



Ein Kommentar von Marcus Redemann

Bayern München vs. Real Madrid und was wir im Vertrieb davon lernen können...

Was wurde nicht alles über das Champions-League-Halbfinale Bayern – Real geschrieben, diskutiert und analysiert. Am Ende stehen zwei nüchterne Niederlagen mit 0:1 und 0:4 sowie die Erkenntnis, dass Ballbesitz alleine nicht der Schlüssel zum Erfolg ist. Darüber hinaus liefert das Spiel wertvolle Einsichten für den Vertrieb bzw. für das Vertriebsmanagement.

Einsicht Nr. 1: Man kann keine Ergebnisse managen

Weder im Fußball noch im Vertrieb können Ergebnisse gemanagt werden. Ergebnisse sind lediglich ein Blick in die Vergangenheit und stellen letztendlich die Auswirkung von Aktivitäten dar. Sicherlich war ein 2:0 bzw. 3:1 die Marschroute für den FC Bayern, doch allein mit dieser Zielsetzung ist der Erfolg noch nicht garantiert. Auch wenn Karl-Heinz Rummenigge unterstützend die Hölle für Real im Rückspiel prophezeite, dienen solche Zielsetzungen höchstens zur Motivation und lassen weiterhin Hinweise zur Realisierung offen. Ein Verkäufer, der mit „zehn Prozent Wachstum“ oder „3,4 Mio. Euro Umsatz“ auf sein „Spielfeld“, also seinen Markt geschickt wird, ist ebenso ratlos wie ein Fußballspieler der als einzige taktische Vorgabe „gewinnt 2:0“ bekommt. Natürlich stellen Ziele einen sinnvoll-

len Start zur Planung von Strategie und Taktik dar, doch gerade im Vertrieb erlebt man häufig, dass es bei reinen Zielsetzungen bleibt und die Operationalisierung in entsprechende Aktivitäten fehlt. Stattdessen werden Umsatzlisten o.ä. wöchentlich, monatlich und quartalsweise betrachtet und verdichtet. Quasi so, als würde ein Fußballtrainer während der 90 Minuten lediglich auf die Anzeigetafel starren. Mit Sicherheit können wir beim Bayern-Trainer Pep Guardiola davon ausgehen, dass er nicht gebannt auf das Ergebnis geschaut hat, sondern die Aktivitäten auf dem Spielfeld beobachtet und im Vorfeld seinen Plan für einen Sieg erstellt hat. Ballbesitz gepaart mit Dominanz im Mittelfeld ist bekanntermaßen seine Idee vom Fußball. Und dies führt uns zur nächsten Erkenntnis.

Einsicht Nr. 2: Der richtige Mix aus Aktivitäten ist erfolgskritisch

In beiden Spielen des Champions-League-Halbfinals lief der Ball jeweils 64% der Zeit in den Reihen der Bayern. In der ersten Halbzeit des Hinspiels sogar 80%, allerdings konnten Trainer wie Spieler froh sein, dass es lediglich 0:1 stand und nicht schon im Hinspiel alle Chancen auf einen Finaleinzug verspielt wurden. Ballbesitz allein ist somit noch kein Garant für den Erfolg. Was heißt das für uns im Vertrieb?

Ballbesitz und Ballkontakte bedeuten hier Besuche sowie Kontakte im Markt und sind so Gradmesser für die Quantität der Aktivitäten. Im Vertrieb sicher ein entscheidender Stellhebel für den Erfolg. In bestimmten Branchen (beispielsweise Pharma, Bauhandwerk) ist eine gewisse Besuchsfrequenz nahezu unverzichtbar, um die nötigen Tore, sprich Umsätze zu erzielen. Doch auch hier ist die Quantität der Aktivitäten lediglich EIN und nicht DER Stellhebel. Was nutzen viele Kundenkontakte, wenn ich z.B. nicht mit den Entscheidern spreche oder meine Argumente nicht überzeugen? Neben der Quantität sind die Richtung und Qualität der Aktivitäten erfolgskritisch. Was ist damit gemeint?

Werfen wir dazu auch wieder einen Blick auf den Fußball. Ist beim Dribbling die Ballbehandlung nicht sauber oder kommen die Pässe nicht exakt an, verliert dadurch das eigene Spiel an Tempo und Dynamik bzw. erobert der Gegner den Ball, fehlt

der Mannschaft die Qualität in der Ausführung der (geplanten) Aktivitäten. Ähnlich im Verkauf: Der Verkäufer verliert an Ausstrahlungskraft und damit an Dynamik, wenn beispielsweise seine Argumente keinen Nutzen für den Kunden bieten, er die Einwände nicht „sauber behandelt“ oder seine Fragen nicht das Gefühl erwecken, dass er sich für den Erfolg des Kunden interessiert. Es mangelt ihm somit an Qualität, die auch durch reine Steigerung der Aktivitäten nicht auszugleichen ist.

Der FC Bayern war in seiner Ballbehandlung durchaus sehr gut. 83% angekommene Pässe in beiden Spielen sind hier zu verzeichnen. Zum Vergleich: Die durchschnittliche Passquote aller anderen Champions-League-Teilnehmer liegt bei 75%. Allerdings erzielt die Mannschaft von Pep Guardiola diesen Spitzenwert vor allem durch mittlere Distanzpässe. Diese werden insbesondere dazu genutzt, um das Spiel von hinten heraus zu eröffnen oder die Seite zu wechseln. In der Regel sind dies keine Pässe, die Tempofußball (z.B. bei schnellen Kontern) mit sich bringen oder Gefahr im Strafraum verursachen. Hier wären dann lange Bälle oder Kurzpassspiel wichtiger. Da sind die Werte der Bayern dann nicht mehr beeindruckend und vergleichbar mit denen von Real Madrid.

Damit sind wir beim dritten Stellhebel zur Steuerung der Aktivitäten, der Richtung. Ballbesitz in der eigenen Hälfte, bzw. um den Mittelkreis herum, setzt den Gegner nicht unter Druck. Schaut man sich so genannte „Heatmaps“ (Darstellungen, in welchen Spielfeldzonen die Spieler präsent und aktiv waren) der Halbfinalpartien an, so erkennt man, dass der FC Bayern wenig im Rücken von Real Madrids Abwehr aktiv war und sich zudem meist in der Mitte des Spielfeldes bis 10 m vor dem gegnerischen Strafraum tummelte. Die linke Seite war in beiden Spielen nahezu völlig verwaist. In Summe zu wenig, um zum Torabschluss zu kommen und damit vermutlich der entscheidende Faktor für die Niederlage. Übertragen auf den Vertrieb heißt das: Wenn die Aktivitäten des Verkäufers nicht in ausreichen-

dem Maße in den entscheidenden „Zonen“ (sprich: Phasen) des Verkaufsprozesses stattfinden, dann wird der Erfolg und damit sein Abschluss ausbleiben. Für den Verkäufer sind das Gespräche mit den Entscheidern bei seinen Kunden bzw. potenziellen Kunden und Gespräche in der Abschlussphase. Ferner gehört zur Richtung der Aktivitäten auch die richtige Wahl des Mittels, sprich des Gesprächsthemas, um mögliche Widerstände und damit die Abwehr beim Kunden zu „knacken“. Eventuell kann der Verkäufer damit auch seinen Konkurrenten geschickt „auskontern“.



Quelle: Mercuri International

Insbesondere auf Champions-League-Niveau reicht die Fokussierung auf einen oder zwei Stellhebel zur Steuerung der Aktivitäten für den Erfolg oftmals nicht aus. Die volle Leistungsfähigkeit entfaltet sich im Fußball wie im Vertrieb erst durch eine zielorientierte Ausgestaltung von Quantität, Qualität und Richtung der Aktivitäten. Viele Kontakte (Quantität) zu Kunden und Interessenten sind wichtig und nötig, doch wenn man - bildlich gesprochen - den Ball nicht weiter nach vorne treibt und konkrete Projekte bzw. mögliche Abschlüsse beim Kunden diskutiert (Richtung), hat man zwar viel „Ballbesitz“, doch der Erfolg bleibt aus. „Vertändelt“ der Verkäufer am Ende den Ball, offenbart also verkäuferische Mängel (Qualität), wird sich ebenfalls kein Abschluss einstellen. Alle drei Stellhebel muss ein Vertriebsleiter im Blick haben und planen. So können Anzahl von Besuchen, Besuche bei bestimmten Zielgruppen und –kunden in Abhängigkeit von der jeweiligen Marktstrategie ebenso vorgegeben werden wie Gesprächsthemen. Somit sind Quantität und Rich-

tion festgelegt und in der Regel durch CRM-Systeme gut zu kontrollieren. Die Qualität der Verkäufer lässt sich durch Mitreisen und Beobachtungen ermitteln und die daraus gewonnenen Erkenntnisse und Verbesserungspotenziale können dann in individuelle Ziele bzw. Verkäufercoachings und/oder Trainingsmaßnahmen fließen. Mit Qualität, Quantität und Richtung hat ein Vertriebsleiter die drei entscheidenden Stellhebel in der Hand, mit deren Ausgestaltung er seine Vertriebsstrategie zum Laufen bringen kann.

Im Fußball ist es vergleichbar: Lautet der Matchplan Ballbesitz, dann sind in puncto Quantität alles unter 60% Ballbesitz unbefriedigend. Eine Passquote von über 80% (also Qualität) gehört dann ebenso zwingend zur Strategie. Eine Mannschaft, die auf Gegenpressing ausgerichtet ist, legt dementsprechend Wert auf andere Kennzahlen. Laufleistung ist dann im Rahmen der Quantität entscheidend, um die Strategie erfolgreich umzusetzen. Das Stichwort Strategie liefert uns die nächste Erkenntnis aus dem Champions-League-Halbfinale.

Erkenntnis Nr. 3: Situationsadäquate Prinzipien nutzen

Laut Jean-Paul Sartre verkompliziert sich beim Fußball alles durch die Anwesenheit der gegnerischen Mannschaft. Das macht allerdings genau den Reiz des Spiels aus, da nicht alles vorhersehbar, geschweige denn planbar ist. Ähnlich ist es im Verkauf. Verkaufen ist und bleibt ein Zusammenspiel zwischen Menschen und ist somit komplexer und dynamischer als andere Arbeitsprozesse. Trotz oder gerade wegen dieser Komplexität ist es wichtig eine Strategie zu haben. Henry Mintzberg definiert Strategie als ein Muster in einem Strom aus Entscheidungen. Dieses Muster soll helfen, die Ressourcen und Mittel auf das Ziel zu fokussieren und damit eine Orientierung zu geben. Im Fußball spricht man gerne vom „Matchplan“. Pep Guardio-

las Prinzipien sind Ballbesitz und Dominanz in der Mitte. Damit hatte er bei Barcelona Erfolg und Bayern München ist auf diese Art und Weise der früheste Deutsche Meister aller Zeiten geworden. Allerdings hat Real Madrid diesen Matchplan gut analysiert und die richtige Antwort parat. Dem FC Bayern fehlte es dann an einem Plan B, um auf die gegenwärtige Lage zu reagieren. Real Madrid hatte offenbar die Hausaufgaben gemacht und sich sehr gut auf das Situation des bayerischen Ballbesitzes eingestellt. Man hatte eigentlich mit einer spielstarken spanischen Mannschaft gerechnet, die dem FC Bayern schon im Mittelfeld „Paroli“ bietet. Stattdessen bestach Real durch enorme Disziplin in der Defensive und wartete geduldig auf Konter, die sie dann in Höchstgeschwindigkeit durchführten. Im Rückspiel überraschten Madrid wieder und agierte nun deutlich offensiver. Allerdings ließen sie dabei nicht die Disziplin in der Defensive vermissen und starteten weiterhin mit hoher Geschwindigkeit ihre Angriffe. Genau dieser Tempo-Fußball ist Real's Prinzip bzw. Matchplan und nutzt die Stärken der schnellen Offensiv-Spieler wie Cristiano Ronaldo und Gareth Bale. Real Madrid folgte in den beiden Spielen zwar weiterhin dem Prinzip Tempo-Fußball, doch ergänzten sie es mit konsequenter Abwehrleistung, sicherten die Mitte und hielten die Bayern vom eigenen Strafraum fern. Sie haben somit ihr Prinzip vom Fußball situationsadäquat genutzt.



Quelle: Mercuri International

Auch im Verkauf ist es wichtig, die aktuelle Situation zu berücksichtigen und sein Verkaufsverhalten entsprechend daran anzupassen. Die Bereitschaft des (potenziellen) Kunden über ein Angebot zu

sprechen spielt dabei ebenso eine Rolle wie die Erwartungshaltung an die Mehrwerteleistungen des Unternehmens. Daraus können die folgenden Verkaufsansätze zum differenzierten Verkauften abgeleitet werden.

Je nach (Spiel)-Situation sollte dann der jeweilige Verkaufsstil gewählt werden, ohne die grundsätzlichen Prinzipien ad acta zu legen. Auch im Relational Selling kann es beispielsweise weiterhin die Strategie sein, sich als Premium-Anbieter zu positionieren. Der FC Bayern hätte sicher sein Prinzip des Ballbesitzes beibehalten und trotzdem mit Flügelspiel oder Fernschüssen für Gefahr sorgen können. Ob dies der Schlüssel zum Erfolg gewesen wäre, steht ebenso in den Sternen wie Spekulationen darüber, ob die Mannschaft nicht „noch eine Schippe hätte drauf legen können“. Damit wären wir bei Erkenntnis Nummer vier.

Erkenntnis Nr. 4: Wasser entfaltet erst bei 100 Grad Celsius Kraft

Nimmt man die Anzahl der gelaufenen Kilometer als Kenngröße im Rahmen der Quantität, so schrumpft die Dominanz der Bayern (siehe Tabelle unten): 118,8 km zu 112,9 km im Hinspiel bzw. 112,6 km zu 109,2 km im Rückspiel. Im Vergleich dazu lief Bayerns Erzrivale Borussia Dortmund 124,4 km und zwang mit 114,4 km Real zur Saisonbestleistung in Sachen Laufstrecke. Am Ende stand ein 2:0 und fast das Aus für Real. Bayerns Laufleistung im Rückspiel war übrigens deutlich schwächer als der eigene Saison-Durchschnitt (117,6 km).

		Real Madrid	Bayern München	Real Madrid	Borussia Dortmund
Hinspiel	km pro Spiel	112,9	118,8	110,3	122,1
	Tore	1	0	3	0
Rückspiel	km pro Spiel	109,4	112,6	114,4	124,4
	Tore	4	0	0	2
Champions League	Saison-Höchstwert	114,4	122,5	114,4	126,3
	Saison-Durchschnitt	110,8	117,6	110,8	120,3

Quelle: UEFA Media Information

Im Fußball, wie im Vertrieb, muss man in hoch kompetitiven Situationen Höchstleistungen bringen. Da entscheiden dann auch schnell mal Kleinigkeiten über Sieg oder Niederlage. Zehn mehr gelaufenen Kilometer als der Gegner bedeuten fast einen

Spieler mehr auf den Platz. Die vier Kilometer Laufleistung über dem Saisondurchschnitt haben Real Madrid vielleicht das Weiterkommen beim Rückspiel in Dortmund gesichert.

Ein Besuch/Kontakt pro Tag mehr pro Verkäufer bedeutet rund 150-180 mehr Kontakte im Jahr. Bei einem Vertriebsteam mit 50 Verkäufern kommen so über 7.500 mehr Aktivitäten im Markt zusammen. Eine Basis, die hilft, um den ein oder anderen Prozentpunkt Marktanteil zu gewinnen (vorausgesetzt Qualität und Richtung der Aktivitäten passen). Im Fußball kann eine geniale Einzelaktion das Spiel entscheiden, im Vertrieb ist es eher die Summe der Kleinigkeiten, die zählen. Wasser ist bei 99 Grad auch „nur“ heiß, bei einem Prozent mehr, sprich bei 100 Grad, beginnt Wasser zu kochen, erzeugt Dampf und kann damit Maschinen, Züge, Schiffe etc. in Bewegung setzen. Den Willen für dieses eine Prozent mehr Leistung muss ein Vertriebsleiter in seiner Mannschaft entfachen und oft genug auch der Fußballtrainer bei seinen Spielern.

Fazit:

So sehr man sich ein Ergebnis herbei wünscht, so wenig kann es „gemanagt“ werden. Die Stellhebel für den Erfolg liegen in der Qualität, Quantität und Richtung der Aktivitäten, gepaart mit Einsatzwillen. Das gilt im Vertrieb ebenso wie im Fußball. Beide „Disziplinen“ sind durch den Einsatz von Technologien und intelligenter Software transparenter geworden. Detaillierte Kennzahlen ermöglichen nun immer individuellere und spezifischere Management- bzw. Taktikoptionen. In beiden „Disziplinen“ besteht allerdings schnell die Gefahr, dass man sich an dem Detaillierungsgrad berauscht und auf eine Art Selbststeuerungseffekt der Systeme vertraut. Um es mit den Worten der Ruhrpott-Legende Adi Preißler zu sagen: „Grau ist alle Theorie – entscheidend ist auf'm Platz.“

Das beste CRM- oder Pipelinemanagementsystem ersetzt nicht die Arbeit des Vertriebsleiters im 1:1 mit seinem Team und garantiert noch nicht die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie. Es kann lediglich unterstützend wirken, um in Sachen Qualität, Quantität und Richtung die letzten Prozente zu optimieren und so dem Wettbewerb eine Nasenlänge voraus zu sein. Dabei kommt es darauf an, sich auf die relevanten Indikatoren zu konzentrieren. Oftmals werden Ergebniskennzahlen in ihrer Tiefe analysiert und auf die Zukunft gerichtete Aktivitäten kennzahlen vernachlässigt. Wird man damit im Fußball und Vertrieb den Zufall ausschalten können? Mit Sicherheit nicht! Schon Einstein wusste: „Nicht alles was zählt, kann gezählt werden und nicht alles was gezählt werden kann, zählt“.

Marcus Redemann

Ist Partner bei der Mercuri International Deutschland GmbH. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaft an der Universität in Dortmund sammelte er Erfahrung im Vertrieb und Marketing von Softwaresystemen, bevor er als Berater und Trainer zu Mercuri wechselte. Als verantwortlicher Projektleiter betreut er nationale und internationale Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung von Vertriebsstrategien. In seinen Kernthemen Value Selling, (Key-) Account Management und Verkaufsprozessmanagement berät und coacht Marcus Redemann sowohl Führungskräfte wie auch Vertriebsmitarbeiter aller Branchen von mittelständischen Unternehmen bis hin zu global operierenden Konzernen.

Kontakt: marcus.redemann@mercuri.de