



Peter Kitzki

Pole-Position oder Staub schlucken

Erfolgreicher Vertrieb gehört in die Chefetage

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Peter Kitzki

Pole-Position oder Staub schlucken

Erfolgreicher Vertrieb beginnt in der Chefetage

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-09497-6 Bestell-Nr. 10425-0001

ePub: ISBN 978-3-648-09498-3 Bestell-Nr. 10425-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-09499-0 Bestell-Nr. 10425-0150

Peter Kitzki

Pole-Position oder Staub schlucken

1. Auflage 2017

© 2017 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Bettina Noé

Korrekturat: Gabriele Vogt

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Teil 1: Lassen Sie sich nicht abhängen!	15
1 Wo ist Ihr Sales-Drive heute?	17
1.1 Drive? Drive!	19
1.1.1 Boxenstopp	20
1.2 Warum Business as usual schon lange nicht mehr ausreicht	23
1.3 Die Sales-Performance-Organisation	33
1.3.1 Das Sales-Performance-Organisations-Modell	33
1.3.2 Boxenstopp	37
1.3.3 Eine erste Standortbestimmung	39
2 Change! Wenn die Pole-Position ins Wanken gerät	59
2.1 Boxenstopp	59
2.2 Die Treiber des Change im Wirtschaftsleben	62
2.2.1 Megatrends – mega-wichtig für Sie?!	63
2.2.2 Unternehmen im Spannungsfeld	67
2.3 Komplex statt kompliziert: die Parameter einer neuen Welt	78
2.4 »Lost in Transition« oder agil erfolgreich?	80
3 Das Unternehmen bewegen – denn der Pokal von heute ist morgen nichts mehr wert	89
3.1 Boxenstopp	90
3.2 Technokraten, Schönwettermanager und Bewahrer: wenn die falschen Leute am Steuer sitzen	95
3.2.1 Der Technokrat	97
3.2.2 Der Kumpel und Schönwettermanager	98
3.2.3 Der Bewahrer und Standardisierer	99

3.3	Sollbruchstelle Vertrieb oder: der Vertrieb gegen den Rest der Welt ..	101
3.3.1	Der Staat im Staate	102
3.3.2	Der Sollbruchstellen-Detektor – fünf Indikatoren für eine Sollbruchstelle im Unternehmen	107
3.3.3	Wo es hingehen muss	112
3.4	Menschen bewegen – mit der Pyramide der logischen Ebenen	114
Teil 2: Die Aufholjagd gewinnen		121
4	Die Doppelspitze – Führung <i>und</i> Sales im Cockpit	123
4.1	Charismatische Chefs sind mehr als die halbe Miete	125
4.2	Botschaften auf den Punkt bringen	126
4.2.1	Die Pyramide der logischen Ebenen – revisited	127
4.2.2	Ihre Unternehmensziele in Topform	128
4.2.3	Ihre Unternehmensziele richtig kommunizieren	130
4.3	Charisma fällt leider nicht vom Himmel	143
4.3.1	Die »Katzen- und Hundekultur« in Organisationen	143
4.3.2	Knallharte Katzen	150
4.3.3	Kuschelige Kumpel (Hunde)	153
4.3.4	Die gelungene Synthese – wie Hund und Katze	154
4.4	Das Erfolgsteam aufsetzen	156
4.4.1	Das optimale »Farbenspiel«	156
4.4.2	Boxenstopp	157
4.4.3	Sichern Sie sich das Sales-Gen!	159
4.5	Das ist ein erster Schritt zur Sales-Performance-Organisation	160
5	Erfolg ist Chefsache!	163
5.1	Das ist Chefsache!	163
5.1.1	Chefsache: Ihr Mindset und grundlegender Kulturansatz	164
5.1.2	Chefsache: Ihr »Führungs-GPS«	167
5.2	Commitment erzeugen – Führen mit Fragen	169
5.2.1	Das Commitment-Dreieck	171
5.2.2	Wenn es trotz Commitment-Gesprächs »hakt«	176
5.2.3	Das ist Chefsache! – die zweite	181
5.3	Boxenstopp	182
5.4	Ihre Glanzleistung – Selbst-Führung tut not	184

6	Das Siegertreppchen im Visier	191
6.1	Freie Fahrt voraus – »Road-Map« statt »Road-Block«	192
6.1.1	Das Gegenteil von gut ist gut gemeint – wie der Zankapfel »Bordsteingespräche« zu einer Sollbruchstelle mit dem Vertrieb führte	193
6.1.2	»Ist« und »Soll« – Ihre individuelle Road-Map zur Sales-Performance Organisation	196
6.2	Erfolgsbeispiel Handel: Aufholen im Wettbewerb	209
6.3	Erfolgsbeispiel Produktion: die Königsklasse	217
Teil 3: Sind Sie bereit für die neue Saison?		223
7	Nach dem Rennen ist vor dem Rennen: sieben Umsetzungs-»Booster« auf dem Weg zur Sales-Performance-Organisation	225
7.1	»Enterprise-Resource-Planning« ist noch keine Sales-Performance! ..	225
7.2	Komplementäre Teams im Vertrieb: »Kunden- und Auftragsjäger« sowie »Kundenbetreuer und -binder«	226
7.3	Mit ValueMatch® mehr Erfolg beim Kunden	229
7.4	»Immer wachsam!« – der ständige Blick nach außen und innen	235
7.5	»Solution Selling« war gestern – jetzt kommt der »Challenger«!	238
7.6	Fokus auf die Zielgruppe – individuelle und innovative Marktmodellierung	240
7.7	Der Vertrieb, das unbekannte Wesen?	242
Schluss		243
Jetzt sind Sie auf Touren!		245
Über den Autor		247
Literatur- und Quellenverzeichnis		249

Vorwort

Dieses Buch ist anders. Schon der Titel ist (im besten Sinne) merkwürdig. Denn die Gretchenfrage, die er hervorruft und die Sie sich vielleicht beim Kauf auch schon gestellt haben, lautet: Was hat die Formel 1 mit Wirtschaft, mit Unternehmen, mit Vertrieb, mit dem deutschen Mittelstand zu tun? Was ist das für eine Analogie, die ich da aufgetan habe?

Es wird im Buch die Antworten dazu geben. An dieser Stelle allerdings will ich inhaltlich nicht zu sehr vorgeifen, sondern nur kurz die Perspektive auf die Zusammenhänge eröffnen, Sie als geschätzten Leser vorab ein wenig in meine Gedankenwelt mitnehmen und so den Boden für eine erfolgversprechende und nutzenbringende Lektüre bereiten.

Seit mehr als zwanzig Jahren bin ich als Bewegter, Umsetzer und »Tempomacher« im Mittelstand unterwegs. Dort habe ich viel gesehen und viel gelernt. Ich komme zu hundert Prozent aus der Umsetzungspraxis. In der Welt dieser Unternehmen bewege ich mich wie der Fisch im Wasser. Und deswegen ist meine Arbeit auch für mich viel mehr als nur ein Job: Ich lerne selbst noch jeden Tag dazu. Allerdings bin ich nun soweit zu denken, dass mein Wissen ein Stadium erreicht hat, in dem es des Teilens würdig ist: Ich habe aus meiner Praxis heraus ein Modell entwickelt, das ich Ihnen zugänglich machen möchte – mit diesem Buch.

An dieser Stelle gibt es schon die erste Formel-1-Analogie: Die besten Formel-1-Piloten haben ebenfalls dieses Insider-Know-how, sind von Hause aus Mechaniker oder auf Kart-Bahnen groß geworden wie Michael Schumacher. Aus meiner Sicht ist dies die allerbeste Grundlage, um die Königsklasse erfolgreich zu meistern.

Unternehmensberatung ist nicht gleich Unternehmensberatung

Beratung für den Mittelstand ist ein sehr spezielles Thema. Das Bild des klassischen Beraters (und von der Unternehmensberatung überhaupt) ist sehr stark durch die Medien geprägt. Dort wird aber meist nur die Beratungssituation von Konzernen abgebildet, die sich mit ihren Herausforderungen an die ganz großen Beraterfirmen wenden und dort Rat und Hilfe suchen. Dieses

»Groß-und-groß-gesellt-sich-gern« funktioniert anscheinend für beide Seiten gut, aber aus meiner Sicht gibt es durchaus Optimierungspunkte in dieser oft auf Hochglanz polierten Konzern- und Beraterwelt. Vor allem hapert es meines Erachtens hier an der Umsetzung. Die Berater der großen Firmen bewerten, sie beraten und sie empfehlen. Auf dem Weg dorthin erstellen sie hunderte PowerPoint-Charts – und dann sind sie wieder weg. Was die Beratungsleistung wirklich wert ist, erweist sich meist erst viel später – und hängt vor allen Dingen maßgeblich von der eigenen Umsetzungsleistung des eigentlichen Auftraggebers, also des beratenen Unternehmens, ab.

Mein Blick auf den Beratungsansatz der ganz »Großen« ist daher kritisch und differenziert:

- Die großen Unternehmensberatungen sparen sich in den allermeisten Fällen den oft anspruchsvollen und kleinteiligen Weg der Umsetzung.
- Sie konzentrieren sich allzu häufig auf Prozess- und Kostenoptimierung und lassen die Aspekte einer Unternehmenskultur links liegen.
- Ihre Berater haben in den vielen Fällen nur abstraktes theoretisches Wissen und keinerlei fundierten Sales-Background. Dieser Bereich ist bei ihnen ein blinder Fleck, da sie weder Sales-Prozesse aus der Praxis modellieren, noch wissen, wie eine funktionierende Sales-Kultur aussieht.
- Sie bringen oft kein Umsetzungs-Know-how in die Firmen hinein.
- Und deswegen bleibt ein »Enabling« des beratenen Unternehmens auch komplett aus – es ist meist nicht das Ziel dieser Berater, eine lernende Organisation zu schaffen.

Das ist eine Form von Beratung, die ich persönlich nicht schätze und die im Mittelstand auch in den meisten Fällen so nicht funktioniert – meiner Ansicht nach völlig zu Recht. Bodenständig, wie mittelständische Unternehmen sind, haben sie einen ganz anderen Blick auf das Zusammenspiel von Leistung und Honorar. Sie fragen sich immer zuerst: Was bringt mir die Beratung konkret und in Zahlen? Und wie wird der Weg von der Bestandsaufnahme über die Beratung in die Umsetzung laufen? Dass mittelständische Unternehmen so vorgehen, liegt deswegen auf der Hand, weil dort häufig nicht so sehr angestellte Vorstände als vielmehr Geschäftsführer agieren, die selbst Anteile am Unternehmen halten und so »eigenes« Geld in die Beratung und Weiterentwicklung *ihres* Unternehmens investieren.

Beratung für den Mittelstand muss also von einem Ideengeber und von einem Sparringspartner und Umsetzer kommen, der die Welt dieser Unternehmen kennt und versteht. Und der dann entsprechend handelt, die Umsetzungsprozesse mit vorantreibt und das nötige Know-how ins Unternehmen hineingibt, sodass es irgendwann seinen Weg auch (fast) alleine weitergehen kann. Meiner Erfahrung nach braucht es meistens gar nicht mehr. Ohne mich jetzt allzu konservativ geben zu wollen: Viele Köche verderben eben auch oft den Brei – oder machen ihn zumindest nicht besser. Statt also mit einem Geschwader von Beratern in eine Firma einzufallen, ist es oft viel zielführender, dass nur ein Kundiger oder wenige Kundige im Zusammenspiel alle Schätze, die sowieso im Unternehmen versteckt liegen, heben und dann die Dinge neu aufsetzen und eine agile Sales-Performance-Organisation schaffen.

Die Kontinuität des Erfolgs sichern

Denn noch ist die Welt fast überall in Ordnung, sind sehr oft noch ein sehr wichtiger Umstand und ein sehr guter Ausgangspunkt gegeben: Der deutsche Mittelstand *ist* erfolgreich. Und dieses Buch hat zum Ziel, dazu beizutragen, dass dies auch unter den veränderten Rahmenbedingungen, denen sich die Wirtschaft heute im 21. Jahrhundert gegenüber sieht, so weitergehen kann und so bleiben wird. Ihre Lektüre wird Ihrem Unternehmen helfen, seine Erfolgsgeschichten auch unter den zukünftig nicht mehr berechenbaren Rahmenbedingungen fortzusetzen und so eine für unsere Wirtschaft ganz wichtige Kontinuität zu sichern.

Aber was bedeutet Unternehmenserfolg eigentlich? Für klassische Berater ist er eine Mischung aus gut aufgestellten Prozessen und klaren Anweisungen aus der Führungsriege an die Mitarbeiter. Läuft doch alles, oder... ? Ich sehe das anders: Aspekte der Unternehmenskultur und die zentral wichtigen Vertriebs- und Sales-Komponenten bleiben dabei nämlich außen vor. Strategisch und theoretisch werden sie vielleicht im Beratungsprozess noch mit angedacht, aber Umsetzungsdetails und die notwendige Implementierung einer engen Vernetzung des Vertriebs und der anderen Abteilungen auf einer strukturellen und einer kulturellen Ebene sind meist keine Leistungen dieser Berater. Aber ohne Kunden (und ohne die entsprechenden Zahlen) gibt es ihn definitiv nicht, den Unternehmenserfolg! Deswegen ist meine These dazu:

Erfolgreiche Unternehmen brauchen keinen gut funktionierenden Vertrieb, sondern müssen eine Sales-Performance-Organisation werden!

Das ganze Unternehmen muss den »Sales-Drive«, die *Sales-Performance*, leben; alles muss top-down von der Chefetage hinab durch alle Ebenen hindurch auf den Sales und den Kunden ausgerichtet sein!

Ein wesentlicher Baustein Ihres Lektüregewinns wird die Erkenntnis sein, dass und warum erfolgreiche Change-Prozesse kein Hexenwerk sind, sondern dass der Erfolg beim Change und im Change eben damit zu tun hat, Prozesse *und* Unternehmenskultur mit Fingerspitzengefühl aufeinander abzustimmen und einzuspielen. Und so arbeitet erfolgreiche Begleitung von Organisationen bis in die Umsetzung nicht einfach einen Beratungsauftrag ab, sondern holt Klienten bei ihren unternehmens-individuellen Herausforderungen ab, hilft beim Implementieren des individuellen Plans und macht sie dementsprechend ganz gezielt erfolgreicher.

Ein neues und individuell nutzbares Analyse- und Umsetzungsmodell

Die Grundlage für meinen Ansatz bildet ein Analyse- und Umsetzungsmodell, das ich aus meiner Erfahrung und meinem Know-how, also mitten aus der Praxis heraus, entwickelt habe. Dieses Modell können mittelständische Unternehmen zu einer Standortbestimmung und als Wegweiser nutzen, um sich ganz individuell neu und besser aufzustellen. Es ist die Basis dieses Buches, und mit ihm kann jedes Unternehmen seinen Erfolgsweg individuell gehen, zu einer Sales-Performance-Organisation werden und zukünftig immer von der »Pole-Position« aus starten. Das zu erreichen, geht nur Schritt für Schritt, wohl mit großen Unternehmenszielen, aber immer nur von Teilziel zu Teilziel und mit zwischengeschalteten Analyse- und Reflexionsphasen. Und idealerweise unter der Begleitung entsprechender Experten und mithilfe des gesunden und nicht-betriebsblinden Blicks von außen, den diese mitbringen.

Der Weg einzelner Unternehmen zur Sales-Performance-Organisation ist immer sehr unterschiedlich. Deswegen ist das Buch auch kein Ratgeber und liefert keine fertigen »How-to-Rezepte«, sondern jeder Leser findet ein Framework vor, mit dem er arbeiten kann, das aber nach der Lektüre individuell gefüllt und ausgearbeitet werden kann und muss.

Wie Sie am meisten von Ihrer Lektüre profitieren

Genauso sollte das Buch auch gelesen werden: Im ersten Teil stelle ich das Modell der Sales-Performance-Organisation vor, eröffne den Blick auf die Formel-1-Analogie und zeichne kompakt und deutlich die Faktoren und die Herausforderungen auf, die Ihrem Unternehmen das Leben von außen und von innen schwermachen oder in ganz naher Zukunft schwermachen werden: Das ermöglicht Ihnen als Entscheider in Ihrem Unternehmen eine nützliche Standortbestimmung.

Im zweiten Teil dann bekommen Sie eine Fülle von Möglichkeiten zur Weiterentwicklung, viele Beispiele und einige Skills an die Hand, die sowohl auf der Ebene der Unternehmenskultur als auch auf der Prozessebene andocken und beispielhaft für alles stehen, was Sie an Reserven und Maßnahmen auf dem Weg zum Erfolg mobilisieren können – vor allem in und von der Chefetage aus. Dabei geht es um die Ermächtigung des Vertriebs und um das ganze Unternehmen, um eine »Sales-Denke«, die sich zukünftig durch die gesamte Organisation ziehen muss, und um die Führungsqualitäten, die gewährleisten, das genau das auch funktionieren wird.

Und im dritten Teil gibt es – kurz, aber knackig – den beispielhaften Blick auf kleine Extras, die die organisch geprägte Aufstellung einer Sales-Performance-Organisation *noch* erfolgreicher machen. Mit diesen werden Sie in Ihrem Unternehmen eine »Nach-dem-Rennen-ist-vor-dem-Rennen«-Einstellung etablieren, sodass Sie sich nie mehr auf Ihren Erfolgen ausruhen und zukünftig immer wieder die Pole-Position erobern werden. Und natürlich nie mehr Staub schlucken müssen ...

Punktuell gibt es zwischendurch immer wieder ganz konkrete Tipps, Hinweise auf Zusammenhänge und Know-how, das und die Sie sowieso schonmal weiterbringen. Den Rest des Frameworks können und müssen Sie ganz individuell füllen, ausgehend von der Situation in Ihrem Unternehmen, von Ihren Ressourcen und von Ihren Startbedingungen.

Nachdem ich so viele Jahre in vielen, vielen Change-Projekten als Partner des Mittelstandes agiert und zahlreiche Unternehmen zu »Sales-Performance-Organisationen« entwickelt habe, möchte ich mit diesem Buch (m)einen Teil dazu beitragen, die Beratungs-Black-Box in Deutschland zu öffnen und Ihnen als Entscheider eine konstruktive Beratungs- und Enablings-Denke zugänglich zu machen.

In diesem Sinne – viel Erfolg und Freude bei der Lektüre!

Ihr
Peter Kitzki

Teil 1:
Lassen Sie sich nicht abhängen!

1 Wo ist Ihr Sales-Drive heute?

Aufwärmrunde – das Kapitel auf einen Blick

Was Wirtschaft, Unternehmen und die Formel 1 gemeinsam haben und warum erfolgreiche Unternehmen im 21. Jahrhundert mit Business as usual nicht mehr weiterkommen, sondern ihren eigenen Drive entwickeln müssen. Wie eine Sales-Performance-Organisation tickt und warum Sie nur als solche für die Herausforderungen der großen »Transformation21«¹ gewappnet sind.

Eine Frage zu Beginn: Was hat Sie wirklich dazu bewogen, dieses Buch zu kaufen? Das stylische Cover, das Schlüsselwort »Vertrieb« im Untertitel oder mein Gesicht auf der Rückseite? Tja, vielleicht alles das oder eines davon. Mein persönlicher Tipp ist aber, dass der provokante Titel bei Ihnen einen, vielleicht *den* entscheidenden Kaufimpuls ausgelöst hat.

Pole-Position! Jedes Unternehmen und sicher die meisten Inhaber, Geschäftsführer oder Mitglieder eines Managementteams wollen im Startfeld vorne stehen, im Rennen an der Spitze fahren, das Feld anführen und das Tempo bestimmen. Also: Markt machen und Umsatz generieren! Oder sie möchten Start-Ziel-Siege herausfahren und dann auf dem Siegertreppchen stehen. Also: Zugkräftige Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die am Markt zum Erfolg führen!

Und im Umkehrschluss: Wer will schon Staub schlucken und hinterherfahren? Herumeiern, immer gerade so genug Umsatz machen, mit sinkenden Margen kämpfen und langsam, aber sicher seine Felle und Marktanteile schwimmen sehen?

Niemand. Dann doch lieber: **Pole-Position!**

Allerdings steht fest, dass so ehrgeizige Ziele keine Selbstläufer sind und sich nicht im Leerlauf und mit dem Herumspielen auf dem Gaspedal erreichen lassen. Teil der Herausforderung ist dabei, dass erfolgreiche Unternehmen

¹ Nach Malik, Fredmund: Navigieren in Zeiten des Umbruchs. Campus, FfM. 2015. S. 14.

häufig im Laufe der vergangenen Jahre »Speck angesetzt« haben und davon heute oft noch sehr gut leben können – *noch!* Der Management-Guru und Top-Autor Tom Peters, den ich sehr schätze, misst diesem Problem sogar (zumindest in den Industrienationen) eine die Welt umspannende Bedeutung zu und sieht es auf die Gesamtwirtschaft von ganzen Nationen bezogen. Er spricht dementsprechend – schön griffig – von »Speck in der Überstruktur«².

Wer als Unternehmen seine Pole-Position in einem solchen Szenario behalten will, muss handeln, aktiv sein und zusehen, dass er **agil** bleibt – sonst werden die Märkte von anderen gestaltet, und es bleibt nur die zweite, sehr unattraktive Variante übrig: Staub schlucken.

Dabei ist der größte Hemmschuh für den zukünftigen Erfolg der aktuelle Erfolg – oder der Erfolg der Vergangenheit. Sich selbst und sein Unternehmen zu reflektieren und ständig die Verbesserung zu suchen, während eigentlich noch alles gut läuft und die Zahlen stimmen, ist eine hohe Kunst und fordert viel Engagement. Und deswegen, weil viele Unternehmen sich nicht reflektieren und das Engagement nicht aufbringen wollen oder meinen, es nicht zu können, befinden genau diese Unternehmen sich in einer bequemen, aber sehr gefährlichen Komfortzone.

Im Folgenden werde ich mich genau mit diesen Überlegungen auseinandersetzen. Sie profitieren dabei von einem Analyse- und Umsetzungsmodell, das ich aus mehr als zwanzig Jahren Erfahrung als Sparringspartner, als Umsetzer und Beweger für den Mittelstand heraus entwickelt habe. Also keine Theorie, die ich mir mal eben so ausgedacht habe und nun in die Praxis überführe, sondern genau umgekehrt: Die ganze Power meiner Praxiserfahrung ist in diesem Modell gebündelt – und so wird es Ihnen garantiert dabei helfen, ganz vorne mitzufahren.

Und noch mal Pole-Position: Die Formel-1-Metapher aus dem Titel zieht sich mit knackigen und spannenden Stories durch das ganze Buch, lockert es auf und macht Dinge und Zusammenhänge anschaulich. Zu Beginn dazu passend nun eine kurze Reflektion und eine wahre Geschichte aus der Formel 1 zu zwei Begriffen, die für den Unternehmenserfolg zentral ist: **Drive** und **Performance!**

2 Peters, Tom: Re-Imagine. Gabal Verlag, Offenbach. 2009. S. 8.

1.1 Drive? Drive!

Ein sehr ausdrucksstarkes Wort, dieses »Drive« – mit einigen sehr spannenden Facetten: Englisch »to drive« heißt bekannterweise auf Deutsch »fahren« – es geht bei Drive also auf jeden Fall um Bewegung. Der Ausdruck ist demzufolge positiv besetzt – Agilität und Beweglichkeit werden zu Recht als Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs gehandelt. Aber da ist noch viel mehr. Das virtuelle Wörterbuch im Netz sieht den Begriff so:

{drive ['draiv], engl.: Antrieb, Schwung, Schub. Auch: Tatendrang}³.

Tatsächlich ist dieses handliche kleine englische Wort Drive eines meiner Lieblingswörter. Und zwar deswegen, weil es in sich zum einen schon eine sehr intensive Bewegung ausdrückt, eine zielgerichtete Bewegung, eine Bewegung nach vorne. Und zum anderen dann den dahinterstehenden Antrieb, den Schub und den Willen zu dieser Bewegung impliziert. Dazu wird noch die aus der Bewegung folgende Aktivität und Agilität angerissen – und die Veränderung angedeutet, die daraus entstehen kann.

Gleichzeitig hat Drive, von einer rein mentalen Seite aus betrachtet, etwas von Angstfreiheit, von Weitblick, Richtung und von Perspektive. Und nicht zuletzt auch etwas von Lust, intrinsischer Motivation und Spaß an der Bewegung – und an Veränderung überhaupt. Und das alles in fünf Buchstaben!

Darum ist Drive in fast allen Lebensbereichen tatsächlich etwas äußerst Positives: Sportler haben und nutzen ihn, um sich weiterzuentwickeln und ihre Leistung zu steigern. Generell findet man ihn bei Menschen mit einem gewissen Ehrgeiz, mit einem Ziel, denn er ist ein Antreiber, er liefert die Energie, um ein Ziel zu erreichen. Um zu »performen« und ein gutes Ergebnis abzuliefern. Autos ab einer bestimmten PS-Zahl unter der Haube haben ihn ebenfalls. Sie kennen das: Als Fahrer spüren Sie ihn dann, wenn Sie kräftig das Gaspedal durchtreten, und der Wagen mit Kraft, Lust und viel Zug nach vorne auf diesen kleinen Impuls reagiert.

³ <http://www.dict.cc/?s=drive>, verkürzt dargestellt, Zugriff am 5.9.2016.

Und in der Wirtschaft gibt es ihn natürlich ebenfalls: Unternehmen haben Drive, wenn sie hungrig sind. Wenn sie Lust auf Erfolg haben. Wenn sie agil auf die Herausforderungen des Marktes reagieren. Wenn im Unternehmen alle an einem Strang ziehen, um diese Bewegung (und diese Beweglichkeit) sicherzustellen. Der große Treiber, Antrieb und Motor ist natürlich der Willen zum Erfolg.

So – das Sprachthema ist ausgereizt und wir sind mitten im Buchthema gelandet: Denn das hier ist ein Buch darüber, wie Unternehmen mit dem richtigen **Drive** und der richtigen **Performance** langfristig erfolgreich sein können – aller Markttransformation und allem prognostizierten Change zum Trotz. Wenn Sie als Inhaber oder Geschäftsführer diesen Willen zum Erfolg haben, sich zutiefst motiviert fühlen, Umsatz zu machen, Marktanteile zu erobern und Ihren Gewinn nach oben zu schrauben, dann haben Sie schon mal die besten Voraussetzungen.

Ein plakatives Beispiel zu diesem Thema, wie ein Unternehmen oder eine Organisation mit Drive und einer Top-Performance eigentlich tickt und zu was es oder sie in der Lage ist, stammt von einem Spitzenteam aus der Formel 1:

1.1.1 Boxenstopp



Boxenstopp: Pole-Position und Vollgas – ein Top-Team mit Top-Performance

Im Jahr 2014 beginnt in der Formel 1 eine ungewöhnliche Ära des Erfolgs. In diesem Jahr nämlich gehen sowohl die Fahrer- als auch die Konstrukteursweltmeisterschaft zum ersten Mal zusammen an das Mercedes-Benz-Team. Und damit nicht genug: In den beiden folgenden Jahren, 2015 und 2016, gelingt es Mercedes auch noch, beide Titel zu verteidigen. Inzwischen überschlagen sich die Rekorde: Das Team holte in den letzten Jahren die meisten Siege (16/2014-2015), die meisten Podiumsplatzierungen (32/2015), die meisten Doppelsiege (12/2015) und die meisten Punkte (703/2015) in einer Saison. Und die beiden Fahrer Lewis Hamilton und Nico Rosberg gewannen in 2014/2015 auch noch insgesamt achtzehn (!) Pole-Positions⁴.

4 https://de.wikipedia.org/wiki/Mercedes_AMG_F1_Team, Zugriff am 2.9.2016.

Fazit: Mercedes schreibt aktuell Formel-1-Geschichte, hat die Nase vorn und fährt der Konkurrenz einfach weg.

Bestimmt sind unter Ihnen Formel-1-Fans. Und die werden noch mal einen genussvollen Blick zurück auf die Saison 2016 werfen wollen:

- 20. März: Melbourne, Australien. Sieger: Nico Rosberg (Mercedes)
- 3. April: as-Sachir, Bahrain. Sieger: Nico Rosberg (Mercedes)
- 17. April: Shanghai, China. Sieger: Nico Rosberg (Mercedes)
- 1. Mai: Sotschi, Russland. Sieger: Nico Rosberg (Mercedes)
- 15. Mai: Barcelona, Spanien. Sieger: Max Verstappen (Red Bull)
- 29. Mai: Monte Carlo, Monaco. Sieger: Lewis Hamilton (Mercedes)
- 12. Juni: Montreal, Kanada. Sieger: Lewis Hamilton (Mercedes)
- 19. Juni: Baku, Aserbaidzhan. Sieger: Nico Rosberg (Mercedes)
- 3. Juli: Spielberg, Österreich. Sieger: Lewis Hamilton (Mercedes)
- 10. Juli: Silverstone, Großbritannien. Sieger: Lewis Hamilton (Mercedes)
- 24. Juli: Mogyoród, Ungarn. Sieger: Lewis Hamilton (Mercedes)
- 31. Juli: Hockenheim, Deutschland. Sieger: Lewis Hamilton (Mercedes)
- 28. August: Spa-Francorchamps, Belgien. Sieger: Nico Rosberg (Mercedes)
- 4. September: Monza, Italien. Sieger: Nico Rosberg (Mercedes)
- 18. September: Singapur, Singapur. Sieger: Nico Rosberg (Mercedes)
- 2. Oktober: Sepang, Malaysia. Sieger: Daniel Ricciardo (Red Bull)
- 9. Oktober: Suzuka, Japan. Sieger: Nico Rosberg (Mercedes)
- 23. Oktober: Austin, USA. Sieger: Lewis Hamilton (Mercedes)
- 30. Oktober: Mexiko-City, Mexiko. Sieger: Lewis Hamilton (Mercedes)
- 13. November: Interlagos, Brasilien. Sieger: Lewis Hamilton (Mercedes)
- 27. November: Yas-Insel, Abu Dhabi. Sieger: Nico Rosberg (Mercedes)

Beeindruckend! Mercedes gewinnt in der Saison 2016 neunzehn der insgesamt einundzwanzig Formel-1-Rennen und gibt immer weiter Vollgas – es ist kein Ende in Sicht, trotz des letzten Rücktritts des Weltmeisters aus dem aktuellen Geschehen. Es ist dies nur eine weitere Herausforderung, die Mercedes wiederum bravourös meistern wird.

In den letzten beiden Saisons machten Nico Rosberg und Lewis Hamilton wieder und wieder den Kampf um die Spitze rein unter sich aus. Nur die Teams von Ferrari oder Red Bull konnten ab und zu auf dem Podium mitmischen ... Der Formel-1-Zirkus wird aktuell dominiert – weil *ein* Top-Team am Start ist und *alle* in diesem Team an einem Strang ziehen, trotz Fahrerrivalität, von der Presse ausgeschlachteten Stallkriegen und dem Rücktritt des Weltmeisters.

Nur zur Klarstellung: Das Beispiel hier spiegelt nicht meine persönlichen Präferenzen in Bezug auf Autos wieder, und so mache ich auch lieber keine einseitige Werbung für die Automarke mit dem Stern. Aber es illustriert eben eine **Top-Performance eines Teams mit Drive!** Und man fragt sich doch, wie eine solche Erfolgsgeschichte zustandekommt: Was sind die Voraussetzungen, die Rahmenbedingungen, was muss gegeben sein, wie muss ein Team funktionieren und zusammenstehen, wie muss jeder einzelne Mitarbeiter ticken, was müssen die Chefs und Führungskräfte dazu beitragen, damit so eine Leistung abgeliefert, gehalten und sogar getoppt werden kann?

Schließlich war Mercedes 38 Jahre lang nach dem letzten Titelgewinn 1955 mit Juan Manuel Fangio in der Formel 1 komplett außen vor – abgemeldet, weg, verschwunden. 1993 meldete sich der Automobilhersteller erst als Motorenlieferant zurück, gewann an Renommee und sammelte Erfahrung, bis er 2010 dann den englischen Rennstall Brawn GP kaufte und seitdem wieder ein eigenes Formel-1-Team hat⁵. Und dann innerhalb von vier Jahren von null auf hundert – wie ist das möglich?

Ein großer Teil der Antwort ist: Hier haben wir eben echten Drive! Dieser Rennstall, dieses Team läuft wie geschmiert – da ruht sich niemand auf den Lorbeeren von gestern oder denen von heute aus. Da ist Bewegung drin, da wird mit Herzblut gearbeitet, geschraubt, beobachtet, analysiert, angepasst, verbessert und entwickelt. Da ist ein echtes Team am Start, alle Rädchen greifen ineinander, alle ordnen sich dem großen Ziel unter: der Weltmeisterschaft! Der totale Fokus liegt auf dem Sieg und auf dem Titel.

Formel 1 und Wirtschaft

Die Formel 1 interessiert mich und treibt mich um. Sportlich – und technisch natürlich. Aber vor allem, weil sie diese perfekte Analogie zur Wirtschaft bildet. In der Formel 1 gibt es tatsächlich eine Handvoll von Mindsets, von Einstellungen und Strategien, die Unternehmen weit nach vorne bringen können. Und Wirtschaft mit funktionierenden und gut aufgestellten Unternehmen – das ist das, wofür ich wirklich brenne. Mit dem Fokus auf dem Mittelstand, und zwar aus dem Grund, weil

5 https://de.wikipedia.org/wiki/Mercedes_AMG_F1_Team, Zugriff am 5.9.2016.

der Mittelstand der Motor unserer Wirtschaft ist.

Einem möglichen Einwand möchte ich an dieser Stelle direkt den Wind aus den Segeln nehmen. Sie könnten ja argumentieren: Wer in der Formel 1 mitfahren will, muss ganz selbstverständlich alles geben. Und hat außerdem noch Zugriff auf alle Ressourcen, die er sich nur wünschen kann. Denn die Formel 1 ist cool, die Formel 1 ist für jede Automarke ein Image-Projekt – das nebenbei auch noch ab und zu tolle technische Innovationen abwirft. Da spielt Geld dann für Mercedes, Ferrari oder Renault schon mal keine oder nur eine sehr untergeordnete Rolle. Hauptsache, es läuft. Der Vergleich könnte mit Unternehmen am freien Markt könnte also hinken ... genau das tut er aber nicht!

Denn wenn es gut laufen soll in einem Unternehmen, dann müssen alle Abteilungen alles geben! Dann müssen dort auch alle Räder ineinandergreifen, und alle arbeiten für den Kunden und den Umsatz – sprich: mit dem Fokus auf Sieg. Dann machen sie Ressourcen frei, um sich weiterzuentwickeln! Und wenn das so ist, dann hat ein Unternehmen **Drive** – und ruht sich nicht auf vergangenen Lorbeeren aus oder fährt »Business as usual«!

1.2 Warum Business as usual schon lange nicht mehr ausreicht

Beispiel: Aussitzen ist gefährlich!

Es gibt in der deutschen Wirtschaft Branchen, die sind traditionell nah am Kunden und haben ihren Vertrieb ganz klassisch und sehr stark auf persönlichen und direkten Kontakt ausgerichtet. Das hat auch jahrzehntelang prima funktioniert. Ich denke da etwa an Staubsauger und an Vorwerk, das als Unternehmen für den Vertrieb seiner »Kobolde« (und zuletzt auch der »Thermomix«) insgesamt über 80 Jahre lang nur auf den Direktvertrieb gesetzt hat. Das allerdings war beinahe zu lange, denn die Gesellschaft ändert sich. Wenn die Vertreter niemanden zuhause antreffen, um ihre Geräte vorzuführen, kommt kein Geschäft zustande, und wenn die Umsätze im Kerngeschäft sinken, muss ein Unternehmen die Reißleine ziehen.

Vorwerk ist ein Positivbeispiel und hat das rechtzeitig geschafft. 2010 hat Vorwerk begonnen, die Vertriebswege auf ein Mehr-Kanal-System umzustellen und so das



Traditionsunternehmen auf den Kopf gestellt. Seit 2011 gibt es den »Kobold« auch im Onlineshop sowie in einem neuen und frischen Design in mintgrün, das auch die jüngere Generation anspricht. Dazu gibt es aktuell noch den Kobold-Saugroboter mit passender App und Steuerung über Smartphone! Zudem haben in Deutschland auch mittlerweile 34 Läden in Innenstadtlage eröffnet – bis Ende 2016 sollen es nun 80 sein. Durch die Läden, den Online-Shop und eine frisch aufgesetzte, im Wachsen begriffene Online-Community ist Vorwerk nun wieder viel näher an den Kunden und gerade bei der jüngeren Zielgruppe wieder im Rennen⁶.

Eine Branche unter besonderem Druck

Schlimmer ergeht es gerade den Versicherungen. In dieser Branche fordert die Digitalisierung einen enormen Tribut; Internetanbieter bauen mit einfach gestrickten Angeboten und ihrer stark diversifizierten Produktpalette eine starke Konkurrenz zu den traditionell aufgestellten Anbietern auf. Und weil die häufig die Entwicklung nicht gesehen haben oder nicht sehen wollten, erleiden sie nun Umsatzeinbußen. Viel schlimmer ist aber, dass sie oft mit einem absolut nicht mehr zeitgemäßen Filialsystem und unflexiblen internen Strukturen weit davon entfernt sind, den Kampf mit den Wettbewerbern überhaupt auf Augenhöhe angehen zu können.

So sah sich eine der kleineren deutschen Versicherungen mit immer weiter sinkenden Abschlusszahlen konfrontiert. Der Außendienst hatte mehr und mehr nur noch katastrophal zu nennende Zahlen vorzuweisen und die Onlineabschlüsse konnten dieses Loch bei weitem nicht stopfen. Im Vergleich zum Vorjahr lag die gesamte Abschlussquote um 17 Prozent niedriger und im Zehn-Jahres-Vergleich ergaben sich sogar unsäglich 44 Prozent weniger⁷.

Die Ursachen für das Dilemma unserer Versicherung hier sind vielfältig, aber klar zu definieren:

- Die ältere Klientel, die noch ein Vertrauensverhältnis zu »ihrem« Versicherungsvertreter hatte und die Filialen nutzte, um sich beraten zu lassen, stirbt langsam aus.
- Die jüngeren Leute suchen sich online Angebote heraus und vergleichen sie auf idiotensicheren, speziell dafür geschaffenen Portalen. Und wenn sie schon mal dabei sind, checken sie auch ihre anderen Versicherungen, ob es da nicht woanders etwas günstiger gibt – Treue zu einem Anbieter gibt es (fast)

6 Vgl. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/vorwerk-freut-sich-revolution-ist-vollzogen/11809408-2.html>, Zugriff am 13.12.2016.

7 Nutzt Teile des Unternehmensbeispiels »Allgemeine Verunsicherung« von Helene Enders aus dem Harvard Business Manager, Oktober 2016, S.84–90.

nicht mehr. Was nützt ein hochmotiviertes Vertriebsteam, wenn es nicht mehr an den Kunden herankommt?

- Der Wettbewerb hat sich verschärft und Billiganbieter aus dem Ausland drängen auf den Markt, den sie dann mit Lizenzen, die sie sich durch das Aufkaufen deutscher Versicherungen beschaffen, aufmischen.
- Außerdem ist diese Versicherung hier noch ein echtes Traditionsunternehmen: Alles läuft inhouse und über eigene Verträge – von der Kantine über die Vertragsdokumentation bis hin zum Gärtner wird noch jede Neben- und Organisationstätigkeit über hauseigene Angestellte geregelt⁸.

Diagnose: Dieses Unternehmen hat »den Schuss nicht gehört«, wichtige Entwicklungen verschlafen und viel zu lange Business as usual betrieben. Nun ist guter Rat teuer: Sich aufs Kerngeschäft besinnen und alles andere outsourcen? Online-Plattformen übernehmen? Mit Online-Portalen enger kooperieren? Gegen den Strom schwimmen und einen Premium-Außendienst aufbauen?

In Kapitel 7 werden wir noch kurz anhand eines Teilaspektes auf dieses Beispiel zurückkommen. Aus meiner Sicht ließe sich eine solch verfahrenere Situation nur systemisch lösen – im Sinne der Implementierung von Sales-Drive ins Unternehmen und im Sinne eines Modells, das Sie im Folgenden kennenlernen werden.

Noch etwas Grundsätzliches zu den Themen »Drive« und »Performance«

Meine These ist: Der **Drive**, wenn ihn ein Unternehmen denn hat, muss in **zwei Richtungen** wirken und er kommt gleichzeitig aus zwei Richtungen: Nämlich **vom Vertrieb ins Unternehmen hinein** und **aus dem ganzen Unternehmen**, also aus allen anderen Abteilungen heraus, **zurück in den Vertrieb**. Denn: Alles dreht sich immer um die Kunden! Die sind es, die das Überleben ermöglichen und die Gehälter zahlen:

1. Der Sales gibt den Drive in und an das ganze Unternehmen. Die erwirtschafteten Euros fließen ins Unternehmen, damit es weiter existiert, weiterläuft, Gewinn macht und wächst.
2. Und der Sales bekommt den Drive aus dem Unternehmen zurück, damit die Euros fließen können und der bestmögliche Umsatz erzielt werden kann. Dieser Drive kommt im Idealfall aus dem Support der anderen Abteilungen, aus dem harmonischen und flüssigen Zusammenspiel aller

⁸ Vgl. ebd., S.86.

Kräfte und aus dem Weitblick der Geschäftsleitung und des Managementteams, der das Unternehmen so aufstellen muss, dass der Vertrieb auch wirksam agieren kann.

Eine Kienbaum-Studie aus dem Jahre 2013 bezeichnet den Vertrieb ganz selbstverständlich als »das Herzstück« eines Unternehmens und bezieht sich dabei vor allem auf den Mittelstand⁹: *»Erfolgreiche Unternehmen sind im Vertrieb besser aufgestellt als weniger erfolgreiche. Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Aufstellung des Vertriebs und dem nachhaltigen Erfolg (Profitabilität und wachsender Marktanteil) eines Unternehmens«¹⁰.*

Ich sehe den Vertrieb natürlich eher als den **Motor** eines Unternehmens, aber beide Metaphern, Herz und Motor, sind selbstverständlich passend: Der Vertrieb ist zentral, hier werden die Euros gemacht, hier müssen Umsatz und Gewinn herkommen, die Antrieb und Pulsschlag für jede funktionierende Organisation sind. Aber er darf nicht alleine dastehen; es muss Energie aus den anderen Abteilungen in den Vertrieb hinein fließen, damit er diese Energie umwandeln und wieder zurückgeben kann!

Business as usual als unterschätzte Gefahr

Es gibt dabei allerdings häufig ein großes grundlegendes Problem mit dem Vertrieb selbst: Der ist heute nämlich in Unternehmen oft eher eine Verwaltungsabteilung als die Sales-Zentrale. Wenn es doch gut läuft mit den Stammkunden, warum groß akquirieren oder gar neue Vertriebswege schaffen – siehe unser Versicherungsbeispiel oben? Wieso über den Tellerrand schauen, vielleicht sogar mal beim Wettbewerber oder gar bei anderen Branchen schauen – wie die so agieren – und dann bei denen die eine oder andere Anregung »wildern«? Nein, die Tendenz geht eindeutig dahin, alles beim Alten zu lassen, Veränderungen als Gefahr zu betrachten und neue Ideen mit Risiken gleichzusetzen. Die Basis für solches Handeln ist häufig die tief verwurzelte Überzeugung und die probate Vogel-Strauß-Strategie: »Business as usual erhält uns den Erfolg.« Bloß nicht bewegen, nichts aufrütteln und keine schlafenden Hunde wecken!

9 Kienbaum-Studie »Exzellenz im Vertrieb« (2013): https://www4.kienbaum.de/salesexcellence_register/download/Kienbaum-Studie_Exzellenz%20im%20Vertrieb_2013.pdf, S.2, Zugriff am 27.9.2016.

10 Ebd., S.4. Zugriff am 27.9.2016.

Und dann gibt es noch das Szenario, in dem der Vertrieb intern abgekapselt ist und oft gegen Windmühlen kämpft. Ganz häufig höre ich, wenn ich in Unternehmen arbeite, die Aussage: »Wir (vom Vertrieb) müssen immer zweimal verkaufen – einmal beim Kunden und einmal intern!« Das aber hat nichts mit Drive zu tun!

Die Folge davon: Unternehmen landen in einer unproduktiven Endlosschleife und beschäftigen sich zunehmend nur noch mit sich selbst, mit ihren Grabenkämpfen und mit ihrem »Sitzfleisch«. Sie schauen nach innen und versuchen vielleicht Probleme, die dort entstehen, zu beheben – aber dann nur mit den immer schon bewährten Mitteln. Business as usual hat schließlich noch immer geholfen ...

Das ist pure Nabelschau und hat nichts mit Erfolgshunger oder Expansionswillen zu tun. Trägheit und die internen Grabenkämpfe halten Einzug und regieren: Abteilungen, die sich eigentlich als Dienstleister für den gesamten Verkaufsapparat verstehen sollten, haben sich im Laufe der Jahre oder Jahrzehnte verselbstständigt, huldigen ihrem Selbstzweck und haben vergessen, dass sie mit dem Vertrieb an einem Strang ziehen sollten und dem einen, dem wichtigsten Ziel dienen müssen: der **Zufriedenheit des Kunden!** Kundengewinnung und Kundenbindung verschwinden so aus dem Fokus, und das Unternehmen konzentriert sich auf sich – der Blick ist mehr und mehr nach innen gerichtet.

Häufig geht es Führungskräften und Abteilungsleitern zusätzlich nur darum, eigene Ideen umzusetzen oder Besitzstände und Pfründe zu wahren, eine eigene Agenda zu verfolgen und Dinge zu verwirklichen, die nichts oder nur am Rande etwas mit Vertriebs Erfolg am Markt zu tun haben. Die Energie, die gerade jetzt da sein müsste, um Märkte zu erobern und Umsätze zu generieren, verpufft intern durch Grabenkämpfe und absorbiert sogar im Extremfall abteilungsübergreifend alle positiven Energien. Das Ergebnis: Die Position des eigenen Unternehmens wird geschwächt – und das spielt den Wettbewerbern in die Hände!

Fokus auf die Ziellinie: Kurs auf die Agenda 2025

Wir schreiben schließlich schon 2017! Unternehmen, die rund um ihren Vertrieb im Zentrum erfolgreich aufgestellt sind, verfolgen schon seit einiger

Zeit konsequent ihre Vision, ihre Unternehmensziele mit der Agenda 2020 – oder arbeiten sogar bereits an ihrer Agenda 2025 (mehr dazu in Kapitel 4!). Das ist auch das Gebot der Stunde, denn was uns allen immer deutlicher wird, ist: Wir gehen herausfordernden schwierigen Zeiten entgegen, Zeiten mit teilweise extremen Veränderungen. Sicherlich denken nun einige von Ihnen: »Aber bei uns doch nicht!« Das aber könnte sehr voreilig sein!

Immer mehr Bereiche unserer Gesellschaft werden von diesen Veränderungen betroffen sein. Nehmen Sie etwa die Generation Y und die Generation Z, die seit ein paar Jahren die frischen Stellen in Unternehmen zu besetzen beginnen: Beide ticken komplett anders als »wir« – die Generation X und die Baby Boomer. Internet und Social Media sorgen zusätzlich dafür, dass alles transparenter, schneller, komplexer, vernetzter und dynamischer vorstattgeht. Die nächste Veränderung in einer sich so rasant entwickelnden Wirtschaft wird nicht ein weiterer kleiner Schritt sein, sondern eine der größten Transformationen, die wir je erlebt haben.

Fakt ist: In einer solchen Zeit turbulenter Veränderungen führen die alten und bewährten Modelle und Methoden immer weniger zum Erfolg. Vielmehr müssen Unternehmen lernen, auch und vor allem in »Zeiten des Umbruchs zu navigieren«, wie es so treffend bei Fredmund Malik heißt¹¹. Und diese Umstellung wird nicht ohne große Reibungsverluste ablaufen, denn Tausende von Organisationen in kleinen, mittleren und auch großen Unternehmen müssen umgebaut und angepasst werden, weil sie den neuen Anforderungen nicht mehr genügen.

Change-Management ist nicht gleich Change-Management

Das ist auch der Grund dafür, dass das vermeintliche Zauberwort »Change-Management« in aller Munde ist. Aber in der Umsetzung verliert das klassische Change-Management seine Magie ganz schnell, gehen doch die meisten Ansätze nicht nur von einer »kompletten Planbarkeit organisationaler Veränderungen« aus, sondern sehen zusätzlich die Phase der Umbrüche auch

11 Malik, Fredmund, a. a. O.

Über den Autor



Wenn Unternehmen wissen möchten, wo sie mit ihrem »Rennstall« stehen oder was passieren muss, damit zukunftsweisende Pläne in Richtung »Siegertreppchen« realisiert werden können (oder wenn sie auch *nur* eine konkrete Idee für den Vertrieb haben und Expertenrat suchen) ist Peter Kitzki als Ansprech-, Sparrings- und Umsetzungspartner immer ein inspirierender Ansprechpartner. Er analysiert das Unternehmen gründlich, schaut, wie der Vertrieb »tickt«, wie die internen Prozesse laufen und was zu tun ist. Dabei füllt er für seine Kunden verschiedene Rollen aus: Mit seinem Wissen ist er ein wertvoller **Sparringspartner** und erarbeitet gemeinsam mit den Unternehmen Optimierungsmöglichkeiten. Als **Berater** entwickelt er für Unternehmen Strategien zur kurz-, mittel – oder langfristigen Umsetzung. Als **Umsetzer** und **Beweger** geht er mit seinen Kunden an die Umsetzung der großen Pläne und begleitet sie. Und auch nach erfolgreicher Implementierung ist er weiter als **Vertrauter** an der Seite seiner Kunden: Er fungiert als **Enabler** und gibt Feedback und Rat und vermittelt seine Sicht der Dinge. www.kitzki.de