

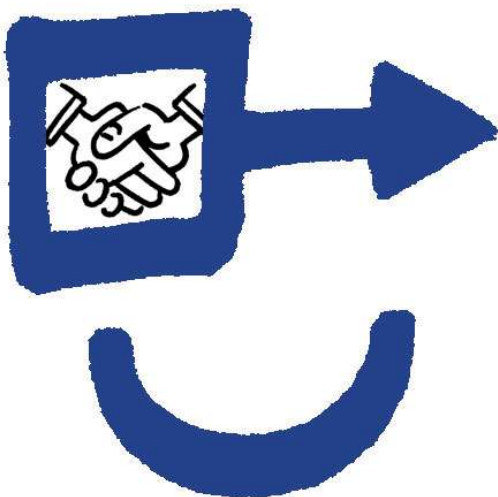
## Unternehmen und Arbeitsleben wertvoller machen

2ease®  
Macht Arbeitstage wertvoller

KONTO / LOGOUT

Mehr-Wert  
UnternehmenskulturMehr  
Freude & ErfolgMehr  
SelbstmanagementMehr  
ProduktivitätVorstellung  
2ease Methoden

## Vertriebsleiter Perspektiven



## Mehr Freude und Erfolg als Vertriebsleiter

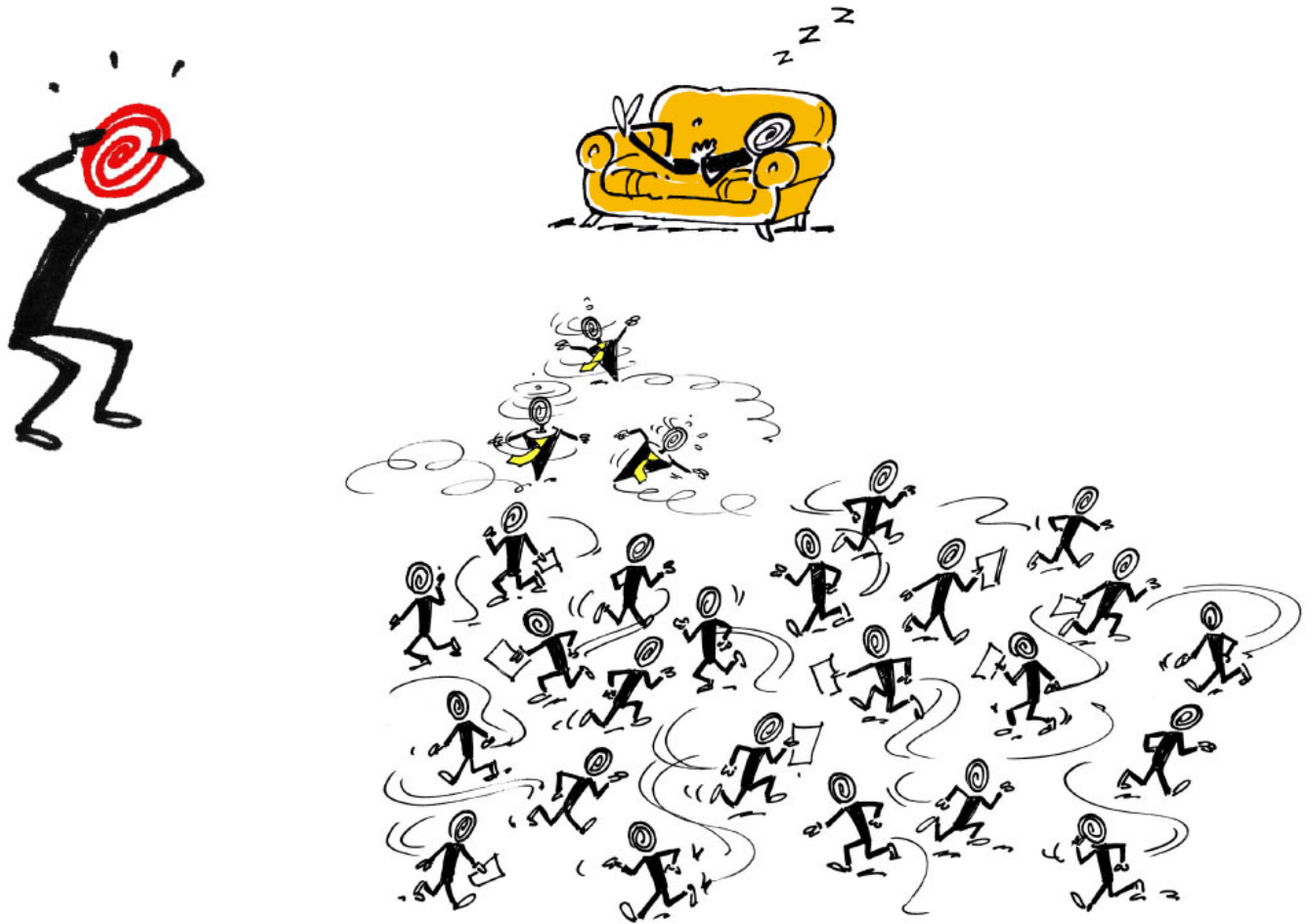
2ease-Methoden verändern Arbeits- und Denkweisen. Das wirkt sich positiv auf die Unternehmenskultur aus. Diese Webseite befasst sich mit der Wirkung von 2ease aus dem Blickwinkel eines Vertriebsleiters. In der oberen Hälfte (A-Teil) werden typische negative Konstellationen und Situationen beschrieben, die Vertriebsleitern ihr Arbeitsleben stressig und mühsam machen können. In der zweiten Hälfte (B-Teil) wird skizziert, wie durch 2ease-Methoden belastende Konstellationen und Situationen systematisch reduziert werden können. Weniger Negatives und mehr Positives zu erleben, bringt für alle Beteiligten mehr Freude und Erfolg bei der Arbeit.



Gruppenbild mit regionalen Vertriebsleitern eines Unternehmens, das im Vertrieb und im Werk 2ease-Methoden durchgängig genutzt hat. Ihre Kunden hatten genauso gut lachen.

**A.****Das macht dem Vertrieb das Leben schwer****A1. Vertriebslügen****A2. Alles auf einmal, dann noch überraschend****A3: Fremdsteuerung und Vertriebsbuchhalter****A4: Wertvernichtung durch Finanzoptimierung – enttäuschte Erwartungen****B.****Das fördert Freude und Erfolg des Vertriebsleiters****B1. Vertrieb als Wertschöpfung – produziert Marge und schafft Werte****B2. Kundenbasis als zentralen Unternehmenswert behandeln****B3. Beziehungsentwicklung als Wertschöpfung****B4. Berechenbarer, transparenter Unternehmensbetrieb****Rolle und Einfluss des Vertriebs**

Mehr Umsatz und damit auch mehr Marge für das Unternehmen: dafür wird der Vertriebsleiter verantwortlich gemacht. Läuft es gut, werden Vertriebsleitern hohe Gehälter und Boni bezahlt. Läuft es schlecht, müssen sie gehen. Durch ein relativ hohes Einkommen wird das größere Berufsrisiko vergütet. Der Vertriebsleiter spürt über die Rückmeldung seiner Kunden sehr genau, wie sein Unternehmen funktioniert. Unzufriedene Kunden laden ihren Kummer über den Service und die Qualität bzw. die Funktion der Produkte bei ihm ab. Klemmt beim Kunden etwas in Verbindung mit Lieferungen und Produktverwendung, macht er den Verkäufer persönlich dafür verantwortlich, für Abhilfe zu sorgen.



*Alptraum eines Vertriebsleiters: Schlafmützen und Durcheinander in „seinem“ Unternehmen.*



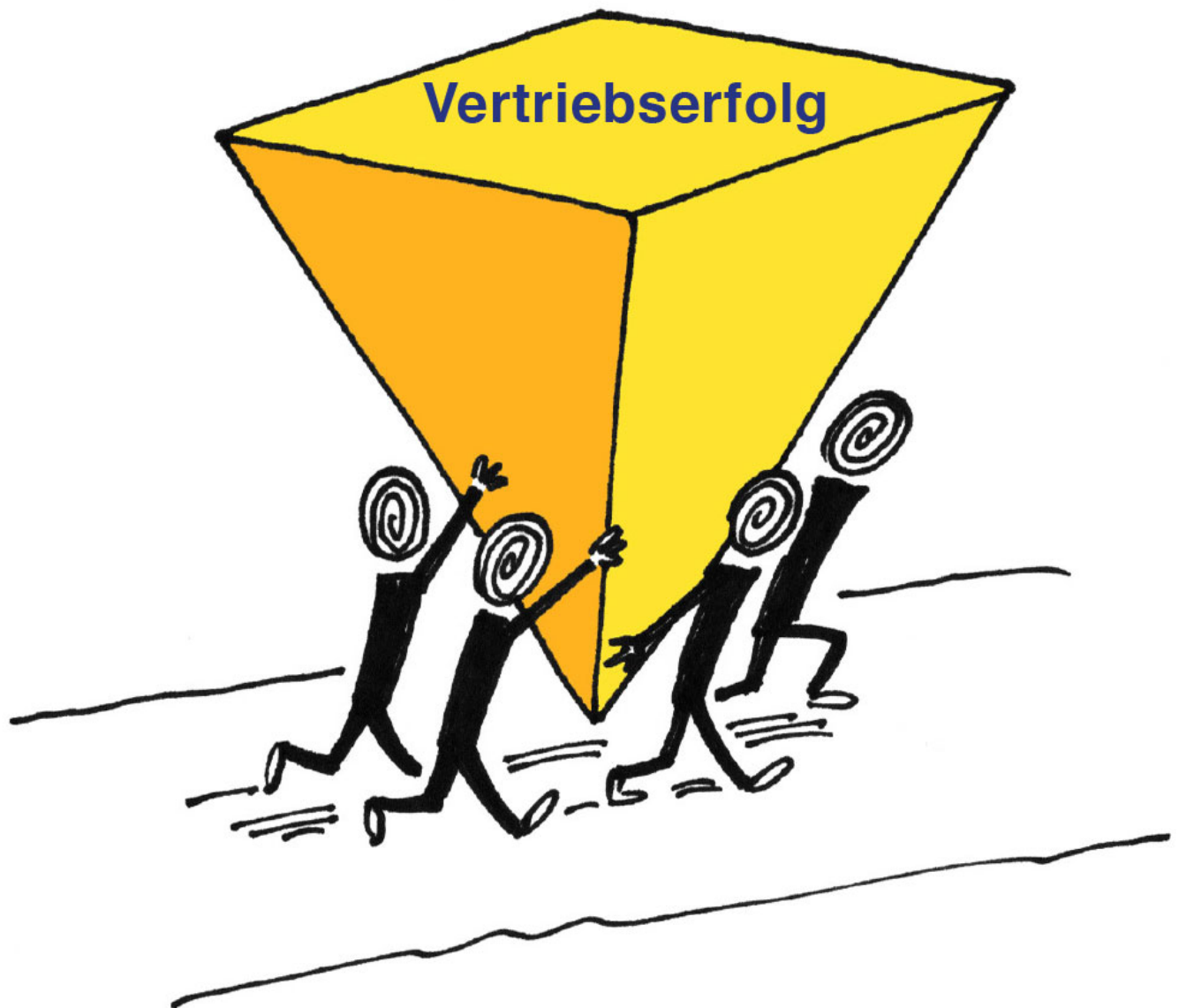
*Wenn es beim Kunden brennt, spielt der Vertrieb die Feuerwehr. Einen gewissen Schaden hinterlässt so ein Brand jedoch immer: Der Vertrieb hat viele Ressourcen zur Rettung verbraucht und muss dazu noch den Schaden an den Kundenbeziehungen kompensieren.*

Im schlimmsten Fall muss der Vertrieb „verbrannte“ Kundenbeziehungen durch neue ersetzen. Gelingt es nicht, den zu hohen Verschleiß der Kundenbasis zu kompensieren, braucht das Unternehmen eben noch bessere bzw. noch mehr Verkäufer. Die Vertriebskosten steigen. Das Unternehmen sieht ein Problem im Vertrieb. Dabei hat jedes Unternehmen den Vertrieb, den es verdient. Doch so etwas kann ein Vertriebsleiter, wenn er unter Druck gesetzt wird, nicht offen sagen. Niemand will das hören.

Für einen Vertriebsleiter ist es klüger, in ruhigen Zeiten seinen Einfluss im Unternehmen zu nutzen. Doch hier sind ihm enge Grenzen gesetzt: Als außenorientierte Führungskraft kann er sich nicht allzu stark in die Interna der verschiedenen Unternehmensbereiche „einmischen“. Kurzzeitige, punktuelle Intervention

alleine bringt aber keine systematische, dauerhafte Verbesserung, sondern kann sogar zu negativen Gegenreaktionen und Polarisierung führen.

Ein innovativer Weg zur Einflussnahme für Vertriebsleiter ist es, sich bei der Firmenleitung beharrlich für die Nutzung von 2ease Methoden im gesamten Unternehmen einzusetzen und so auf die Unternehmenskultur einzuwirken. Diese Wirkung ist bleibend, durchdringend und allumfassend. Die Unternehmenskultur wird sich mit 2ease-Methoden im Sinne des Vertriebs verändern. Das Unternehmen wird besser werden. Damit wird der Vertrieb erfolgreicher und es macht dauerhaft mehr Freude, im Verkauf zu arbeiten.



*Kundenzufriedenheit ist das Resultat von Teamleistung – der Vertriebsmann alleine schafft das nicht. Er kann sich aber dafür einsetzen, dass im Unternehmen bewährte 2ease-Methoden angewandt werden, welche die Unternehmenskultur systematisch mehr auf den Vertriebserfolg hin ausrichten.*

## **A: Das macht dem Vertrieb das Leben schwer**

*Dem Vertriebsleiter und seinen Leuten geht es besser, wenn in ihrem Arbeitsalltag Belastendes und Negatives vermindert (to ease) wird. Was das typischerweise ist und welche 2ease-Methoden dagegen wirken, wird nachfolgend beschrieben. In diesem A-Teil werden Vertriebler bei den Themen „abgeholt“, die ihnen den Arbeitstag verleiden.*

**A1. Vertriebslügen****A2. Alles auf einmal, dann noch überraschend****A3: Fremdsteuerung und Vertriebsbuchhalter****A4: Wertvernichtung durch Finanzoptimierung – enttäuschte Erwartungen****A1. Vertriebslügen**

Im Vertrieb ist es nicht vorteilhaft, dem Kunden immer alle Wahrheiten zu sagen. Der Kunde soll die Vorteile der Zusammenarbeit erkennen und hoch wertschätzen. Dies ist die primäre Aufgabe des Verkäufers. Die Wirkung eines Verkäufers hängt vom Vertrauen seiner Kunden ab. Ist das Vertrauen gestört und entsteht persönliche Abneigung, belastet das den Verkäufer sehr. Die gravierendste Belastung entsteht, wenn ein Kunde sich vom Verkäufer belogen fühlt, wobei der Verkäufer gar nicht die Absicht hatte, ihn anzulügen. Denn der Verkäufer kann von seiner Unternehmensorganisation durch sogenannte Vertriebslügen unwissentlich zum Lügner gemacht worden sein.

Vertriebslügen sind Aussagen, die ein Verkäufer gegenüber seinem Kunden gemacht hat und die sich im Nachhinein als falsch herausstellen. Die Aussagen machte der Verkäufer aber in gutem Glauben und mit dem vollen Gewicht einer langfristig etablierten Vertrauensbeziehung zum Kunden. Entsprechend groß ist der Schaden.

Vertriebslügen entstehen, weil sich der Verkäufer auf Aussagen und Informationen aus dem Unternehmen verlassen hat, die falsch waren. Einige Beispiele: Die Entwicklungsabteilung gibt Vertriebsfreigabe-Termine an, die auf Wunschdenken basieren. Die Logistik stimmt überambitionierten, unrealistischen Lieferterminen zu. Der neue Mann im Applikationssupport gibt eine Anwendung frei, die nicht funktioniert, oder der Service vergisst vor lauter Überlastung, den versprochenen Kundenanruf zu tätigen.



*Die Quelle von Vertriebslügen: Mächte im Unternehmen, die so durch den Betriebsalltag rauschen können, dass viele der Zusagen, die Verkäufern gegenüber gemacht wurden, nicht eingehalten werden. Alte Versprechen lösen sich in heiße Luft auf. Das wirkt sich auf den Vertriebs Erfolg aus wie Sabotage.*

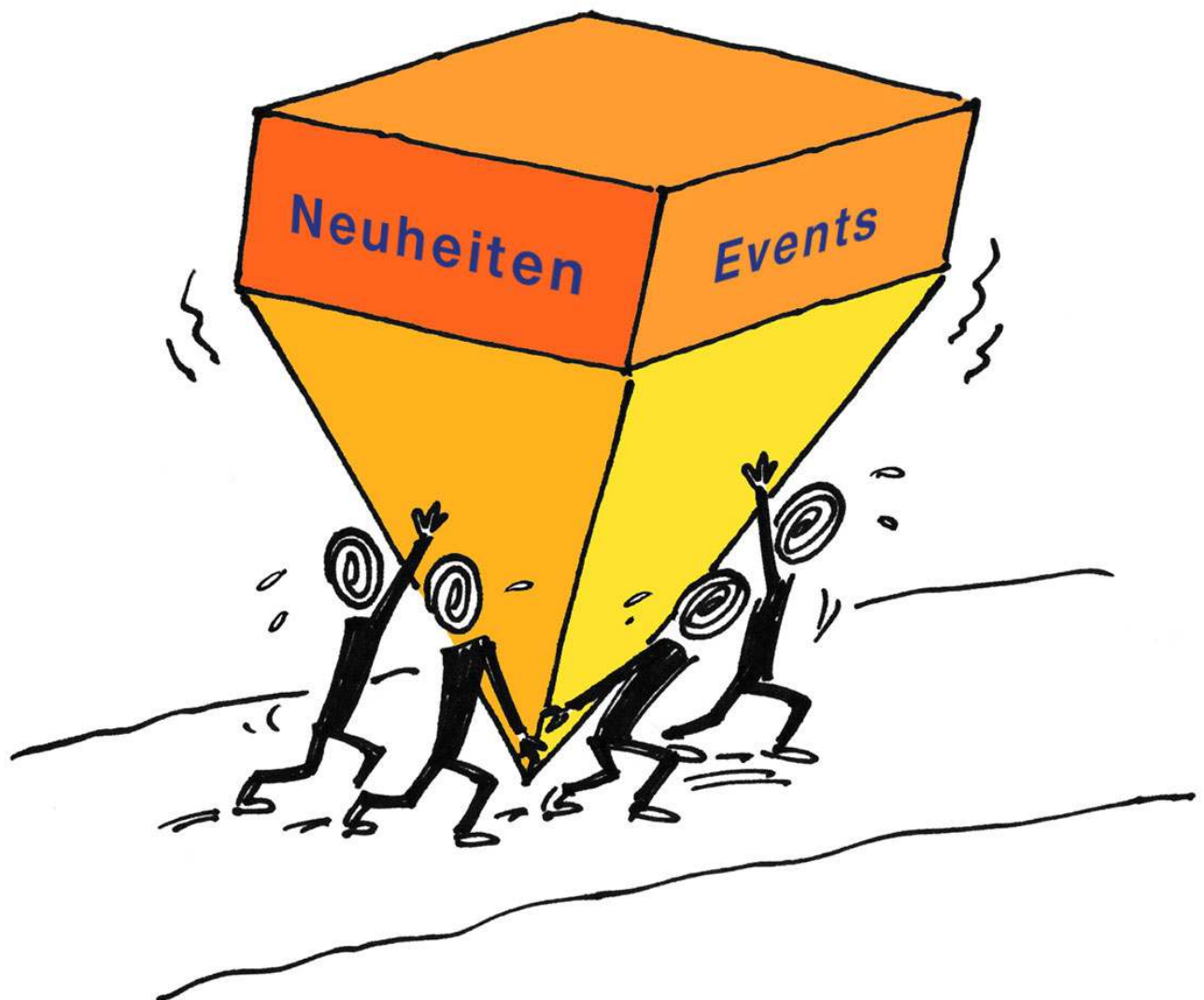
Je geordneter und stressfreier ein Unternehmensbetrieb abläuft, desto weniger Vertriebslügen werden entstehen. Je transparenter Entscheidungen und Abläufe im Unternehmen auch für „Außendienstler“ sind, desto besser können Vertriebslügen vom Verkäufer erkannt oder kann ihr Schadenspotential reduziert werden. Beides wird mit 2ease<sup>®</sup>SEOS – *Smart Enterprise Operating System* erreicht. Die Grundlage von 2ease<sup>®</sup>SEOS ist eine völlig offene, sehr effiziente Informations- und Kommunikationskultur, basierend auf 2ease<sup>®</sup>SInfo. Wenn das Unternehmen dann noch eine Selbstmanagementkultur auf Basis von 2ease<sup>®</sup>SMan pflegt, werden die Schlüsselpersonen weniger überfordert sein und gesichertere Informationen an die Verkäufer geben.

## **A2. Alles auf einmal, dann noch überraschend**



Über Tage und Wochen anhaltende Überlastung der Vertriebsmannschaft ist Gift für den Erfolg und schadet der Freude an der Arbeit. Die bestehende Kundenbasis ist nur für kurze Zeit geduldig. Bei sich neu entwickelnden Kundenbeziehungen gibt es oft keinerlei Geduld. Wenn nicht sofort reagiert bzw. zeitlich sowie inhaltlich konsistent agiert wird, ist die Chance weg. Die vorher investierte Mühe war umsonst.

Und dennoch ist der Vertrieb oft periodischen Überlastungen ausgesetzt. Eine selbst erzeugte Art von Überlastung entsteht durch Messen. Der Zeitaufwand hierfür ist immens. Die Messe hat plötzlich überall Priorität Nummer eins und anderes bleibt liegen. Das Marketing führt kostspielige Werbekampagnen für den Messebesuch durch. Sind die erfolgreich, gibt es sehr viele Messebesucher. Das führt auf der Messe zu einem tollen Gefühl, das im Nachgang jedoch schnell umschlägt. Der Verkäufer kommt nach vielen anstrengenden Messetagen ausgelaugt in sein Büro zurück, wo Berge von liegengebliebenen Kundenvorgängen und ein hoher Stapel heißer Messeleads auf ihn warten. Überall wird sofortige Reaktion erwartet, doch wer warten muss, ist enttäuscht. Damit ist die große Enttäuschung vorprogrammiert.



Messen haben auf die Entwicklung und Produktion eine magische Wirkung. Sie werden gerne als Führungsinstrument eingesetzt: Jeder im Unternehmen weiß schließlich, dass Messen nicht verschiebbar sind. Jeder weiß auch, dass die Geschäftsleitung die Messe zur Profilierung nutzt. Also muss alles Neue bis zur Messe fertig oder zumindest als fertig erklärt werden. Das Produktmarketing arbeitet auf Volldampf. Alle Neuheiten werden im Vorfeld der Messe auf die Vertriebsmannschaft entladen. Berge von

neuem Material überfluten die Schreibtische und E-Mail-Inboxen. Schulungstermine sind nötig. So kostet die Messe schon vorher Zeit, die in der operativen Vertriebsarbeit fehlt.

Und wenn nach der Messe die Leads bearbeitet werden müssen, geht es meist um Neuheiten, die der Verkäufer selbst kaum kennt und noch nicht beherrscht. Zur rein zeitlichen Überlastung kommt die inhaltliche und zur mentalen Ermüdung nach dem Messeinsatz die systematische Überforderung hinzu.

Mit den 2ease-Methoden wird die Last transparenter. Es wird möglich, Innovationen über das Jahr hinweg gleichmäßiger zu verteilen. Auch ohne Events als unverrückbare Referenzpunkte kann die Organisation zugesagte Termine einhalten. Die zeitliche Lastverteilung wird besser. Auch das Ausbalancieren von Lastspitzen über Abteilungs- und Teamgrenzen hinweg wird gefördert.





*Nach einer Messe ist der empfundene Zeitdruck besonders hoch. Es kommt einfach zu viel zusammen.*

### A3: Fremdsteuerung und Vertriebsbuchhalter

#### Neue digitale Technologie zur Optimierung oder Deprimierung des Vertriebs

Die Arbeitsumstände im Vertrieb haben sich innerhalb eines Jahrzehnts enorm verändert. Mobiltelefone, Smartphones und iPads sind zu unverzichtbaren Werkzeugen eines Verkäufers geworden. Aus einer einfachen CRM-Software mit Kundenbasis- und Transaktionsdaten wurden cloudbasierte Kommunikations- und Interaktionsplattformen mit *Social Media*, ERP und *Mobile App Integration*. Früher waren das „Wer-liefert-was?“-Verzeichnis und die Sammlung von Firmenbroschüren die Informationsquellen bezüglich potentieller Kunden – heute bietet das Internet dem Verkäufer ein regelrechtes Informationsüberangebot per Mausclick.

Der technologische Fortschritt hat im Vertrieb ein enormes Nutzpotential. Wer den digitalen Fortschritt beherrscht, kann große Effizienzsteigerungen im operativen Vertrieb und in der Kundengewinnung erzielen. Der digitale Fortschritt bringt aber auch nie dagewesene Risiken mit sich.



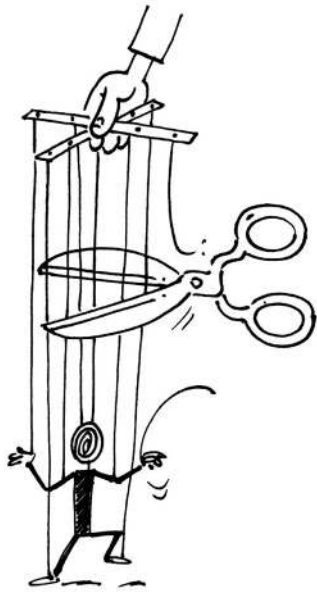
*Wenn Vertriebsleute Abhängigkeiten (auch von Informationen) entwickeln, ist das besonders gravierend, denn Vertriebszeit ist teuer und Vertriebler haben Freiräume.*

Ein Verkäufer kann sich heute in Vollzeit mit den vielen neuen Technologien und deren Möglichkeiten beschäftigen. Smartphones und iPads sind wahre Ablenkungsmaschinen, die die Aufmerksamkeit vom Wesentlichen, nämlich vom Verkaufen, abziehen. Die Aufmerksamkeitsökonomie sorgt für ständige Verlockungen, gerade während der Arbeitszeit. Kostbare Vertriebszeit geht verloren. Ein Verkäufer braucht deshalb heute mehr Selbstkontrolle und ein stärkeres Selbstmanagement als je zuvor. Er muss die vielen drängenden Möglichkeiten richtig sortieren, um an dem dran zu bleiben, was im Sinne des Unternehmens richtig ist.

Alternativ können Selbstkontrolle und Selbstmanagement heute technisch sehr einfach durch Überwachung und Fremdsteuerung ersetzt werden. Vertriebscontrolling war noch nie so einfach und so lückenlos möglich. In der digitalisierten Vertriebswelt hinterlässt jede Aktivität eine Spur und Hilffssysteme für optimale Routenplanung vergessen keinen unnötigen Stopp oder Umweg.

Wenn IT- basiertes Vertriebscontrolling und Vertriebssteuerung in einem Unternehmen zu starken Einfluss auf die Vertriebsarbeit bekommen, hat es ein Vertriebsleiter schwer. Er wird dann schnell zum digitalen Oberaufseher gemacht. Seine Mitarbeiter verlieren mit der Selbstbestimmung auch die Freude an der Arbeit. Dann bleibt auch bald der Erfolg aus, denn Kunden wollen begeistert und überzeugt werden. Bloß verwalten reicht nicht.

Die beiden Methodengruppen 2ease®SC3 – *Smart Core Customer Control* und 2ease®SMan – *Selbstmanagement* fördern eine Vertriebskultur, welche die Potentiale der digitalen Vertriebswelt nutzt und dabei Fremdsteuerung bzw. Mikromanagement der Verkäufer vermeidet.



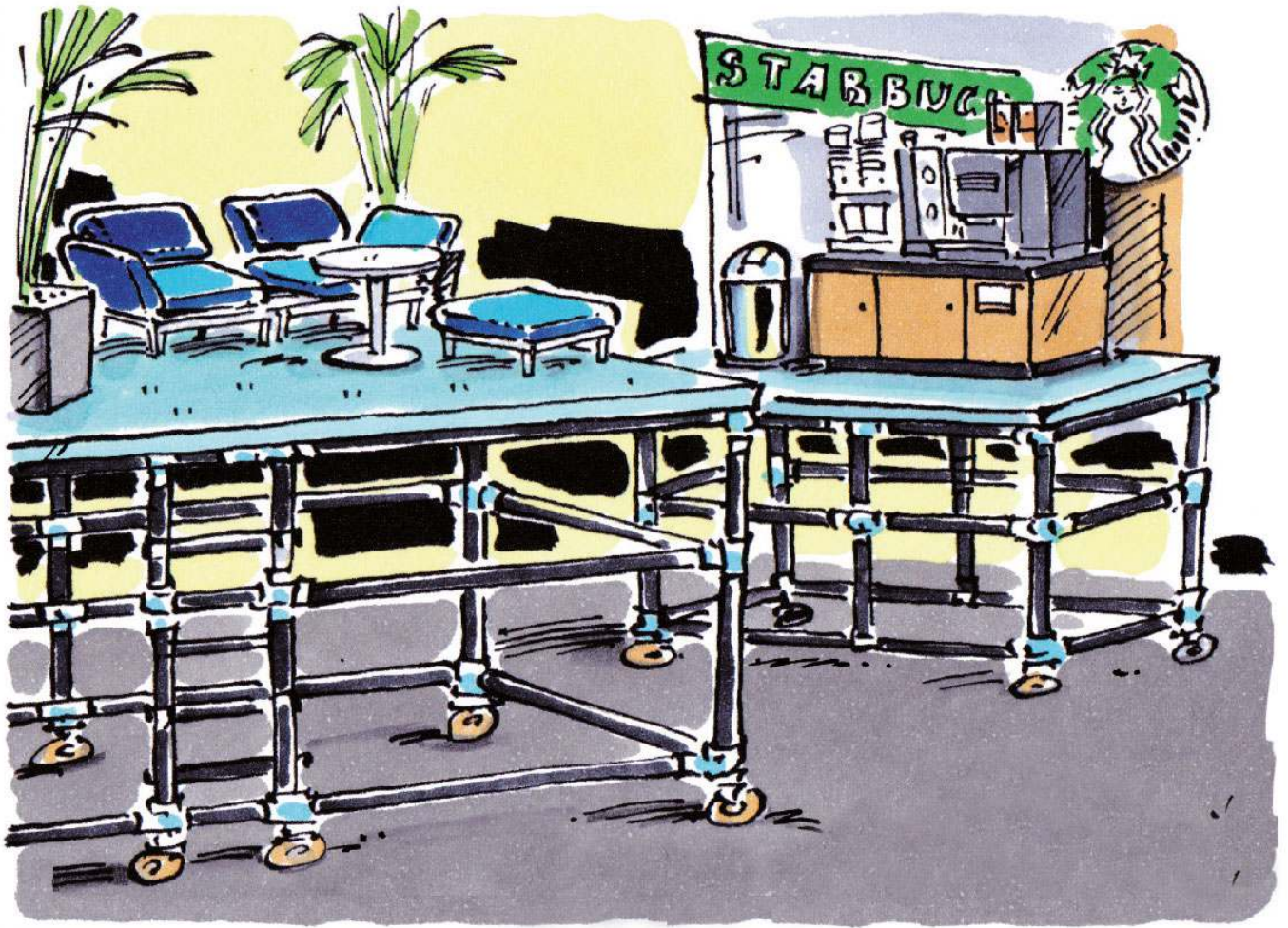
*Empfundene Fremdsteuerung demotiviert. Mit mehr Selbstmanagement kann der Schnitt gemacht werden. Das Wertschöpfungs- und Kreativitätspotential der Mitarbeiter wird freigesetzt.*

Die Digitalisierung des Vertriebs ermöglicht es, von Kunden scheinbar alles zu wissen. Sogar der Aufwand für Kundenbetreuung wird auf einzelne Kunden heruntergebrochen. Ein Hauch von Big Data weht im Vertriebscontrolling großer Unternehmen. Man weiß immer mehr. Was man weiß, weiß man immer besser. Das kann Fluch wie Segen sein. Sich mit Daten zu beschäftigen, kostet Zeit und lenkt vom Kunden ab. Für jeden Kunden dessen „Profitbeitrag“ zu berechnen, kann schlichtweg nutzlos sein. Im schlimmsten Fall führt es zu falschen Schlüssen, welche die Entwicklung von neuen, erfolgreichen Geschäften verhindern. Das bekannteste Gegenbeispiel ist Starbucks:

### **Gegen die Logik von Vertriebsbuchhaltern**

Starbucks ist eines der erfolgreichsten Unternehmen der Welt und es ist entgegen der Logik der Vertriebsbuchhalter entstanden. Deren Denken geht von der Verbesserung von Kennwerten und Volumenwachstum aus. In einem Café bedeutet dies die Maximierung der Sitzplätze pro m<sup>2</sup> und eine möglichst kurze Aufenthaltszeit pro Gast. Reinkommen, viel bestellen und schnell wieder gehen, so lautet das kaufmännische Ideal. Besonders in den USA war dies für Europäer sehr auffällig und unangenehm. Die „Bedienung“, also der Verkäufer, machte demonstrativ Druck mit einer schnellen Rechnung. Das sichert keine Freunde und schmälert das Trinkgeld (d. h. den Erfolg).

Bei Starbucks hat sich die vollständige Kundenorientierung durchgesetzt. Entscheidend für den Geschäftsbetrieb ist das Wohlbefinden der Kunden und nicht die Maximierung von Kennzahlen. Natürlich sind Kennzahlen wichtig: Entscheider und operative Vertriebsleute müssen sie kennen und darüber nachdenken, mehr aber auch nicht.



*Der Erfolg von Starbucks basiert auf dem Gegenteil von kaufmännischer Optimierung. Viel Platz, lange bleiben können, kein Konsumdruck.*

#### **A4: Wertvernichtung durch Finanzoptimierung – enttäuschte Erwartungen**

Vertrauen, Ansehen, Zuverlässigkeit, Berechenbarkeit und Kontinuität sind die Werte, die ein Vertriebsmitarbeiter als nicht fassbaren Teil des Produktes mitverkauft. In der Phase der Kundengewinnung baut er im Bewusstsein seiner Kontaktpersonen eine Erwartungshaltung dazu auf. In einer laufenden Lieferbeziehung ergibt sich aus der Erfüllung dieser Erwartungshaltung Wertschätzung. Diese Wertschätzung drückt sich im Kaufpreis aus.

Ein guter Verkäufer nutzt die gesamten Fähigkeiten und Eigenschaften seines Unternehmens zum Aufbau von Wertschätzung. Er muss viel versprechen, ohne zu lügen. Das Unternehmen muss die Erwartungen erfüllen. Tut es das nicht, entsteht Enttäuschung. Enttäuschung kostet Umsatz und Wertschätzung.

Sie verringert den Wert der Kundenbasis und ist für den Verkäufer persönlich belastend. Die Versprechungen, die er anderen Menschen gemacht hat, wurden nicht eingehalten. Die Enttäuschung von berechtigten Kundenerwartungen schmälert die Freude und den Erfolg eines Vertriebsleiters.





*Ein Durcheinander in der Organisation ist Gift für den Vertriebserfolg. Die Kunden bekommen das zu spüren.*

Das Perfide an Enttäuschungen ist ihre starke und langanhaltende Wirkung. An Negatives erinnern sich Kunden besser.

Abhängig von der Unternehmenskultur kämpfen Vertriebsleiter und ihre Mannschaften mit unterschiedlichsten Arten von Enttäuschungen. Wiederholt nicht eingehaltene Verfügbarkeitstermine für neue Produkte sind noch harmlos. In dieser Hinsicht kann kaum ein Wettbewerber glänzen. Qualitätsprobleme am gelieferten Produkt sind gravierender. Das kann passieren und damit muss ein Vertriebsleiter umgehen können.

Sehr belastend sind systematische Enttäuschungen durch interne Überlastung der Belegschaft und fehlende Ordnung. Solche Probleme halten länger an und sind kaum nach außen zu vertreten. Sie ruinieren den Vertriebserfolg.

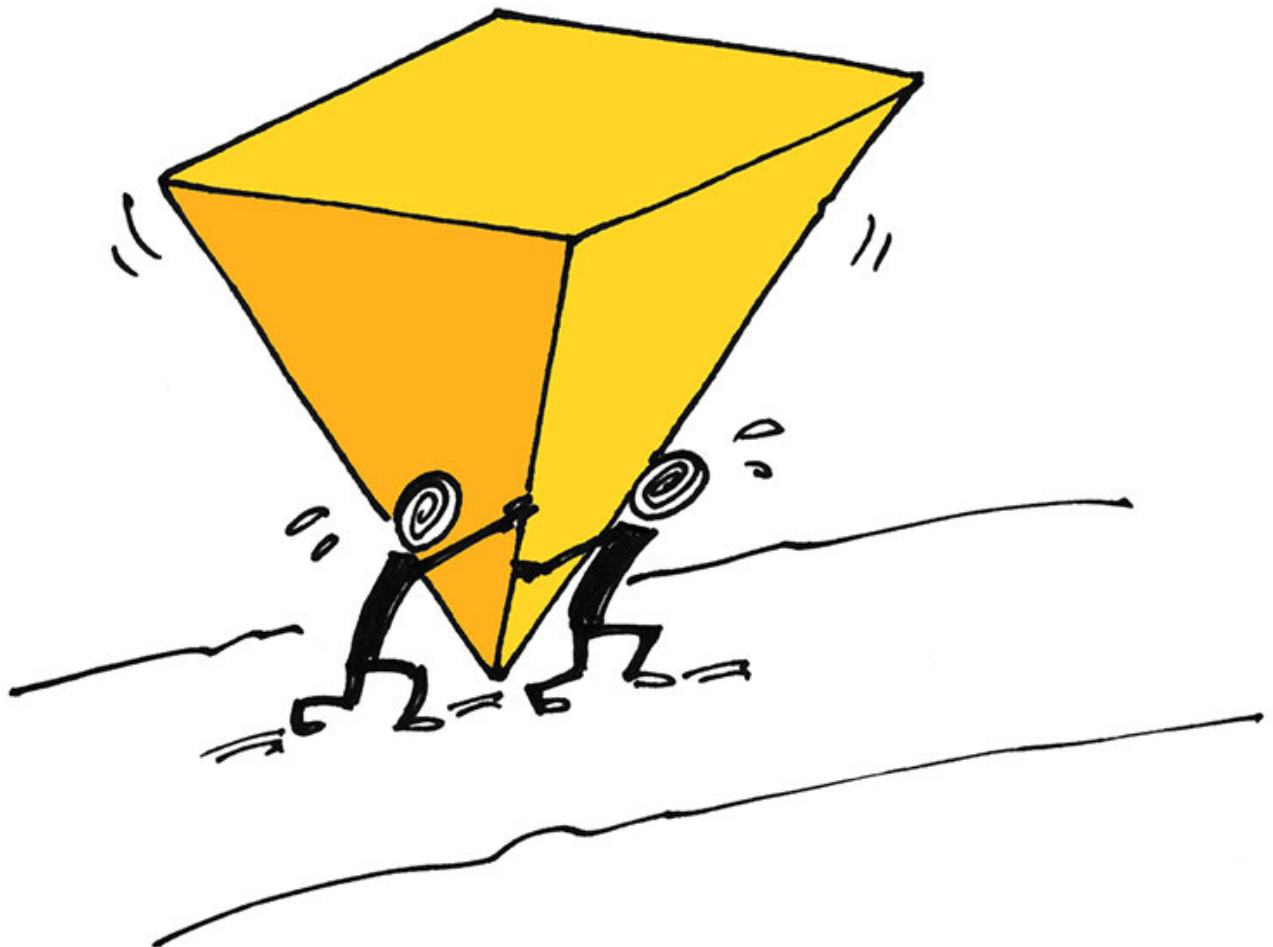
Gute Verkäufer machen das nicht lange mit. Übrig bleiben jene Verkäufer, die zum chaotischen Betrieb passen.



*Verkäufer machen Deals mit ihren Kunden. Sie versprechen, einen Wert zu liefern. Ein Versprechen, sofort bei Problemen zur Stelle zu sein, wird als sehr wertvoll empfunden. Für den Käufer ist das Teil des Deals.*



*Ein Durcheinander in der Organisation ist Gift für den Vertriebserfolg. Die Kunden bekommen das zu spüren.*



*Überlastung: Das muss schiefgehen. Das wird zu Enttäuschungen bei Kunden führen.*

Mit der Einführung eines Unternehmensbetriebssystems basierend auf 2ease®SEOS – *Smart Enterprise Operation System* gibt es mehr Ordnung und Ruhe und weniger Überlastung. Das fördert den Vertriebserfolg.



Wenn die Methodengruppe 2ease®SC3 – *Smart Core Customer Control* benutzt wird, sieht das ganze Unternehmen die Entwicklung der Kundenbasis. Sogar für die Belegschaft im Werk und für die zahlenorientierten Finanzleute wird der abstrakte Begriff Kundenbasis damit relevanter für Entscheidungen: Es wird weniger stark und weniger hektisch auf die Sparsbremse getreten. Das Lager wird nicht derart radikal heruntergefahren und damit die Liefertreue aufs Spiel gesetzt. Die Wiederbesetzung einer frei gewordenen Kundensupportstelle wird nicht so leichtfertig zur Kostensenkung verzögert.



*Der Vertriebsleiter wird sich die Haare raufen, wenn die Erwartungen der Aktionäre an jedem Quartalsende oberste Priorität haben. Denn dann heißt es kurzfristig sparen und abbauen – koste es an Kundenbasis, was es wolle.*

Für einen auf andauernde Freude und andauernden Erfolg ausgerichteten Vertriebsleiter ist das Arbeitsleben in quartalsorientierten Aktiengesellschaften mit hohem Pensionskasseneigentümeranteil am schwierigsten. Dort gilt das Primat, die Aktionäre und Analysten am Quartalsende nicht zu enttäuschen. Kunden sind dort sekundär.

Die US-Industriekonzerne sind da besonders konsequent. US-Konzerne bringen es sogar fertig, Stammkunden zweimal im Jahr die Preise zu erhöhen, um den EBITDA näher an die 30%-Marke zu bringen.

Das Grundproblem der angelsächsisch geprägten Konzernkulturen ist, dass bestehende

Kundenbeziehungen in der operativen Erfolgsbilanz wertlos sind. Kunden sind nur wertvoll, wenn sich ein Unternehmen im Rahmen einer Firmenakquisition wieder frische und unverbrauchte Kunden kaufen muss, um den eigenen Verschleiß auszugleichen.

## **B. Das fördert Freude und Erfolg des Vertriebsleiters**

*„Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied“: dieses Sprichwort gilt auch für das Arbeitsleben. Hohe persönliche und fachliche Kompetenz sind für einen Vertriebsleiter grundlegende Voraussetzung für dauerhaftes Glück. Daran kann jeder Mensch selbst arbeiten. Ein dauerhaft glückliches Arbeitsleben ist jedoch nur bei passendem Umfeld und günstigen Arbeitsumständen möglich. Wie ein Vertriebsleiter darauf hinwirken kann, wird nachfolgend beschrieben.*

**B1. Vertrieb als Wertschöpfung – produziert Marge und schafft Werte**

**B2. Kundenbasis als zentralen Unternehmenswert behandeln**

**B3. Beziehungsentwicklung als Wertschöpfung**

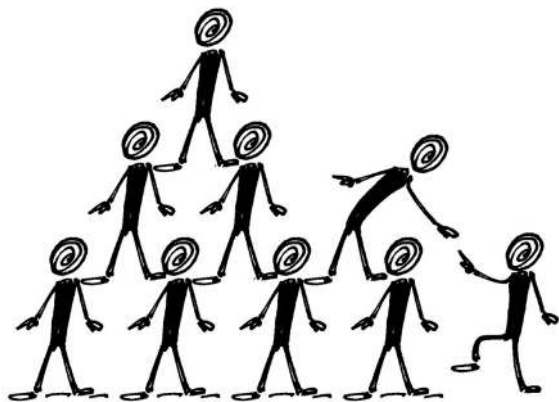
**B4. Berechenbarer, transparenter Unternehmensbetrieb**



*Berufliches Hamsterrad: Erfolg und Freude im Beruf hängen stark von den Umständen ab. Durch 2ease verändern sich die Arbeitsumstände im Sinne des Vertriebs.*

### **Persönlich spitze zu sein, reicht nicht**

Je ähnlicher die Produkte und vergleichbarer die Leistungen werden, desto wichtiger wird das Unternehmen dahinter. Dessen Unternehmenskultur gilt es im Sinne des Vertriebserfolgs zu beeinflussen. 2ease stellt dazu das konzeptionelle Fundament und fünf Methodengruppen bereit. Deren Anwendung verändert Arbeitsumstände für Vertriebler positiv und erleichtert (to ease) damit dauerhaften Erfolg.



*Das systematische Zusammenwirken am Ziel (größere Höhe) auszurichten, bringt mehr als z. B. Einzeltraining im Hochsprung oder die Einstellung größerer Mitarbeiter.*

Vertriebsleiter sorgen für die Einnahmen des Unternehmens. Das verleiht ihnen Einfluss und Macht. Sie können 2ease-Methoden in ihrem Einflussbereich einsetzen und für deren Anwendung im gesamten Unternehmen eintreten. Damit verändern sich ihre Arbeitsumstände. Sie nehmen Einfluss auf Methoden und Systematik des Unternehmens. Das ist viel besser und erfolgsversprechender, als sich in die operative Arbeit anderer Bereiche einzumischen bzw. andere Kollegen zu kritisieren.

Vertriebsleiter können der Geschäftsleitung in den periodischen Meetings 2ease für die Stärkung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur empfehlen. Jeder Mitarbeiter im Vertrieb kann eine der fünf 2ease-Methodengruppen über das betriebliche Vorschlagswesen in den Verbesserungsprozess des Unternehmens einspeisen. Es kann nur gut ankommen, etwas vorzuschlagen, das die Unternehmenskultur wertorientierter macht und dabei gleichzeitig die Freude und den Erfolg der Mitarbeiter fördert.

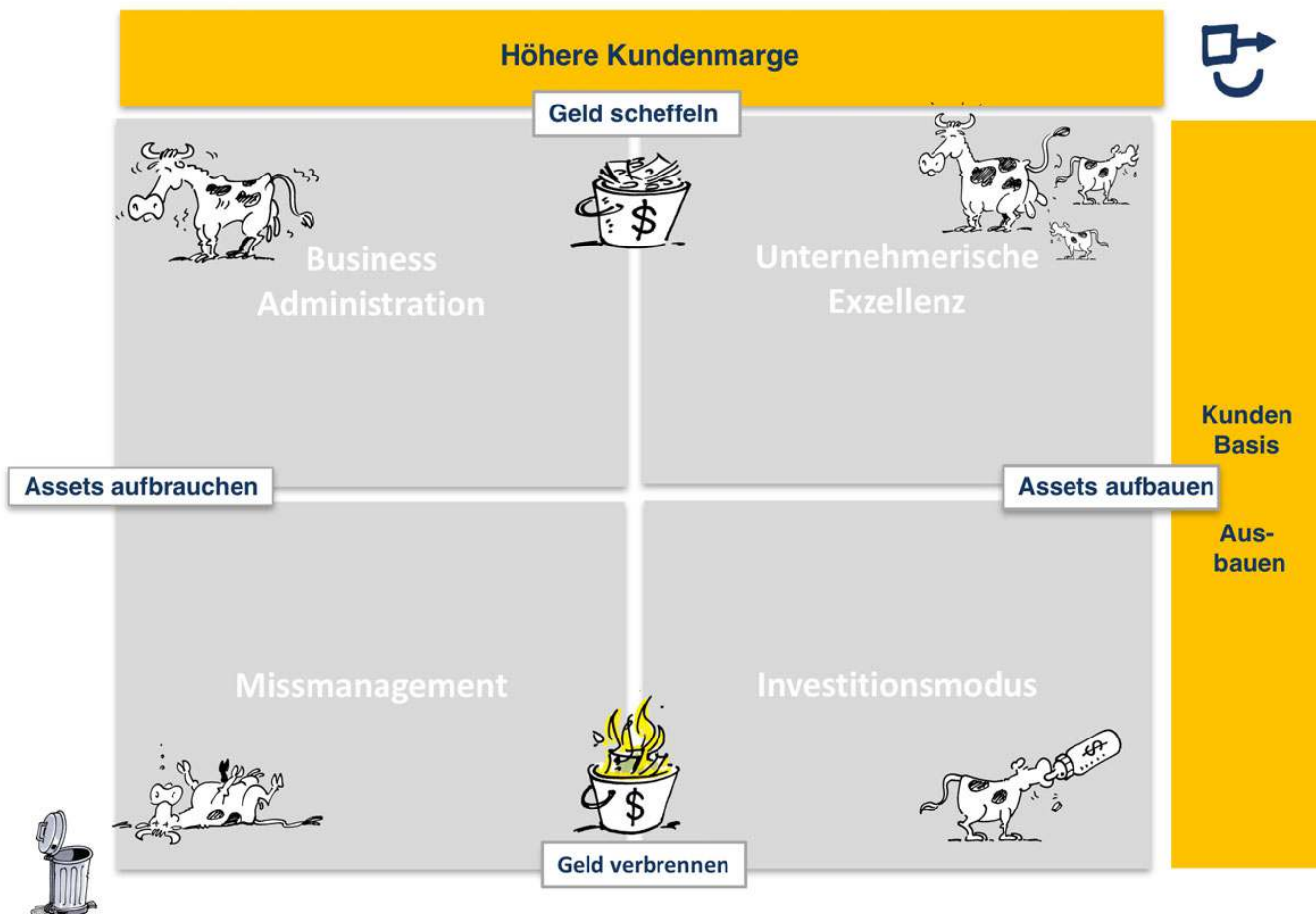
## **B1. Vertrieb als Wertschöpfung – produziert Marge und schafft Werte**

### **Zwei Dimensionen vertrieblicher Wertschöpfung – Ausgangspunkt von 2ease<sup><®</sup>**

Der Wert eines Unternehmens steigt mit seiner Profitabilität. Die Basis für Profit sind die Margen, die ein Vertriebsleiter aus der bestehenden Kundenbasis bzw. den Absatzkanälen Erlösen kann. Diese Margen können durch vertriebliche Effizienz oder höhere Preise gesteigert werden. Bei der vertrieblichen Effizienz ist das Zusammenwirken mit dem restlichen Unternehmen sehr wichtig. Qualitätsmängel, schlechte Liefertreue und schwankende Lieferleistung sorgen für vertriebliche Ineffizienz. Ein Vertriebsleiter kann hier durch 2ease<sup>®</sup>SEOS – *Smart Enterprise Operation System* systematisch entlastet werden.

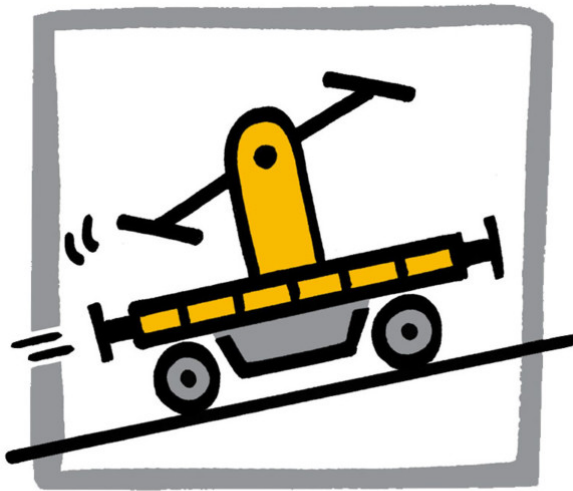
Setzt er zur Margensteigerung auf Preiserhöhungen, kann dies einen negativen Effekt auf den Wert der Kundenbasis haben. Zu aggressive Preiserhöhungen können das Vertrauen und Wohlwollen der Stammkunden kosten. Dieses aufzubauen hat viel Geld gekostet. Durch den Vertrauensverlust geht also viel Wert verloren. Dieser Wertverlust ist nicht reversibel. Er kann viel schwerwiegender sein als der kurze positive Effekt höherer Margen.

Ein Vertriebsleiter muss die Unternehmensleitung von Forderungen nach schädlichen Preiserhöhungen abhalten. Das ist für ihn schwierig, wenn der potentielle Schaden an der Kundenbasis für die kaufmännischen Entscheider und die gesamte Belegschaft nicht einfach erkennbar ist.



*Unternehmensnavigations-Matrix: Dieses Bild ist elementar für die Wertorientierung von Unternehmenskultur. Die eindimensionale, tendenziell kurzfristige Profitbetrachtung wird um eine zweite Wertedimension erweitert: den Wert der Kundenbasis. Wichtig ist nicht, wo ein Unternehmen aktuell steht, sondern nur, wohin ein Unternehmen strebt. 2ease wirkt Richtung Nord/Nord-Ost, d. h. zwischen 12 und 15 Uhr.*

Die Kundenbasis als wichtigen *intangible* Firmenwert zu behandeln, muss integraler Bestandteil der Unternehmenskultur sein. Damit ergibt sich eine zweite Dimension der vertrieblichen Wertschöpfung, der Ausbau der Kundenbasis. Die Unternehmensnavigations-Matrix bildet diese zweite Dimension in der X-Achse ab. Wenn Kunden mehrere Arten von Produkten/Technologien vom Unternehmen beziehen, wird die Bindung enger und stabiler. Sie haben einen höheren Wert, der sich aus gestiegenen Margenwartungen (*Discounted Cash Flow*) ergibt. Werden die Kunden im Mittel größer, steigt der künftige *Cash Flow* genauso wie durch die zahlenmäßige Verbreiterung der Kundenbasis. Mehr Produkte bei Kunden einzuführen und die Kundenbasis auszubauen, braucht vertriebliche Arbeit. Vertrieb ist also ein Teil der operativen Wertschöpfung und kein teures Cost-Center. 2ease behandelt den Vertrieb als Wertschöpfung. 2ease®SC3- *Smart Core Customer Control* macht die Kundenbasis unternehmensrelevant. Mit 2ease®SMap wird die Wertschöpfung in der Entwicklung neuer Kundenbeziehungen transparent und bewertbar gemacht.



## 2ease®SC3

*Die Draisine als Symbol für SC3 – Smart Core Customer Control. Der Ausbau der Kundenbasis, d. h. Anstieg des Wertes, erfordert viel Vertriebsleistung. Das ist eine Investition in das Intangible Asset Kundenbasis.*

### B2. Kundenbasis als zentralen Unternehmenswert behandeln

Der Auslöser einer Innovation ist oft ein überlebenswichtiges Problem. Not macht erfinderisch und zwingt zur Innovation. So war es auch 1992, als der damals 31jährige J. L., der spätere Gründer der 2ease AG, einen neuen Arbeitsplatz antrat. Als bisherige Führungskraft im technischen Marketing wurde er bei seinem neuen Arbeitgeber am ersten Tag zum Vertriebsleiter eines mittelgroßen Unternehmens gemacht. Das Unternehmen stand kurz vor dem Bankrott. Ein Bankenkonsortium hatte die Kontrolle übernommen und die Belegschaft massiv reduziert. Ohne einschlägige Erfahrung im Verkauf und mit einer halbierten Mannschaft mussten die Margen erhöht werden. Die Bankenvertreter machten alle drei Monate die weitere Finanzierung von der Entwicklung der Kundenbasis abhängig. Dazu musste diese Kundenbasis sinnvoll und auch für die Banker transparent beschrieben werden. Aus dieser Not entstand die Methodengruppe 2ease®SC3 – *Smart Core Customer Control*.



*Die älteste der fünf 2ease Methodengruppen. Entstand aus der Not, ohne belastende alte Erfahrung und ohne Hemmung durch Bedenken-träger. Es ging 1992 um's Überleben, das Unternehmen stand kurz vor dem Bankrott.*

In über 20 Jahren hat sich die Methode in der operativen Ausprägung stark entwickelt. Sie hat es inzwischen auch bei einem US-Konzern in dessen Salesforce.com geschafft. Allen Implementierungen ist Folgendes gemein:

#### a. Anwendung der 80:20-Regel

- a. Es werden nur die Kunden aktiv verfolgt, die in der Summe 80-90% des jährlichen Umsatzes ausmachen. Das ist eine überschaubare Zahl. Es sind meist nur 10-20% der aktiven, bekannten Kunden, die als Kernkundenbasis (*Core Customer Base*) definiert werden. Aus der Entwicklung

dieser Kundenbasis lässt sich die Entwicklung des gesamten *Assets* Kundenbasis sicher ableiten.

- b. Jeder Kernkunde wird in einem Datensatz abgebildet, der in eine bildschirmbreite Excel-Zeile passt. Damit ist 2ease<sup>®</sup>SC3 für jeden einfach in der Handhabung und praktisch technologieunabhängig.
- c. Jeder Kunde wird mit vier Merkmalen beschrieben – Marktsegment, Firmentyp, Kundentyp und *Best-Case-Potential*.
- d. Jedem Kunden werden entsprechende Daten zu Umsätzen und Betreuungsintensität (Face to Face) zugeordnet, jeweils mit den vergangenen 3-4 Jahren, Budget, aktuellem Umsatz, *Forecast* und Umsatzvorplanung für Folgejahre.



**A - Kunde**



**B - Kunde**



**C - Kunde**



**potenzieller Kunde**

*Die klassische A-B-C Klassifizierung versteht und kennt jeder. Sie ist relativ beliebig. Sie hilft aber nicht weiter. Zumindest nicht im Sinne der Bewirtschaftung der Kundenbasis als Unternehmenswert.*



Die Daten und Bewertung der Kernkundebasis werden von jedem Kundenverantwortlichen jedes Quartal überarbeitet, mit dem Vertriebsleiter abgestimmt und dann publiziert (siehe 2ease@SInfo). Der Vertriebsleiter kann dann einfach alle seine Verkäufer-Tabellen zusammenfügen. Auf diese Art gibt es alle drei Monate „automatisch“ einen neuen FCST, der wirklich fundiert ist.

*Kundenbasisentwicklung: Wachstum durch gesunden Ausbau der Kundenbasis. In schlechten Jahren, wenn die Marktnachfrage gering ist, kann der Fokus auf die Form der Kundenbasis vertriebliche Wertschöpfungsleistung zeigen. Es ist oft klüger, bei schwacher Nachfrage in die Kundenbasis zu investieren, als mit viel Aufwand und vielleicht sogar Rabatten um die wenigen Aufträge am Markt zu kämpfen.*

### Selbstmanagement für Regionalvertriebsleiter basier...



Einblick wie Jahresabschlüsse und Jahresneuplanungen von Regionalvertriebsleitern in einem Unternehmen mit ausgeprägter wertorientierter Unternehmenskultur aussehen können. Dabei sind die 2ease-Methoden 2ease-SC3 und 2ease SMap in der Anwendung zu sehen.

The screenshot shows the Salesforce.com interface with a purple banner overlaying the top right. The banner contains the text "2ease-SC3 in Salesforce.com". Below the banner, the "C3 Developments" section is visible, featuring a table with columns for Action, C3 Development Name, Customer Types, and Year. A "New C3 Development" button is also present.

Action	C3 Development Name	Customer Types	Year
Edit   Del		NC - New Customer	2016

Für die 2ease@SC3 Methode reichen EXCEL oder Google Docs. Ein Weltkonzern hat es auch in sein Salesforce integriert.

The screenshot shows the Salesforce.com interface with a purple banner overlaying the top right. The banner contains the text "2ease-SMap RDR Methode in Salesforce.com abgebildet". Below the banner, the "RDR - Relationship Development Roadmaps" section is visible, featuring a table with columns for Action, RDR - Name, RDR Type, RDR Initial Stage, and Date. A "New RDR - Relationship Development Roadmap" button is also present.

Action	RDR - Name	RDR Type	RDR Initial Stage	Date
Edit   Del		Follow up		19.11.2015
Edit   Del		Follow up		03.11.2015
Edit   Del		Initial	White	08.06.2015

Auch die 2ease@SMap Methode für die Wertschöpfung in der Beziehungsentwicklung wurde schon in Salesforce.com integriert. Dies erlaubt mehr Kontrolle und mehr Vertriebsautomation. Um effizient und einfach zu bleiben, reicht EXCEL oder auch Google Docs aber völlig aus.



## 2ease® SMap

*2ease®SMap – verändert die Unternehmenskultur bezüglich Projektarbeit und Entwicklungsleistung.*

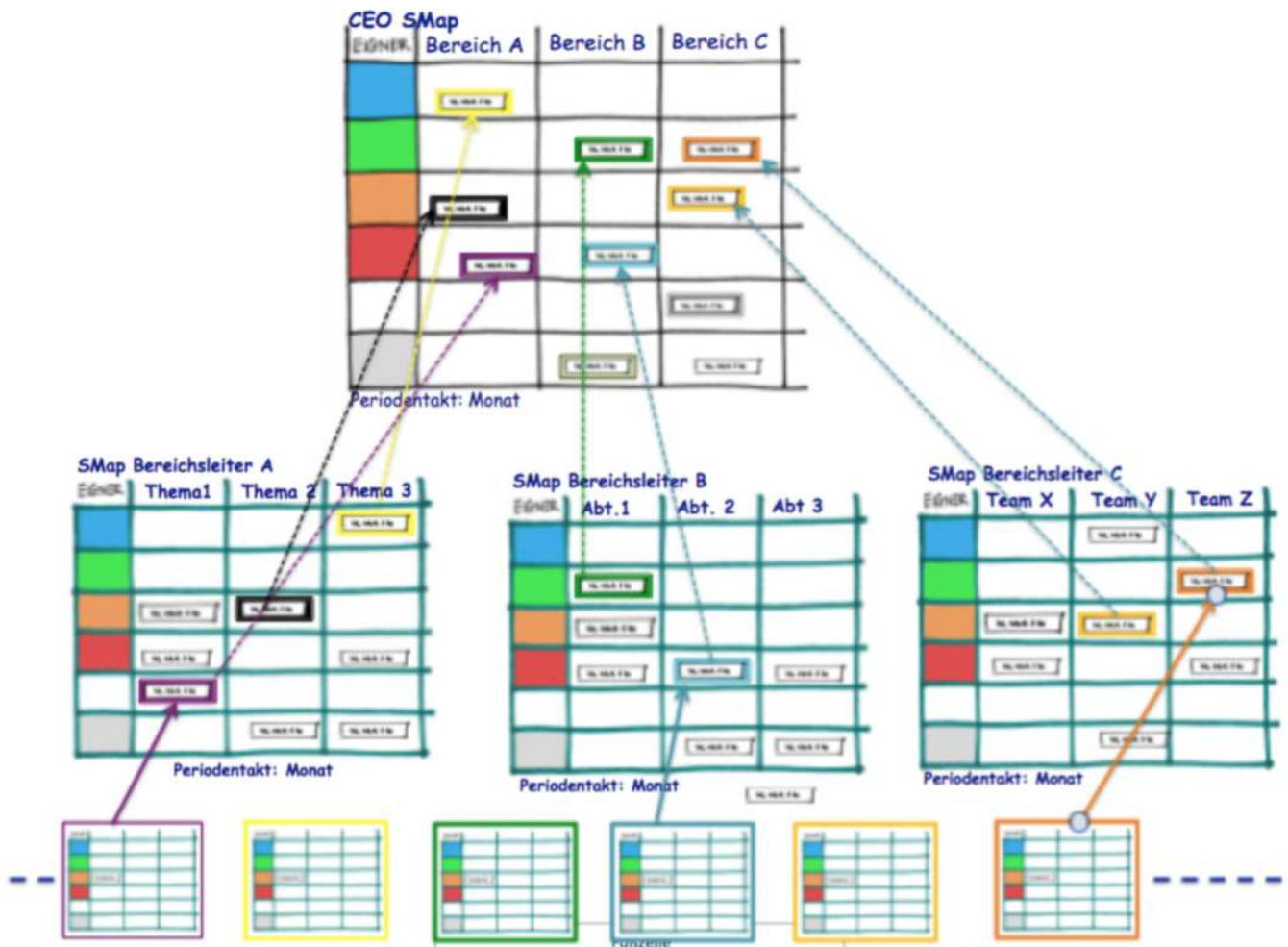
### Entwicklung Kundenbeziehungen mit 2ease SMap



### **B3. Entwicklung von Beziehungen als Wertschöpfung**

#### **Mit Methode effizienter**

Mit der 2ease®SMap-Methode können Wertschöpfung und Fortschritt im gesamten Unternehmen transparent und nachvollziehbar gemacht werden. So kann zum Beispiel die gesamte Entwicklungsprojektarbeit eines Unternehmens auf einem einzigen Blatt dargestellt werden. Dieses Blatt wird jeden Monat oder alle zwei Wochen neu erstellt und aktualisiert. Es ist der rote Faden für die Einführungsaktivitäten neuer Produkte in die Produktion und den Vertrieb. Es ist ein publiziertes *Commitment* der Entwicklungsabteilung, das ein gros-ses Ausmaß an vertrieblicher Scheinleistung vermeidet. Es gibt weniger „Vertriebslügen“. Die Verkäufer sehen auf einen Blick, wo neue Produkte wirklich stehen.



Projekttransparenz bringt mehr Verbindlichkeit. Das macht den Vertrieb effizienter. Die 2ease®SMap Methode bringt einfache Transparenz und Nachvollziehbarkeit, auch bei großen Projekten und Teilprojekten. Zu jedem Takt (1 Woche, 2 Wochen, Monat) wird ein neues, aktualisiertes Blatt erzeugt. Das Ziel ist es, nach oben in den blauen Bereich zu kommen.

## Beziehungsentwicklung

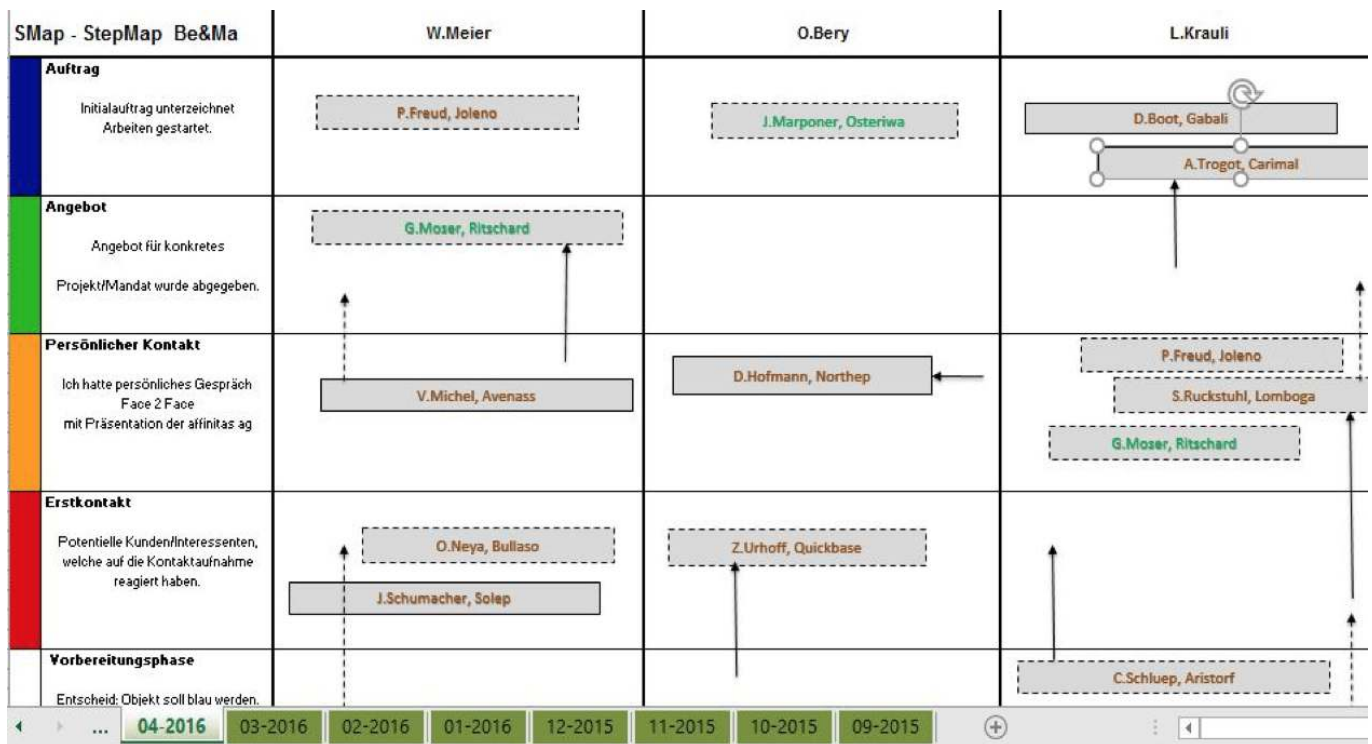
2ease®SMap bringt im Vertrieb bei vielen Aktivitäten wie zum Beispiel Messen, Web-/Katalogprojekten und Tagungen mehr Effizienz und Verbindlichkeit. Die wichtigste Applikation ist es, die Wertschöpfung bei der Entwicklung von Kundenbeziehungen abzubilden. Diese SMap-Applikation wird mit RDR abgekürzt. RDR steht für *Relationship Development Roadmap*. Die Beziehung kann dabei eine Lieferbeziehung sein, dann ist es eine Neukundengewinnung. Die Beziehung kann aber auch das Ziel haben, einen Fachmann zur Spezifikation der eigenen Produkte bei Ausschreibungen zu motivieren. Oder es kann auch die Entwicklung einer Anwenderbeziehung sein, wenn erreicht werden soll, dass ein großer Endanwender gezielt die Produkte des Unternehmens als Standard vorschreibt. Am längsten dauert die Entwicklung einer OEM-Beziehung, wenn das eigene Produkt Teil eines Serienproduktes einer OEM-Firma werden soll, die noch kein Kunde ist. Das kann sich über Jahre erstrecken. All diese verschiedenen Arten der Entwicklung von Beziehungen lassen sich auf dem 2ease®SMap RDR-Blatt darstellen.

Von der Idee/Sammelliste (grau) bis hin zu einer etablierten, bewährten Beziehung (blau) ist die gesamte Wertschöpfung in diskrete Schritte unterteilt. Pfeile zeigen Bewegung an. Den Firmennamen, die oben im blauen Bereich ankommen, kann ein Budgetwert zugeordnet werden. Das drückt die Wertschöpfung in Geldwerten aus.

A	B	C	D	E	F	G	H	I
<b>Customer Development Roadmap</b>			FiF	C		FiF	C	
		Target OEM (2)	2	12	Target SI (3)	3	26	Target End-User (1)
of Business Volume "realize more projects"	IMS Deltamatic(3)		0	0		0	0	
			0	0		0	0	
			2	1		0	0	
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
Target company with in "design in" phase  "realize project"			0	0		1	2	
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
			0	0	Artel	1	1	
Target company in phase of hot project discussion  "project phase"	Marini Group Robur(1)		0	0	Videc(grubertech)(1)	1	1	ASM Brescia
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
Target company to  expand /deepen relationship	Impresind(1) Power-One  Metalprogetti.2  Swisslog.1		0	0		0	0	
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
"direct contact phase"	CAE(1) Bromas.1  Sicor.2  Benetti.1 Dazzini.2		0	0		2	16	
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
Selected Target Company to establish direct contact  "Sales men action + marketing"	Comber		0	0		0	0	
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
Number of companies + known contacts persons ? Potential Target Companies (Memory - Cache)			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	
			0	0		0	0	

Bild einer 2ease SMAP RDR Monatsblattes einer italienischen Vertriebsgesellschaft





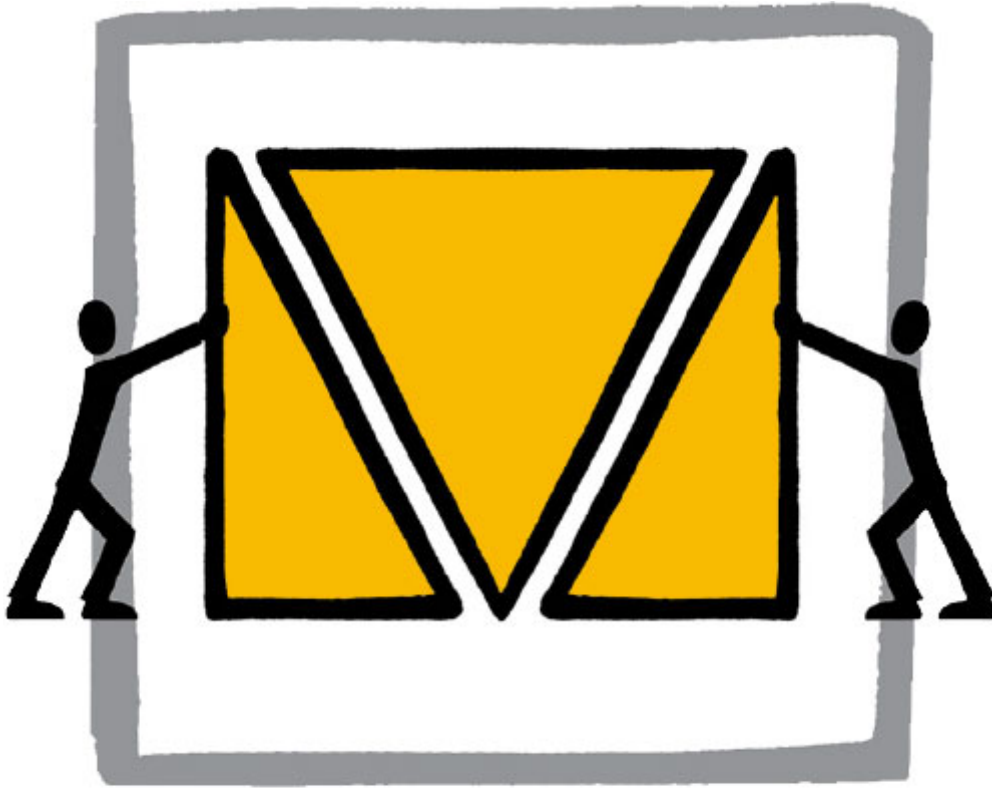
Gewinnung neuer Kunden bei einem kleinen Consulting Unternehmens. Es wurde mit Office 365 reali-siert. Jeden Monat ein neues Bild. Bei ausgedruckten Blättern werden Fortschritte, wie Bewegung im Daumenkino sichtbar.



Avatar des ehemaligen Regionalvertriebsleiters P.Lützel

Durch die SMap Methode wurde die Neukundengewinnung viel wichtiger. Dank der monatlichen Visualisierung wurde permanent das eigene Bewusstsein geschärft. Das SMap die Entwicklung von Beziehungen über Jahre nachvollziehbar und transparent macht, konnten die Verkäufer viel von einander lernen. Es war einfacher und schneller Best Practice zu erkennen.





# 2ease® SEOS

*Symbol des Unternehmensbetriebssystem-Kerns 2ease®SEOS*

## **B4. Berechenbarer, transparenter Unternehmensbetrieb**

Qualitätsmängel sind der Fluch im Vertrieb. Es sorgt für viel Zusatzarbeit und kosten Vertrauen sowie Ansehen. Qualität ist die Erfüllung gesetzter Erwartungen. Verspricht der Vertrieb zu viel oder das Falsche so sinkt beim Kunden das Ansehen des Lieferanten. Macht ein Produkt nicht, was eine Kunde sich vorstellt, ist die empfundene Qualität schlecht. Schlechte Qualität entsteht aus Überlastung, Unwissen, Missverständnis, Bequemlichkeit, Überforderung usw.



*Durcheinander im Unternehmen ist für Vertriebs Erfolg sehr abträglich.*



*Sind wichtige Teil des Unternehmens überfordert bzw. überlastet kippen immer auch Zusagen an Kunden. Der Vertrieb muss dann die Situation retten.*



*Den idealen Unternehmensbetrieb systematisch anstreben – mit 2ease@SEOS Methodengruppe*

Um schlechte Qualität dh. nicht erfüllte Erwartungen von Kunden zu vermeiden bzw. die Folgen von Qualitätsmängel gering zu halten, muss der Unternehmensbetrieb systematisch möglichst ruhiger, geordnet und transparent werden. Das wird durch die Einführung eines Unternehmensbetriebssystems auf der Basis von 2ease<sup>®</sup>SEOS – Smart Enterprise Operation System gefördert. Es verändert die Unternehmenskultur nachhaltig und macht ein Unternehmen noch produktiver, berechenbarer und stabiler. Das sind alles Eigenschaften, welche für den beruflichen Freude und dem Erfolg von Vertriebsleitern zuträglich sind.

*Home-Seite eines Unternehmensbetriebssystems (Name T.Net) auf Basis von 2ease®SEOS. Realisiert mit der Kombination MS Office und Google Apps for Works. Auch mit MS Sharepoint oder auch nur mit MS Office und LAN Netzwerkdrives wurden schon Unternehmensbetriebssysteme auf Basis von 2ease®SEOS realisiert.*

Mit einem Unternehmensbetriebssystem auf Basis 2ease®SEOS liegt via Webbrowser auch dem Aussendens der gesamte Betrieb, dessen Entscheidungsprozesse und Planungen offen. Jeder der Interesse hat, kann verstehen und nachvollziehen wie das Unternehmen funktioniert. Das macht es leicht gute und valide Aussagen gegenüber Kunden zu treffen.

*Grundstruktur eines Unternehmensbetriebssystems und welche Inhalte dadurch abgebildet werden. Vor der Unterschrift können die Kandidaten der engeren Wahl alles von außen sehen, was nicht vertraulich ist. Das Unternehmen öffnet sich, weil es vor einem potentiellen neuen Mitarbeiter nichts zu verbergen hat und es sicher sein will, dass der Mitarbeiter zu Unternehmenskultur und zum direkten Umfeld passt. Ein Kandidat wird sich nicht alle Inhalte des Betriebssystems anschauen, er kann aber. Das ist der springende Punkt.*



*Es kann zeitraubend, mühsam und auch ergebnislos sein, Informationen zu suchen.*

## Dran Bleiben

Lassen sich von der monatlichen 2ease Newsletter in attraktiven Informationshäppchen informieren und inspirieren. Es geht darum Unternehmenskultur methodisch zu beeinflussen, um systematisch mehr Freude und Erfolg bei der Arbeit zu haben. Gleich registrieren!

Ihre E-Mail bitte

☒ Abonieren ☐ Abonnement beenden

Registrieren

Die 2ease.org Website wird vom Publizisten und Unternehmer Jürgen Lauber ([www.JLauber.com](http://www.JLauber.com)) betrieben und von der 2ease AG finanziert. Große Teile der Website sind nur für registrierte Website-Besucher zugänglich. Das ist die Basis für eine Community von Menschen, die an systematisch mehr Freude und Erfolg im Arbeitsleben interessiert sind. Sie erhalten weitergehende Einsichten. Registrieren Sie sich!

➔ Nutzerkonto anlegen

Für Unternehmen, die alle 2ease Inhalte [lizenziert haben](#), gibt es vertrauliche Bereiche und Funktionen, die ihren Mitarbeitern vorbehalten sind.



**SiteMap | SitePDF Download**  
**Wissensmanagement**  
**Shop 2ease Medien&Rechte**  
**Verbraucherinformationen**  
**Webseite finden**

**Mehr-Wert QM System**  
**Die Macht der Umstände**  
**Gesamtlizenzierung 2ease**  
**Konto / Anmelden**

© 2ease.org • Impressum • Kontakt • AGB • Datenschutz