

## So wird verkauft! - Wie Sie mit Ihrem Verkaufsteam up to date bleiben und die Nase vorn haben.

Vertriebsleiter Ulrich Esser ist ratlos. Sein Vertriebsteam setzt die neue Verkaufsstrategie einfach nicht um. Dabei ist doch eigentlich alles ganz einfach ...

Bisher akquirieren die verschiedenen Produktbereiche voneinander getrennt. Doch der Wettbewerb für die einzelnen Sparten schläft nicht und gewinnt Marktanteile. Essers Plan sieht deshalb vor, dass die Verkäufer in Zukunft bereichsübergreifend alle Produkte anbieten und so für Kunden ganzheitliche Systemlösungen gestalten. Mit dieser Strategie ist das Unternehmen nämlich Essers Meinung nach langfristig unschlagbar. Der Haken an der Sache: Die Mitarbeiter wollen da nicht mitspielen. Sie trauen sich nicht an die unbekanntenen Produktbereiche heran, sind aber auch nicht gewillt, mit den Kollegen, die sich auskennen, zu kooperieren. Vertriebsleiter Esser weiß nicht weiter.

Mit Situationen wie dieser müssen Sie sich in der Regel erst auseinandersetzen, wenn sich Ihr Markt wandelt und so Veränderungen notwendig werden: Ihr Vertrieb hatte im Markt über Jahre unangefochten die Nase vorn. Doch plötzlich taucht ein ernstzunehmender Wettbewerber auf, der in Windeseile Marktanteile gewinnt. Oder Ihre Kundenstruktur wandelt sich durch Fusionen. Statt qualitätsorientierten Technikern sind plötzlich Einkaufsstrategen Ihre Ansprechpartner.

Wenn Sie DIE richtige Vertriebsstrategie oder -organisation suchen, muss ich Sie leider enttäuschen. Die gibt es nämlich gar nicht. Ihr Vertriebsteam ist dann richtig aufgestellt, wenn Markt, Unternehmen, Organisation und Mitarbeiter zusammenpassen. Verändert sich einer dieser Aspekte, müssen Sie reagieren. Und das so vorrausschauend wie möglich und nicht erst, wenn der Wettbewerb schon mit fliegenden Fahnen an Ihnen vorbeigezogen ist.

### Auf die (inneren) Werte kommt es an!

Damit Sie sich orientieren können, hilft ein Blick auf die Werteforschung. Jeder Entwicklungsschritt

von Teams und Organisationen, aber auch von einzelnen Menschen lässt sich an Werten festmachen. Was lässt Sie zum Beispiel morgens aufstehen, auch wenn Sie wissen, dass es ein stressiger Tag wird? Ist es Ihr Pflichtgefühl oder eher der Wunsch etwas zu erreichen? Stehen Sie für Ihre Familie auf oder treibt Sie ein spannendes neues Projekt aus den Federn? Wie Sie auf Basis Ihrer Werte entscheiden und handeln, so funktionieren auch Teams und ganze Firmen weil sie gemeinsamen Werten folgen (s. Tabelle).

Veränderungen und Anpassung dieser sogenannten Wertelevels erfolgen immer dann, wenn sie notwendig sind. Solange der Wertelevel dagegen ins Umfeld passt, bleibt alles beim Alten. Ein Beispiel dafür sind regional verankerte Familienunternehmen. Die Firma wird von Generation zu Generation übergeben, die Unternehmer kennen ihre Kunden nicht nur geschäftlich, sondern auch privat. Wenn Sie in einem solchen Unternehmen arbeiten, wissen Sie genau, wer was entscheidet und wie die Dinge laufen. Oft ist jahrzehntelang keine Anpassung notwendig gewesen.

Doch gerade die Veränderungen der letzten Jahrzehnte haben Unruhe in diese stabilen Zusammenhänge gebracht. Der regionale Markt ist plötzlich nicht mehr sicher, weil Wettbewerber aus ganz anderen Gegenden ihre Leistungen anbieten. Und auch der Generationenwechsel bei Kunden oder Führungskräften macht Veränderungen notwendig. Plötzlich passt nicht mehr zusammen, was jahrelang harmonisch funktioniert hat.

In so einer Situation müssen Sie reagieren und Ihre Organisation, Ihr Team und Ihre Mitarbeiter weiter entwickeln. Das funktioniert allerdings nur, wenn Sie Schritt für Schritt vorgehen. Wertelevel entwickeln sich in bestimmten, klar beschriebenen Abfolgen. Bequeme Abkürzungen gibt es hier nicht.

Die Mitarbeiter eines Familienunternehmens müssen beispielsweise erst einmal lernen, ihr ge-



### So wird verkauft! Werteorientiertes verkaufen mit den 9 Levels

**Franziska Brandt-Biesler, Rainer Krumm**

220 Seiten, gebundene Ausgabe mit Vorwort von Andreas Buhr  
ISBN 978-3-86936-665-4  
€ 29,90 (D) / € 30,80 (A),  
Gabal Verlag, Offenbach 2015  
[amzn.to/1WDT0Gm](http://amzn.to/1WDT0Gm)



### Franziska Brandt-Biesler

Franziska Brandt-Biesler ist Verkaufsexpertin, Trainerin, Speakerin und Autorin. Gemeinsam mit dem Changeexperten Rainer Krumm hat sie 2015 das Buch: „So wird verkauft! Werteorientiert Verkaufen mit den 9 Levels.“ im Gabal Verlag veröffentlicht. Das Buch beschäftigt sich ausführlich mit dem Wertemodell der 9 Levels. Es beschreibt die einzelnen Levels und deren Zusammenhänge. Leser bekommen genaue Hinweise welches Level in welchem Vertriebsumfeld passend ist und wie sie die Vertriebsorganisation entsprechend gestalten und entwickeln können.

geschütztes Umfeld zu verlassen und zu kämpfen (Level Rot). Dann werden Regeln und Prozesse eingeführt, die die Vorgaben einzelner Personen überflüssig machen und damit kalkulierbar und planbar sind (Level Blau). Als nächstes steht Erfolgsorientierung im Mittelpunkt (Level Orange) und so weiter. Auf jedem Level lernt das Team und die Organisation und schafft so die Voraussetzung für weitere Schritte.

Für Ihre Mitarbeiter bedeutet Anpassung in erster Linie Neues zu lernen und von altem Abschied zu nehmen. Das gelingt nicht jedem gleich gut. Als Führungskraft brauchen Sie hier die entsprechende

Geduld und das Verständnis für Veränderungsmechanismen. Meist sind Sie Ihrem Team einen großen Schritt voraus, weil Sie den inneren Prozess der Anpassung schon durchlaufen haben.

Zurück zum Praxisfall vom Anfang dieses Beitrags. Vertriebsleiter Esser hat es in seiner Organisation mit einem bunten Mischmasch von Werteleven zu tun. Viele Mitarbeiter seines Teams verfolgen blaue Werte. Sie sind Experten für einzelne Produkte und sehen ihre Aufgabe in der qualitativ hochwertigen Beratung ihrer Kunden. Esser selbst dagegen tickt gelb. Er verbindet die vorhandenen Produktbereiche, um mit Kunden vernetzte Lösungsansätze zu entwickeln.

Seine Chance liegt darin, mit einigen Mitarbeitern, die persönlich schon auf seinem Level gelb sind, den Systemvertrieb aufzubauen. Parallel können die blauen Produktspezialisten ihr Know-how einbringen, um Detailumsetzungen zu unterstützen. Systematisch kann er dann das Team auf den nächsten Level Orange entwickeln. So ist es für den starken Wettbewerb up to date.

| Level         | Werte  | Chancen  | Risiken  |
|---------------|--|--|--|
| <b>Purpur</b> | Zugehörigkeit, Tradition<br>Rituale, Gehorsam, Bindung   | Innerhalb des Levels fühlen sich alle verwurzelt und zusammengehörig. Die Zusammenarbeit funktioniert auf Basis von Gewohnheiten ungeschriebenen Gesetzen und Loyalität.                               | Für aussenstehende ist es fast unmöglich die Regeln des Systems zu verstehen. Zusätzlich basiert die gesamte Dynamik auf einzelnen starken Persönlichkeiten. Ohne diese Patriarchen läuft nichts.                            |
| <b>Rot</b>    | Macht, Agression, Durchsetzungsvermögen, Gewinnen um jeden Preis, Ansehen                                      | Vertriebsorganisationen können auf diesem Level schnelle Erfolge erzielen. Es gibt nur ein Ziel: Gewinnen - egal wie.  | Eine rote Vertriebsorganisation ist schwierig zu führen und schlecht zu steuern. Jeder kämpft für sich allein. Regeln spielen keine Rolle.   |
| <b>Blau</b>   | Recht und Gesetz, Ordnung, Einhaltung von Regeln, Sicherheit, Klarheit   | Prozesse werden auf diesem Level klar. Die Organisation ist mess- und steuerbar weil das höchste Ziel ist, sich an Regeln und Abläufe zu halten.   | Genauigkeit und Qualität geht auf diesem Level vor Erfolg. Vertriebsorganisationen auf diesem Level fehlt es an Dynamik. Oft nimmt Administration zuviel Zeit in Anspruch.   |
| <b>Orange</b> | Status, Wachstum, Produktivität, Wettbewerb, Leistung  | Auf diesem Level werden Regeln genutzt so dass sie dem Erfolg dienen. Die Organisation ist auf Gewinn ausgerichtet. Strategisch Denken und Handeln, um zu siegen ist die Maxime.                       | Langfristigkeit kommt auf diesem Level oft zu kurz. Und da jeder für sich selbst kämpft kommen Synergien und der Austausch von Wissen zu kurz.   |
| <b>Grün</b>   | Gleichwertigkeit, Partizipation, Fairness, Dialog, Gemeinschaft  | Das Team tauscht sich aus, lernt und wächst miteinander und erreicht so gemeinsam das Ziel. Mitarbeiter auf diesem Level denken mit und bringen sich ein.  | Auf diesem Level nimmt das Tempo oft wieder ab weil viel geredet wird. Workshops und Meetings können überhand nehmen, wenn sich jeder beteiligen will und soll.  |
| <b>Gelb</b>   | Inspiration, Eigenverantwortung, Individualität, Persönliche Entwicklung, Autonomie                            | Auf diesem Level entstehen neue kreative Ansätze. Statt klassisches Vertriebsgeschäft gibt es zukunftsweisende Projekte mit Kunden. Bestehende Grenzen und Strukturen werden gesprengt.                | Mitarbeiter auf Level Gelb sind nicht mehr im klassischen Sinne führbar. Sie brauchen Freiräume und Kompetenzen. Nicht immer ist der Erfolg von vornherein klar. Manchmal scheitern Projekte unvorhersehbar.                 |
| <b>Türkis</b> | Kollektive Intuition, Handeln zum Wohl der Menschheit, Netzwerknelligenz, Nachhaltigkeit, Systemisches Handeln | Entscheidungen werden auf diesem Level immer mit dem Blick auf das große Ganze getroffen. Nachhaltigkeit, Umweltbewusstsein und Menschenwürde sind keine Schlagworte sondern haben absolute Priorität. | Es gibt kaum Unternehmen, die wirklich schon auf diesem Level agieren. Schnelles Wachstum um jeden Preis ist auf diesem Level jedenfalls passé. Nur wenn Lösungen und Produkte wirklich Sinn stiften werden sie unterstützt. |

Quelle:

[http://www.business-on.de/suedwestfalen/buchempfehlung-so-wird-verkauft-wie-sie-mit-ihrem-verkaufsteam-up-to-date-bleiben-und-die-nase-vorn-haben-\\_id16144.html](http://www.business-on.de/suedwestfalen/buchempfehlung-so-wird-verkauft-wie-sie-mit-ihrem-verkaufsteam-up-to-date-bleiben-und-die-nase-vorn-haben-_id16144.html)

(12.02.2016)