



# VIEWPOINT

**Die Systemfalle – was der Vertrieb vom Fußball lernen kann**

by Dr. Michael Scherm  
NewLeaf Partners Europe GmbH

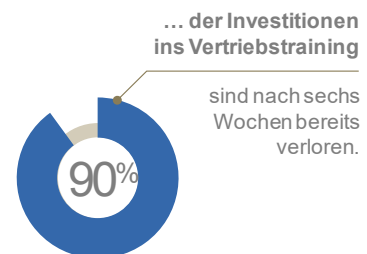
Dezember 2015

## Die Systemfalle – was der Vertrieb vom Fußball lernen kann

### Vertriebsmethoden: Die Spielsysteme der Vertriebsmannschaft

Ratlos schlichen die Spieler von Manchester United nach der Niederlage gegen den FC Barcelona aus dem Londoner Wembleystadion, „traumatisiert“ und „schwindlig gespielt“ in diesem Champions League-Finale vom 28. Mai 2011: ein „Triumph des Spielsystems“ der Spanier, wie die Presse schrieb. Kein Wunder, dass die Spielweise von Barcelona seitdem zahlreiche Nachahmer gefunden hat.

Ähnlich wie im Fußball in regelmäßigen Abständen ein neues Spielsystem entdeckt und von Branchenkreisen zur Zukunft des modernen Fußballs gekürt wird, so hört man in unseren Unternehmen immer wieder, dass eine neue Vertriebsmethode dem Vertrieb nun wirklich auch die Sprünge helfen wird. „Wir machen jetzt Challenger Sale“ erzählte der Vertriebschef einer großen IT-Firma neulich strahlend, „und damit sind wir der Konkurrenz wieder ein ganzes Stück voraus.“ Egal ob Miller-Heiman, Power Based Selling, Solution Selling, Challenger Sale oder andere Vertriebsmethoden – immer wieder geben Unternehmen viel Geld dafür aus, um ihre Vertriebsmitarbeiter in der Vertriebsmethode zu schulen, die von nun an der Standard in der Firma sein und den Umsatz ankurbeln soll. Der Erfolg eines derartigen Vorgehens hält sich jedoch in Grenzen: 90 Prozent des in Vertriebssschulungen gelehrtens Wissens ist neuesten Studien der American Society for Training and Development zufolge innerhalb von sechs Wochen wieder vergessen – 90 Prozent des Trainingsinvestments muss also bereits nach sechs Wochen abgeschrieben werden.<sup>1</sup>



### Variabilität als Voraussetzung für moderne Taktik: Im Vertrieb genauso wie im Fußball

Auch der Stadtrivale von United, Manchester City, hatte viel Geld investiert, und die „Citizens“ hatten das Funktionieren ihres Spielsystems als englischer Meister eindeutig bewiesen, bevor sie im Auftaktspiel zur Champions League-Endrunde im September 2014 gegen den FC Bayern München antraten. Trotz ihrer Verletztenmisere gewannen die Bayern das Spiel jedoch souverän. Sie taten dies nicht, weil sie von Anfang an das bessere System spielten, sondern weil sie mehrere Systeme beherrschten, die sie je nach Spielsituation und Verlauf des Spiels situativ anwenden und an die notwendigen Gegebenheiten anpassen konnten. Zeichneten sich Fußballmannschaften lange Zeit durch das eine System aus, das sie spielten, so gehen Mannschaften wie Bayern München heute so weit, dass sie – teilweise mehrmals in einem einzigen Spiel und immer wieder aufs Neue – Elemente aus verschiedenen Spielsystemen so miteinander kombinieren, wie Gegner und Situation es erfordern.

Im Absatzwesen ist es ebenfalls sinnvoll, sich nicht auf eine einzige Vertriebsmethode zu verlassen, sondern die Stärken mehrerer Methoden so einzusetzen, wie der jeweilige Kunde und die jeweilige Verkaufssituation es erfordern. Was nutzt *Power Based Selling*, wenn die Angebotspalette sich geändert hat und die zu erwartenden Projekte den Aufwand nicht mehr rechtfertigen? Was geschieht, wenn *Challenger Selling* der Kultur des Zielunternehmens derart entgegensteht, dass es mehr Schaden als Nutzen anrichtet? Oder wenn es Vertriebsbeauftragte und Ansprechpartner beim Kunden schlichtweg überfordert? Wie lässt sich *Solution Selling* durchführen, wenn der ROI der Lösung kaum zu quantifizieren ist? Der Schlüssel liegt auch hier darin, die Stärken und Schwächen der einzelnen Systeme zu kennen und die richtigen Elemente zur richtigen Zeit zur passenden Strategie für den Kunden in seiner spezifischen Kaufsituation zu kombinieren.

Aus praktischen Gründen ist es verständlich, wenn sich Unternehmen zumindest für einige Jahre auf eine bestimmte Methode konzentrieren. Wer will schon, dass seine Vertriebsmannschaft ständig außer Gefecht ist, weil schon wieder ein Vertriebsstrai-

<sup>1</sup> Institute for Training and Development 2014.

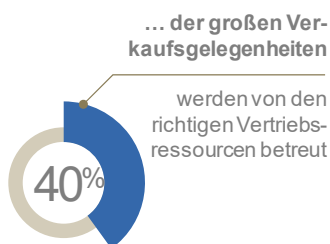
ning ansteht? Aber wie kann dann sichergestellt werden, dass die Vertriebsmannschaft das strategische Repertoire und die taktische Reife besitzt, die Spitzenmannschaften im Fußball heute auszeichnen?

## Metawissen für taktische Flexibilität

Das Stichwort lautet dabei Metawissen: Genauso wie der moderne Fußballer das Spiel und seine Protagonisten lesen können muss, muss dies auch der Verkäufer in seiner jeweiligen Verkaufssituation können. Genauso wie der Fußballer auf die Spielweise des Gegners, auf Veränderungen der Spielsituation und auf Variationen in der Taktik des Gegners reagieren muss, so muss auch der Verkäufer im Gespräch mit seinem Gegenüber entscheiden können, welche taktischen Elemente er in seinem Vertriebsansatz verwendet. Was bei einem Kunden funktioniert, kann bei einem anderen wirkungslos sein. Was den einen zum sofortigen Abschluss motiviert, kann für den anderen abstoßend wirken. Vertriebsbeauftragte müssen die verschiedenen Ansätze, die verfügbar sind, kennen, und sie müssen flexibel entscheiden können, wie sie diese einsetzen. Das Metawissen über die Stärken und Schwächen der einzelnen Vertriebsansätze, über typische Anwendungsfälle, über die zu erwartenden Reaktionen und über die strategischen Folgen, die sie nach sich ziehen, ist dabei genauso entscheidend wie die Kenntnis der Methode selbst.

Glücklicherweise haben Vertriebsteams etwas mehr Zeit als die Fußballer auf dem Spielfeld und müssen ihre Entscheidungen nicht in Bruchteilen von Sekunden fällen. Deshalb sehen wir eine teilweise Verlagerung der Vertriebsschulung auf die Metaebene als sinnvoll und möglich an: Anstatt das Vertriebstraining auf eine oder zwei bestimmte Methoden zu konzentrieren, sollten die unterschiedlichen Vertriebsmethoden zunächst auf höherer Ebene in ihrer Funktionsweise analysiert und ein Methodenbaukasten gebildet werden, dessen einzelner Elemente sich der Vertriebsbeauftragte bedienen kann. Die Kenntnis dieses Vertriebsbaukastens ist genauso wichtig wie die der Produkte und Lösungen, die die Firma anbietet. Der Griff in die richtige Schublade des Vertriebsbaukastens muss sitzen.

## Die Umsetzung entscheidet



Werden Verkäufer mit Methodenbaukasten, taktischer Flexibilität und der Fähigkeit zum situativ richtigen Einsatz ihrer Strategien nun automatisch mehr Erfolg haben als andere? Mitnichten.

Sehen wir uns dazu die Bayern bei ihrer 0:4 Niederlage gegen Real Madrid im Halbfinale der Champions League-Saison 2013/14 an. Die Mannschaft hatte das Hinspiel mit 0:1 verloren, und es schien, als sei im Rückspiel noch alles drin. Darf man den Presseberichten glauben, so hatte Trainer Guardiola das Spielsystem aus dem Hinspiel angepasst und war dezidiert auf die Stärken des Gegners eingegangen. Dennoch gingen die Bayern mit fliegenden Fahnen unter. Ein Reporter

fasste die Niederlage so zusammen: „Im modernen Fußball geht es aber selten ums große Ganze, sondern meist um die kleinen Dinge.“ Die Mannschaft war nicht am Spielsystem gescheitert, sondern an der Umsetzung.

Im Spiel gegen Real Madrid taten die Bayern eigentlich genau das Richtige: Sie streuten viele Flügelwechsel ein, um Madrids Defensive zum Verschieben zu zwingen. Die Außenstürmer gingen jedoch nach Erhalt des Balls oft direkt ins Dribbling, ohne allerdings die Unterstützung der Mitspieler zu haben – die befanden sich nämlich noch auf der anderen Seite. Vertriebsbeauftragte und Vertriebsmanager sind naturgemäß eher Stürmer als Mittelfeld- oder Abwehrspieler – und eher Individualisten als Teamspieler. Nicht selten preschen sie vor, ohne sich die notwendige Unterstützung von verschiedenen Seiten in der Organisation zu sichern. Damit ist nicht nur diejenige der Presales Consultants gemeint. Gerade die Koordinierung von Marketingmaßnahmen und Vertriebsplänen zum Beispiel ist wichtig für eine effektive Go-to-Market-Strategie. Selten funktioniert sie jedoch richtig.

Die Real-Spieler Cristiano Ronaldo und Gareth Bale wurden in diesem Spiel zwar besonders für ihre aktive Mitarbeit nach hinten gelobt. Trotzdem würde niemand auf die Idee kommen, sie als Verteidiger einzusetzen. Ähnlich müssen auch Vertriebsbe-

auftragte einerseits gemäß ihrer Stärken eingesetzt werden. Andererseits müssen sie in der Lage sein, ihre Rolle flexibel zu interpretieren. Ein Verkäufer, der unbestritten Experte auf einem Gebiet ist und deshalb als Führer der Gesprächsrunde auftritt, kann in einer anderen Situation wesentlich wertvoller in der Rolle des Unterstützers sein. Aber wer nimmt sich schon gerne zu rück, wenn er einmal einen gewissen Status erlangt hat? In nur etwa 40 Prozent der großen Verkaufsgeslegenheiten denken Unternehmen deshalb, dass tatsächlich die richtigen Vertriebsmitarbeiter zum Zuge kommen.<sup>2</sup>

Unsere Empfehlung ist es folglich, für die verschiedenen Verkaufsgeslegenheiten strategische Rollenspiele anzuwenden, bis sich in der Vertriebsorganisation eine Kultur entwickelt hat, in der derartige flexible Teamkonstellationen eine Selbstverständlichkeit sind.

Der ehemalige Dortmunder Trainer Jürgen Klopp fasste das Scheitern der Bayern in einem einzigen Satz zusammen: sie hätten bei Standardsituationen einfach lausig verteidigt. Tatsächlich wurde Trainer Guardiola oft vorgeworfen, dass die Mannschaft sich zu sehr auf das „hohe Spiel“ konzentriere, Grundlegendes wie das Training von Standardsituationen dabei aber oft zu kurz kämen.

Auch im Vertrieb ist oft zu beobachten, dass das eigentlich Selbstverständliche, also gewissermaßen die Standardsituationen im Vertrieb – die genaue Kenntnis der Pipeline, das Management von Aktivitäten statt Ergebnissen oder das regelmäßige Coaching der Vertriebsbeauftragten im Feld, um nur einige Aspekte zu nennen – vom Vertriebsmanagement oft nicht ausreichend beachtet wird. Die Umsetzung von Strategien scheitert zunächst auf Management-Ebene; deshalb empfehlen wir einen Ansatz, in dem das Vertriebsmanagement als der längere Hebel im Zentrum von Beratung, Weiterentwicklung und Coaching steht und seine Probleme gelöst werden, bevor die breite Masse der Vertriebsbeauftragten aus dem Feld auf die Schulbank geholt werden.

Die Umsetzung des Systems entscheidet über dessen Erfolg – das ist im Vertrieb genauso wie im Fußball.



NewLeaf Partners Europe GmbH  
Rotdornweg 5  
63303 Dreieich  
[www.newleafpartners.com](http://www.newleafpartners.com)

Dr. Michael Scherm  
M: +49 (0) 171 - 870 28 39  
[m.scherm@newleafpartners.com](mailto:m.scherm@newleafpartners.com)

---

<sup>2</sup> 2015 MHI Sales Best Practices Study: Decoding the Decision Dynamic, S. 10.