisse erhält man nur durch die Vernetzung von Struktur und Kultur.“



**Prof. Dr. Gert Hoepner**

Fachbereich BWL, FH Aachen University of Applied Sciences:

„Rechtzeitig die Weichen auf den Erfolg von morgen stellen.“

Keine Entscheidung wirkt so nachhaltig auf das Ergebnis wie die qualifizierte Besetzung von wichtigen Funktionen. Ein Personalmanagement, das sich an den Anforderungen von morgen orientiert, steigert nachweislich den Erfolg.

#### 4. Rund 40 Prozent der Strategien werden nicht umgesetzt. Warum?

Arbeitskreise, Führungskreise, Projektgruppen ... Wie viel von dem, was in langen Meetings erarbeitet wird, verändert die Arbeit an und mit dem Kunden positiv? Die logische Folge sind wenig ambitionierte Teilnehmer in den Arbeitskreisen, da die Wirkung bekanntlich bescheiden ist. Es sind vor allem fehlende Verbindlichkeit und Konsequenz, die viele gute Ideen, Strategien und Lösungen im Keim ersticken. Klares Rollenverständnis der vorbildlichen Führungskräfte und deutliches Commitment der Mitarbeiter führen bei den Top-Performern zu deutlich mehr Wirkung. Wie hoch der wahrscheinliche Umsetzungsgrad sein wird, lässt sich durch eine systematische Kulturanalyse aufzeigen.

#### 5. Ohne Kulturmanagement keine nachhaltige Strategieumsetzung

Zur Umsetzung der Strategien werden noch immer Prozesse und Strukturen bis ins Detail geformt und an die Belegschaft lediglich kommuniziert. Anschließend ist die Verwunderung groß, dass die Prozesse nicht gelebt werden. Manchmal liegt es daran, dass die Prozesse nur vage die Realität abbilden. Viel häufiger aber verhindert die herrschende Kultur eine erfolgreiche Implementierung. Zwar brauchen wir Prozesse als Spielregeln und Leitplanken, doch ohne den Menschen sind sie unnütz. Massive Veränderungen, Fusionen, Zukäufe oder Markterschließungen erfordern Zeit und Begleitung. Wächst die Kultur nicht in gleichem und schnellem Maße wie Strukturen und Systeme, verfallen die Mitarbeiter stets und immer wieder bewusst und unbewusst in alte Verhaltensmuster und evolutionär-wichtiger Fortschritt bleibt auf der Strecke. Längst vorbei sind die Zeiten, in denen Kultur Zeit hatte, sich beliebig frei zu entfalten. Die schnelllebigen und hochdynamischen gesellschaftlichen und ökonomischen Veränderungen erfordern ein bewusstes und professionell begleitetes Management der Kulturen.

#### 6. Aktive Verkaufszeit – ein oft unterschätzter Erfolgsfaktor

Stellen Sie sich vor, eine Verkaufsmannschaft bringt ganze zehn Prozent der Arbeitszeit mit dem Kunden in professionellen Verkaufsgesprächen – nennen wir diese wertvolle Zeit „aktive Verkaufszeit“. Zehn Prozent erscheinen auf den ersten Blick reichlich wenig, doch Erfahrungen ergeben kaum eine höhere Zahl. Andere Kommunikationskanäle flankieren lediglich vor- oder nachbereitend. Der

Vertrag aber wird in diesem Fall ausschließlich im direkten Kundenkontakt unterzeichnet. Das würde bedeuten, dass die Vertriebsmannschaft in nur zehn Prozent der verfügbaren Zeit, 100 Prozent ihres Ergebnisses positiv beeinflusst und herbeiführt. Was würde wohl passieren, wenn die aktive Verkaufszeit von zehn auf 15 Prozent steigen würde?

Maximieren Sie die aktive Verkaufszeit, denn so sind zügig schnelle und auch gesunde Erfolge möglich. Top-Performer nehmen diese Stellschraube deutlich ernster als die Low-Performer und lassen nichts unversucht, zum Beispiel Reisezeit und administrative Arbeit zu reduzieren.

#### 7. Langzeitbeobachtungen unterstreichen die Ergebnisse

Außere und innere Zwänge können einen Wandel so maßgeblich konterkarieren, dass alle Bemühungen zwar viel Staub aufwirbeln, doch bei genauerer anschließender Betrachtung keinerlei Fortschritt eingetreten ist. Dies erschwert Veränderungen noch zusätzlich. Frühzeitige Integration der „Betroffenen“ sorgt für Abhilfe. Unterstützen Sie einen Veränderungsprozess mit einer veränderungsaffinen Kultur entlang pragmatischer und zielorientierter Strukturen. Richten Sie ihr Unternehmen werteorientiert und nachhaltig aus, damit die kurzfristigen Erfolge nicht die einzigen bleiben.

#### Fazit: Erfahrungen von heute liefern den Erfolg von morgen

Was die Konsequenzen aus den Ergebnissen anbelangt, scheinen sich viele der befragten Entscheider einig zu sein, wenn es darum geht, die Aktivitäten für die kommenden drei Jahre abzustecken (siehe Grafik „Erfolgstreiber“). Alleinige Betrachtung von monetären Zahlen wird demnach nicht ausreichen, um ein erfolgreiches Unternehmen in dynamischen Märkten durch alle Unwägbarkeiten zu manövrieren. Zahlenbasierte Controlling-Systeme blicken immer in die Vergangenheit und erfordern eine äußerst sensible und faire Interpretation. Zudem ist das Vertrauen in reines Zahlenmaterial noch immer nicht gänzlich zurück. Immer wichtiger wird deshalb ein ganzheitliches, auch aktivitätenbasiertes Vertriebscontrolling. Da die Ressource Zeit auch in Zukunft der Engpassfaktor sein wird, kommt es für die befragten Vertriebsmanager in den kommenden drei Jahren auf die richtige Nutzung der wertvollen Vertriebsarbeit an: Fokussierung muss dabei potenzialorientiert sein. Erfolgreiche Führungsarbeit orientiert sich zudem an Aktivitäten und allen so genannten weichen Faktoren. Das Extrakt daraus bilden bei genauester Analyse die Erfolgstreiber: Die Erfahrungen von heute liefern in Kombination mit den Impulsen der Märkte, eingebettet in ein bewusstes Kulturmanagement, die Frühwarnindikatoren und den Erfolg von morgen. «