

## Leseprobe

### TOC: Radikal innovatives Vertriebsmanagement

Aus HEMMUNGSLOS VERKAUFEN, von W.A.Woehr und D.Legat  
ISBN 3-7083-0166-8

Bestellen Sie on-line bei [www.delta-institute.com](http://www.delta-institute.com) – oder bei Ihrem Buchhandel



## TOC: Radikal innovatives Vertriebsmanagement

Dieses Kapitel ist eine Auswahl von Gedanken aus Bill Dettmers Büchern und Material, angewandt auf das System des Vertriebs. Wir danken Bill für seine Erlaubnis, dieses Material zu verwenden. (Sie finden am Ende des Buchs Hinweise auf seine Werke, die zu den Meilensteinen der Entwicklung von TOC zählen).

Theory of Constraints (TOC) ist eine Methode zur Führung komplexer Organisationen. Wenn Sie nicht schon „Das Ziel“ von Goldratt gelesen haben, werden Ihnen die in diesem Kapitel vorgestellten Gedanken und Methoden neu sein. Wir werden Sie schrittweise mit der neuen Betrachtungsweise der TOC-Welt bekannt machen. Es geht schlicht darum, den Strom des Geldes von Ihrem Kunden zu Ihnen zu steigern. In der TOC-Terminologie ist dieser Strom das „T“. Wo immer Sie in unserem Buch den Begriff „T“ sehen, denken Sie an Geld, das in Ihr Unternehmen hereinkommt.

DELTA T-Selling ist ein Vertriebsmanagementsystem, das den Gesamterfolg, das „T“, Ihres Unternehmens verbessert.

Vertriebsleiter stützen ihre Entscheidungen heute oft auf hoffnungslos veraltete Annahmen, die nicht mehr gültig sind und deshalb in der heutigen Vertriebssituation schlichtweg falsch sind. Diese Annahmen hatten ihre Berechtigung zu Zeiten einer noch landwirtschaftlich geprägten Wirtschaft. Sie sind die Ursachen für viele der Schwierigkeiten, die Vertriebsleiter heute bei der Führung von Vertriebsorganisationen haben. Sie treffen falsche Entscheidungen, weil Sie diese auf den falschen Annahmen basieren – und erzeugen damit mehr Probleme, als Sie schon haben.

"Unsere Wirtschaft wird immer mehr zur „knowledge economy“. Aber die Grundannahmen, die vielen heutigen Managementmethoden zu Grunde liegen, und die gelehrt und angewandt werden, sind hoffnungslos veraltet. Sind doch die meisten unserer Annahmen über Unternehmen, Technik und Organisation mindestens 50 Jahre alt. Sie haben ihre Zeit überlebt ... Als Ergebnis, predigen, lehren und praktizieren wir Methoden, die zunehmend in Konflikt mit der Realität und deshalb kontraproduktiv sind ... Diese Annahmen, die bestimmen, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, und was wir ignorieren, sind normalerweise den Fachleuten, den Schriftstellern, den Lehrern, den Praktikern im Feld nicht bewusst. Deshalb werden sie auch selten analysiert, selten studiert, selten in Frage gestellt, und sind eigentlich wirklich selten klargestellt worden.<sup>1</sup>"

Wir brauchen neue und den heutigen Umständen entsprechende Ansätze. Lassen Sie uns die „klassischen“ mit den modernen TOC-Annahmen vergleichen.

---

<sup>1</sup> Peter Drucker, Forbes Magazine, 5 Oct 1998

Die "klassischen" Annahmen scheinen in der feudalen Organisation der Landwirtschaft verwurzelt zu sein. Als Feudalherr würden Sie Landwirte in einem Dorf so organisieren, indem Sie jedem seine Felder zur Bearbeitung zuteilen. Heute jedoch befinden wir uns in einer „knowledge economy“. Wir arbeiten nicht mehr jeder für sich in unseren eigenen Feldern, sondern in virtuellen Kooperationsnetzen. Diese Netze umspannen die Erdkugel und organisieren sich virtuell zu den Projekten, die gerade anstehen. So ist es kein Wunder, dass wir immer mehr in Schwierigkeiten laufen und dass unsere Methoden zur Problemlösung nicht mehr wirken! Einige typische Situationen in Vertriebsorganisationen sollen Ihnen als Beispiel dienen, dass wir mit Methoden der Organisation der Landwirtschaft in der „knowledge economy“ nicht zu Rande kommen:

- Kämpfe um Provisionen. Provisions-Verteilungssysteme. Doppelzählung von Bestellungen (oder mehrfache Zählung).
- Häufige Re-Organisation. Jedes Halbjahr ein neues Organisationsmodell.
- Das ewige Problem: das Kundenprojekt ist in Österreich, Deutschland, Belgien, den USA und Japan. Wer bekommt die Provision?
- Personalzählung in Bruchteilen von Menschen. (Welchen Teil zählt eigentlich wer?).
- Komplizierte Methoden der Kostenaufteilung.
- Häufige Konflikte zwischen Vertriebskanälen.
- Hoch entwickelte Anerkennungs- und Bezahlungsschemata, auf vielen Kriterien basierend, eventuell sogar mit Punkten gewichtet.

Erkennen Sie darin Ihre Vertriebsorganisation wieder? Ja? Sie sind reif für TOC.

## Ein neuer Blickwinkel

Über TOC sind viele glänzende Bücher geschrieben worden. Wir haben keineswegs vor, das zu wiederholen. Wir wollen jedoch kurz erläutern, wie TOC Ihre Vertriebsergebnisse radikal verbessern könnte. Wenn Sie TOC als das Grundprinzip für die Leitung Ihres Vertriebs übernehmen, machen Sie fünf Schlüsselannahmen zur Grundlage Ihrer Arbeit:

1. Unser Vertrieb ist EIN EINZIGES System.
2. Wir haben EIN EINZIGES, klares Ziel.
3. WIR erzeugen SELBST unsere Blockaden.
4. WIR finden und LÖSEN SIE.
5. Unsere Hauptsorge gilt dem Unternehmenserfolg.

## Schlüsselannahme Nr.1: Unser Vertrieb ist EIN EINZIGES System

TOC strebt Leistungsverbesserung auf der Systemebene, nicht auf der Ebene einzelner Prozesse an. Organisationen leben und sterben als vollständige Systeme, nicht als einzelne Bestandteile.

In diesem Abschnitt erkunden wir einige der „klassischen“ Annahmen, die auf einem landwirtschaftlichen System basieren. Sie können beurteilen, nach welchen Prinzipien wir unsere Vertriebsorganisationen bis heute führen, vor allem: in Probleme führen.

Eine „klassische“ Schlüsselannahme im Vertrieb ist, dass das ganze System besser arbeitet, wenn jeder Teil sein Bestes für sich tut. „Marketing macht Marketing, der Verkauf verkauft, die Auftragsbearbeitung verarbeitet Bestellungen und die Logistik wickelt Aufträge ab“. In diesem Blickwinkel besteht der Vertrieb aus vielen Einzelsystemen, die zwar aus einer gemeinsamen Quelle finanziert werden, dann aber losgehen und ihre eigene Sache machen.

Wenn Sie mehr als eine Produktfamilie vertreiben, könnten Sie sogar verschiedene Vertriebsteams haben, die denselben Kunden besuchen. (Wir wissen von einem Extremfall, wo Vertriebsteams beim selben Kunden in Konkurrenz zueinander antraten – sehr zum Vergnügen ihrer Wettbewerber). Sogar das Vertriebsmanagement wird nicht als Teil des Vertriebssystems betrachtet: Verkäufer verkaufen und Vertriebsleiter leiten den Vertrieb.

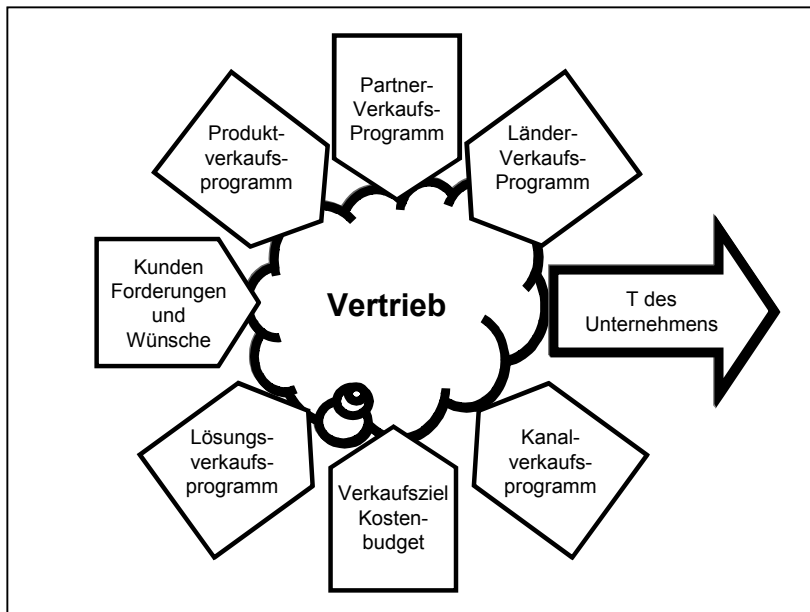
Aus dem Blickwinkel von TOC ist der Vertrieb als ein einziges, umfassendes System mit nur einem Ziel: die Geschäftschancen zu gewinnen, die das Unternehmen als Ganzes zum Erfolg führen. Vertriebsmanagement ist in diesem System vor allem für eines verantwortlich: für das Setzen eines klaren Ziels und das Lösen der Blockaden. Jeder im Vertrieb muss seine Anstrengungen auf das eine Ziel ausrichten: Chancen zu gewinnen. Jeder. Aber in vielen Vertriebsorganisationen sieht die Realität leider anders aus.

## **Optimiert – nicht sub-optimiert**

In der Agrarwirtschaft kümmert sich jeder Landwirt um seine eigenen Felder. Wenn Vertriebsorganisationen auf diesem Prinzip aufgebaut sind, müssen sie zwangsläufig scheitern. Systeme funktionieren als Ganzes, nicht als getrennt ablaufende Prozesse. Also muss das gesamte System optimiert werden. Arbeitsabläufe laufen funktionell ab, aber wir sind so organisiert, dass jede Abteilung für sich allein möglichst effizient und effektiv arbeitet. Stattdessen wird aber das System als Ganzes dadurch weder besser, noch effizienter. Warum? Weil hier nur Teilbereiche des Systems auf Kosten der Gesamtheit gestärkt und überbewertet werden. Die Summe von Einzeloptimierungen ergibt nicht zwangsläufig die effizienteste Systemoptimierung, sondern die Beobachtung von Interaktionen und deren Nutzen führt zum Ziel.

Wie können Sie herausfinden, ob Ihr Vertriebssystem sub-optimiert ist? Der wesentliche Indikator dafür ist die Zeit, die Ihre Verkäufer bei den Kunden verbringen. Im Englischen wird diese Zeit so schön „face-to-face time“, „Angesicht-zu-Angesicht Zeit“ genannt. Wir kennen keinen anderen Indikator, der so eindeutig den Grad Sub-Optimierung zeigt, und wir kennen auch keinen, bei dem so viel gemogelt wird.

Jeder Vertriebsleiter den wir kennen weiß, dass seine Verkäufer bestenfalls 40% ihrer Zeit beim Kunden verbringen. Viele Verkäufer erreichen nicht einmal 20%. Warum? Weil alle anderen Funktionen auf Kosten des Verkaufs Zeit einfordern.



Der Vertrieb - ein Musterbeispiel für Sub-Optimierung

Die Wirkung? Wir möchten die Woehr/Legat (empirisch in Jahren im Kampf mit der Sub-Optimierung gewonnene) Daumenregel der Sub-Optimierung anbieten: für jede Linie der Verantwortung (lies: Sub-Optimierung) reduzieren Sie die Kapazität Ihres Verkaufsteams um 20%. Und das geht automatisch zu Lasten von T. Ein Beispiel:

*Zentrales Büro der Vertriebssekretärinnen*

Vor einigen Jahren beschloss die Verwaltung, Kosten zu senken, in dem sie alle Vertriebssekretärinnen in einem Zentralbüro zusammenzog. Bis dahin hatte jeder Vertriebsbezirk seine Sekretärinnen, die für eine Gruppe von Kunden, eine Gruppe von Verkäufern, den Bezirksleiter und die Verkaufunterstützung arbeitete. Diese Sekretärin kannte die Kunden, die Verkäufer, die Produkte, usw. Nach der Änderung sollte sich der Verkäufer an den zentralen „Pool“ wenden, und fand dort dann jemanden, der sich zwar größte Mühe gab, aber weder die Produkte, die Angebote und die Kunden kannte, noch etwas von der Arbeit des Verkäufers verstand. Es dauerte nicht sehr lange, dann gaben die Verkäufer es auf, im zentralen Büro immer wieder zu erklären, was sie eigentlich benötigten, und machten die Arbeit selbst. Nun arbeiteten eben die – hochbezahlten - Verkäufer selbst als Sekretärinnen. Und als dann die Verwaltung mit weiteren Kostensenkungsmaßnahmen brillieren wollte und die Zahl der Sekretärinnen weiter reduzierte, merkte das fast niemand, und der Leiter der Verwaltung war der Held des Tages, und wurde sogar in der Firmenzeitung gelobt. Wie sagt man? „Diese Geschichte ist völlig frei erfunden, und jede Ähnlichkeit ....“ Das ist Sub-Optimierung in höchster Vollendung. Vergleichen Sie allein den Gehaltsspiegel Verkäufer versus Sekretärin. Doch wer bezahlt für diese Fehlentscheidung?

Ein anderes Beispiel für Sub-Optimierung ist, wie jede Abteilung im Betrieb den Vertrieb in ihre spezielle Richtung zwingen möchte. Zum Beispiel erzählte uns ein Vertriebsleiter, dass 27 verschiedene Menschen in seinem Unternehmen von ihm verlangten, dass er seine Arbeit nach ihren Zielen und Plänen ausrichte. (Die Segnungen der Informatik: seit es E-Mail gibt, kann jeder auf der Welt an alle anderen seine Pläne hinaussenden und dazu eine Stellungnahme verlangen). Wer würde denn dann kommen, um seine Arbeit zu überprüfen? Auch dies sollte per E-Mail geschehen. In einem anderen Unternehmen wurde der „Produktivitätsbeitrag“ von E-Mail untersucht: man fand, dass jeder Verkäufer mehr als 3000 Seiten an Dokumenten im Monat erhielt. Was die Verkäufer damit taten variierte stark, vor allem in der Methodik, die sie verwendeten, um die Nachrichten schnellstens zu löschen. In Wahrheit ist der Vertrieb eine der am schlechtesten mit dem Gesamten koordinierte Funktion im Unternehmen, an der jeder „herumbasteln“ darf. Der Vertrieb ist ein Musterbeispiel für Sub-Optimierung.

Diese Beispiele zeigen, dass all Ihre Vertriebsanstrengungen nicht nützen, wenn Sie in einem sub-optimierten System arbeiten. Dies ist ein System, worin sich jeder nur um seinen Bereich kümmert, und wo jeder das Recht hat, dem Vertrieb Anweisungen zu geben. (Dies bedeutet übrigens dann, dass die Verkäufer in der sozialen Hack-Ordnung an unterster Stelle stehen, ganz gleich, wie viel sie verdienen). In einem sub-optimierten System sind Sie gezwungen, den größten Anteil an Ihrer Zeit in Besprechungen über internes Zeug zu verbringen. (Alle Bemühungen, durch „Zeit-Management“ effizienter zu werden sind in einem solchen System für die Katz.) Beispiele: Kanalkonflikte, besondere Ausnahmeregelungen, Provisionsschemata, Kämpfe um Ressourcen, Kostenumlagen. Brauchen Sie noch mehr? In Wirklichkeit verwenden Sie Ihre Zeit dafür, Kompromisse zwischen internen Machtpositionen auszuhandeln, die mit einander in Sub-Optimierung konkurrieren. Schließlich kommt es zu so skurrilen Aussagen wie „Kanalkonflikt ist tatsächlich gesund für eine Vertriebsorganisation“, oder „es wird immer Konflikt zwischen Produktteams und Vertriebsteams geben“. Muss dies wirklich sein? Absolut nicht. TOC bietet die Methode, Sub-Optimierung radikal zu reduzieren.

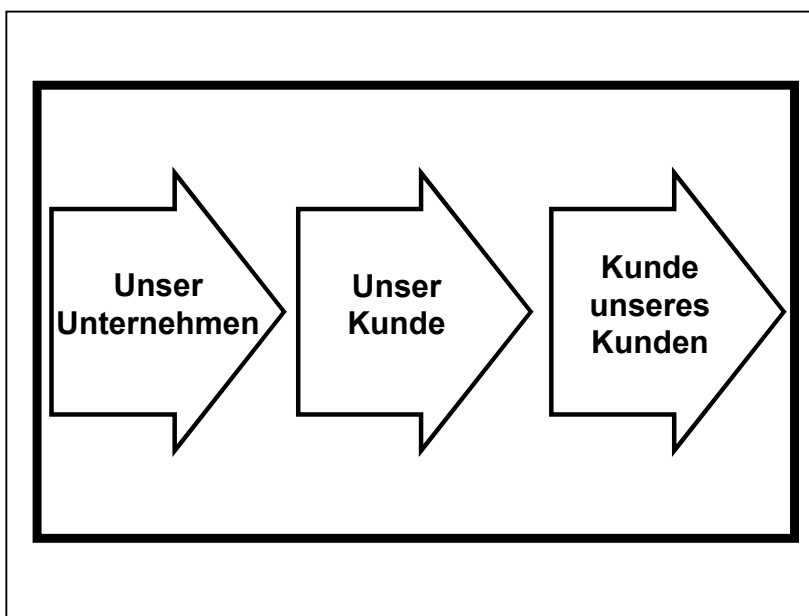
### **Bedeutend erweiterte Systemgrenzen - nicht nur „der Vertrieb“**

Um den Vertrieb als System zu verstehen, müssen wir zuallererst die Grenzen des Systems verstehen. Klassisch verstehen wir das Vertriebssystem als „was die Verkäufer tun, um zu verkaufen“. In der Ackerbauwirtschaft ist es das System „pflanzen und ernten“. (Daher der Ausdruck „Kundenkultivierung“)

Aus dem Blickwinkel von TOC erstreckt sich Ihr Vertriebssystem über diese enge Sicht viel weiter hinaus: bis hin zum Kunden Ihres Kunden. Sie, Ihre Kunden und die Kunden Ihres Kunden arbeiten in demselben System. Ihr Vertriebssystem funktioniert optimal, wenn dieses Gesamtsystem optimal funktioniert.

Klassisch sind die „Vertriebsleute“ das Vertriebssystem. Sie bekommen ein Vertriebsziel und dann gehen sie hinaus und verkaufen. Wo bleibt das

Vertriebsmanagement in dieser Betrachtungsweise? Seine Aufgabe ist es, Ziele zu setzen, die Kosten zu kontrollieren (Sie müssen doch Ihren Verkäufern sehr sorgfältig auf die Finger schauen, damit sie in den richtigen Hotels übernachten!) und Gehaltszettel auszusenden. Was tun Sie, wenn die Verkäufe schwach sind? Sie feuern den „low performance“ Verkäufer. Was tun Sie, wenn die Verkäufe stark sind? Sie geben einen Bonus. In dieser klassischen Ansicht ist der Vertriebsleiter nicht Teil des Vertriebssystems.



Die Grenzen des Vertriebssystems

In der klassischen Ansicht über den Vertrieb gibt es vergleichbar ähnliche Annahmen über die Rolle der Produkt-Manager. Ihre Aufgabe ist, phantastische Produkte zu erfinden, zu „designen“ und zu liefern, und sie dann „in den Markt einzuführen“. Damit ist ihre Aufgabe getan, und sie beginnen wieder von vorne, mit dem nächsten Produkt. Diese Annahme bedeutet im Klartext: „Unsere Aufgabe ist es, ein tolles Produkt (oder sagt man heute, ein cooles Produkt?) zu entwickeln, und herauszubringen. Wenn es dann der Verkauf nicht verkauft, dann ist das ausschließlich dessen Schuld“.

Beide Annahmen führen zu den falschen Entscheidungen in der heutigen „knowledge economy“. Wir müssen diese Annahmen durch folgende ersetzen:

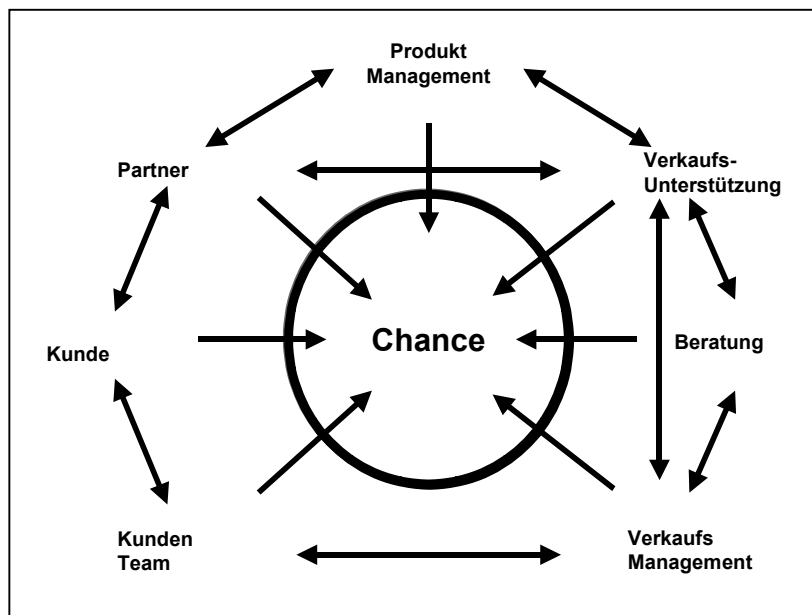
Das Vertriebssystem kann

- Nur soviel leisten, wie wir ihm durch unsere Entscheidungen und Richtlinien gestatten zu leisten. Es ist die Aufgabe des Vertriebsmanagements, sicherzustellen, dass nicht unsere Entscheidungen und Richtlinien das

Problem sind, wie sie dies normalerweise sind. Der Vertrieb gerät in Schwierigkeiten, weil das Vertriebsmanagement seine Aufgabe als Teil des Vertriebssystems nicht wahrnimmt.

- Nur Produkte erfolgreich verkaufen, die "für den Verkauf geeignet" sind. Produkte „geeignet für die Markteinführung zu machen“ reicht bei weitem nicht aus. Produkte sind im Markt erfolglos, weil das Produktmanagement seine Aufgabe als Teil des Vertriebssystems nicht wahrnimmt.

### Ein virtuelles Kooperationssystem – nicht ein sequentieller Prozess



Vertrieb ist ein virtuelles Kollaborationssystem

Im landwirtschaftlichen System verkauft man „Haus zu Haus“. Vorbereitung, Anklopfen, den Kunden qualifizieren (hat er Geld im Sack), Abschluss oder Abgang. Die meisten unserer Modelle über das Verkaufen basieren immer noch auf diesem fantasielosen schrittweisen Ansatz. „Die fünf Schritte zum Abschluss“. „Die zehn Schritte zum Abschluss“. Sie kennen das.

Verkäufer hassen diese Systeme. Sie tun alles, um irgendwie an ihnen vorbeizukommen, oder wenigstens die damit verbundene Arbeit so klein wie möglich zu halten. Sie werden das kennen, wenn Sie ein so genanntes „sales force automation system“ oder CRM (customer relationship management, wie es heute eleganter genannt wird) eingeführt haben. Es ist ein konstanter Kampf, sie

dazu zu bringen, die Daten auszufüllen, weil Verkaufen kein sequentieller Prozess ist. Sie können Verkaufen nicht in aufeinander folgenden Schritten beschreiben!

Weil Verkaufen von seiner Natur aus nicht sequentiell ist, können Sie diese Arbeit nicht auf einem stufenweisen Format abbilden. Es sei denn, Sie verkaufen Versicherungsverträge von Haus zu Haus – nach der Verkaufsmethode der Ackerbauwirtschaft.

## **Schlüsselannahme Nr.2: Wir haben EIN EINZIGES, klares Ziel**

Die meisten Vertriebsleiter glauben, dass ihre Verkaufsteams klare Ziele haben. Viele der Teams, die wir getroffen haben, haben aber in Wirklichkeit keinen Schimmer davon, was sie wirklich erzielen sollen. Sie können die volle Wirkung von TOC aber nur freisetzen, wenn jedes Verkaufsteam ein klares Ziel hat. Bei Ihnen ist das absolut klar? Vielleicht sind Sie der außergewöhnliche Star, den wir seit langer Zeit suchten. Bevor wir Ihnen aber persönlich gratulieren, lassen Sie uns doch zuerst gemeinsam an Hand einer Prüfliste feststellen, ob Ihre Teams wirklich nur EIN EINZIGES, oder ob sie nicht doch mehrere, verschiedene Ziele haben, zum Beispiel:

- Auftragsziele, und zwar verschiedene pro Produkt, pro Produktgruppe, pro Land, pro Kanal, pro Industrie, pro Segment usw.?
- Kostenbudgets, und zwar nach Kostenarten und Kostenstellen usw.?
- Ziele für das Umlaufvermögen, nach Typ (Forderungen, Vorführgeräte, Lieferungen, usw.)?
- Ziele für Verhältniszahlen zwischen verschiedenen Werten (Dinge wie Sekretärinnen pro Verkäufer, Verkäufer pro Manager, Blumentöpfe pro Dienstwagen, usw. )?
- Ziele für Kundenzufriedenheit?
- Ziele für Qualität?
- Ziele für Ausbildung oder andere Formen des Wissensmanagements?
- Ziele für Zykluszeiten von wesentlichen Prozessen, oder andere Indikatoren für die Geschwindigkeit, mit der bestimmte Arbeiten durchgeführt werden?

Schauen Sie sich doch einmal Ihre Vertriebsleute an! Über wie viele „Schlüselfaktoren“ müssen sie täglich, wöchentlich, monatlich Bericht ablegen? Wie lang ist ihre „balanced scorecard“? Wir kannten einen Vertriebsleiter, der am Anfang des neuen Geschäftsjahres seine „Scorecard“ erhielt. Sie enthielt 35 Größen, und auf 18 davon hatte er keinen Einfluss. Er war Ländervertriebsleiter eines kleinen europäischen Landes, und eine seiner Leistungsmessgrößen war zum Beispiel „Gewinn des Unternehmens“. Sein Kommentar dazu war nur: „Welch komplizierte Art der Firma, mir mitzuteilen, dass sie mein Gehalt kürzen will!“ TOC lehrt uns, dass es viele elementare Gründe dafür gibt, ein und nur ein einziges Ziel für ein Verkaufsteam zu setzen. Je einfacher es ausgedrückt ist, desto besser. Hier zwei Beispiele:

„Verdoppeln Sie in zwei Jahren das Auftragsvolumen“.

„Erhöhen Sie die Verkäufe bei diesem Kunden im nächsten Jahr um 20%“.

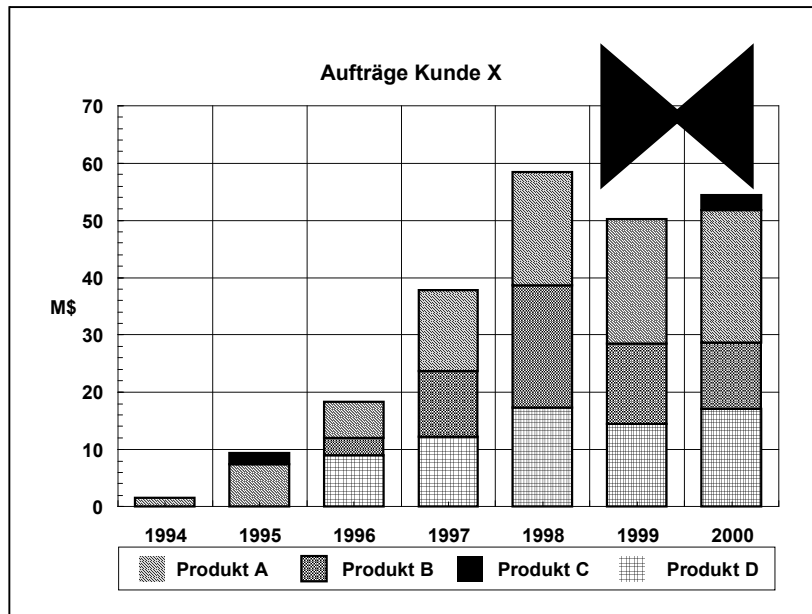
Das Vertriebssystem hat ein einziges Ziel: den Erfolg (das T) des Unternehmens zu erhöhen. Nur dies. Sonst nichts.

### Schlüsselannahme Nr.3: WIR schaffen SELBST die Blockaden

Betrachten wir die Entwicklung der Verkäufe an einen Schlüsselkunden. Vier ausgezeichnete Jahre liegen hinter dem Vertriebsteam, in denen Hervorragendes geleistet wurde:

- hervorragendes Wachstum,
- Vertiefung der persönlichen Beziehungen zum Kunden,
- mehrere Vertriebswettbewerbe gewonnen, und
- im Firmenblatt vom CEO gelobt.

Der Vertriebsleiter sagt, „wir beginnen jetzt langsam zu verstehen, um was es unserem Kunden wirklich geht“. Dann plötzlich ist es aus. Die Verkäufe gehen sogar zurück:



Eine Blockade ist etwas das uns davon abhält, unser Ziel zu erreichen

Im klassischen Vertriebsmanagement, will heißen im Rahmen des landwirtschaftlichen Wirtschaftsystems, reagieren wir auf „kleinere Kartoffelernte“ mit Budgetreduktion. Reduzieren Sie die Anzahl von Verkäufern, Sekretärinnen und, wenn dies alles nichts nützt, feuern Sie den Vertriebsleiter.

Vom Standpunkt von TOC aus aber stellen wir nur fest: die Umsätze sinken, also behindert etwas unser Vertriebssystem, mehr T zu produzieren. Irgendwo hat das Vertriebssystem für diesen Kunden seine Kapazitätsgrenzen erreicht. Eine Blockade ist aufgetreten, und diese Blockade kann verschiedene Ursachen haben sowohl im Unternehmen als auch außerhalb des Unternehmens. Das ist aber überhaupt kein Grund, Stellen abzubauen!! Sie sollen vielmehr herausfinden, was die Kapazität Ihres Vertriebssystems begrenzt, dann das Richtige tun, um die Blockade zu öffnen und damit die Leistungsfähigkeit Ihres Vertriebssystems wieder herzustellen.

Wäre dies einer Ihrer Kunden: wo könnte denn die Blockade sitzen? Wo könnte denn die Kapazität am Limit liegen? Oder welche Vorschrift könnte denn bewirken, dass die Verkäufe nicht mehr wachsen KÖNNEN?

Dieses Beispiel entstammt der Wirklichkeit. Im Fall dieses Verkaufsteams hatte sich der Erfolg der Vorjahre zu einer Blockade „angehäuft“. Durch das Auftragswachstum hatte das Verkaufsteam immer mehr mit der Abwicklung der Lieferungen zu tun, Probleme von Fehllieferungen zu bearbeiten und Installationsprobleme zu lösen. Statt ihre Zeit als Verkäufer zu verbringen wurden sie nun gezwungenermaßen Abwicklungsmanager der Lieferungen, die sie durch ihren Verkaufserfolg bewirkt hatten. Sie waren am Telefon, statt beim Kunden um neue Aufträge zu kämpfen. Die Blockade war also „mangelnde Kapazität in der Projektabwicklung“. Die Unternehmensleitung lehnte den Antrag auf Einstellung eines Projektleiters unter Hinweis auf „die Programme zur Kosteneinsparung“ und „aus prinzipiellen Gründen, weil dies nicht Politik unseres Hauses sei“, ab. Ein klassischer Fall, zu versuchen, Kosten zu sparen (um das landwirtschaftliche Modell durchzusetzen), statt sich darauf zu konzentrieren, die Blockaden des Systems zu lösen. Ihr Verkaufsteam ist blockiert. Durch Entfernen der Blockade befreien Sie ihr Verkaufsteam und ermöglichen ihm, wieder wachsende Aufträge zu erreichen.

Lassen Sie uns einige interessante Aspekte von Blockaden betrachten. Zuerst, was sie sind und wie sie aussehen und dann, was Sie tun müssen, um sie zu entfernen.

## **Blockaden hindern uns, unser Ziel zu erreichen**

Kein Ziel, keine Blockaden. Große Ziele, große Blockaden. Lassen Sie uns eine Wanderung in den Bergen planen. Welche Schwierigkeiten müssen wir überwinden? Nun, es hängt davon ab, welchen Berg wir uns aussuchen. Nehmen wir zum Beispiel den Mont Salève bei Genf. Wir können dort mit dem Auto hochfahren, einen netten gemütlichen Spaziergang machen und die Aussicht auf die Stadt genießen. Oder wir können uns den Mount Everest vornehmen. Wir werden völlig andere Hindernisse zu überwinden haben, allein die 8848 m, ohne Lift, ohne Gasthaus.

Das Vertriebssystem hat ein einziges Ziel, unser T zu steigern. Jeder Bereich hat nun die Aufgabe - in jeder Funktion, in jeder Abteilung des Unternehmens - die Blockaden zu entfernen, die das ganze System aufhalten. In sub-optimierten Systemen hat jede Funktion ihr eigenes Ziel, verfolgt ihren eigenen Zweck. In Systemen, wo viele Ziele gesetzt sind, reicht es nicht aus, die einzelnen spezifischen Probleme zu lösen. Damit verbessert sich die Leistung des ganzen Systems NICHT. Im Gegenteil, damit wird sie eher verschlechtert.

### **Eine EINZIGE Blockade - nicht mehrere**

Es gibt Hunderte von Problemen in einer Organisation. In Ihrer Vertriebsorganisation gibt es Probleme in jeder Vertriebschance, in jedem Team, in jeder Abteilung, in jedem Industriesegment, in jeder Region und für die Gesellschaft als Ganzes. Sollen Sie die alle lösen? Der klassische Ansatz ist, dass jeder seine eigenen Probleme lösen muss, damit die Leistung des Gesamtsystems verbessert wird. Die klassische Antwort für jemanden, der dem Management eine Blockade auf dem Weg zum Abschluss aufzeigt, ist: „Sie müssen positiver denken!“ oder „Ich will Lösungen sehen, nicht Probleme hören“.

Nach welcher Methode entscheiden Sie? Manager, die der „kreativen Schule“ angehören, erstellen Listen von Problemen durch Brainstorming (vielleicht nach der BVI Methode = brainstorm, vote, implement). Andere, die mehr als Ingenieure denken (dem Ingenieur ist nichts zu schwör) verfolgen die Prozessleistung innerhalb Kontrollgrenzen und reagieren auf Abweichungen, oder sie verfolgen die Durchführung von Plänen und tun das Notwendige, um diese zum Ziel zu führen. Andere wieder (die Geldmenschen) verfolgen finanzielle Ergebnisse. Und wieder andere verlassen sich einfach nur auf ihre Intuition.

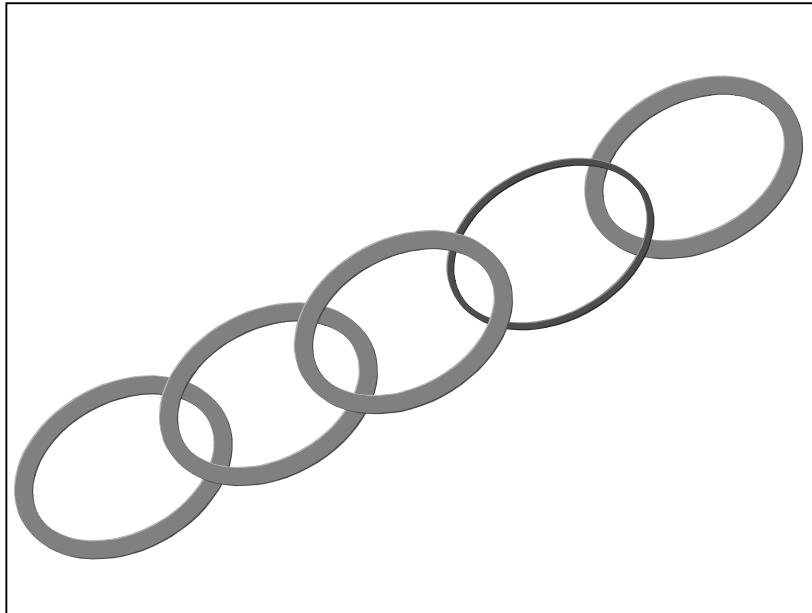
TOC nimmt zu dieser Frage völlig anders Stellung: zu einem bestimmten Zeitpunkt gibt es eine und NUR eine Blockade, die die Leistung des Systems begrenzt und daher wichtig ist. Konzentration auf irgendetwas anderes als auf genau diese Blockade ist eine Verschwendung von Zeit und Geld. Nicht nur das: andere Eingriffe in das System können die Dinge nachhaltig verschlechtern!

Ehrlich gestanden, als wir das erste Mal mit diesem Postulat konfrontiert wurden, hatten wir erhebliche Probleme. Hatten wir nicht in TQM (Total Quality Management) gelernt „jeder muss ein Programm zur Verbesserung haben!“. Hatten wir nicht sogar auf der Basis der „weiten Durchsetzung von Verbesserungsprojekten“ Qualitätspreise vergeben (und erhalten!). Doch im Laufe der Zeit verstanden wir, und fanden dadurch auch unsere Erfahrung in der Unternehmensrealität bestätigt. Welchen Beitrag machen denn all diese Verbesserungsprojekte dafür, dass es dem Unternehmen besser geht? (In der Terminologie von TOC, dass T erhöht wird?).

Im Folgenden bieten wir einige Gedanken dazu an, warum TOC diesen Standpunkt einnimmt:

## Das schwächste Glied

Betrachten Sie Ihr System als Kette. Sie ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Nehmen wir an, die Kette soll 10 Tonnen ziehen, ein Glied kann aber nur 8 Tonnen tragen. Damit ist die Tragfähigkeit der Kette auf 8 Tonnen begrenzt. Die Kette wird nicht stärker, wenn wir die anderen Glieder verstärken.



Die Blockade ist das schwächste Glied

„Alle Mühen, irgendetwas anderes als das schwächste Glied zu stärken, werden keine bemerkbare Verbesserung der Leistung des Systems bewirken. Stärken Sie hingegen das schwächste Glied, so führt dies zu einer unmittelbar wahrnehmbaren Verbesserung der Leistung des Gesamtsystems - aber nur bis zum Niveau der danach schwächsten Verbindung“<sup>2</sup>

Diese schwächste Verbindung ist die Blockade für das ganze System. Alle anderen „Probleme“ sind zu diesem Zeitpunkt irrelevant für das Ganze. Wenn Sie diese Einsicht auf Ihr Vertriebssystem anwenden, müssen Sie ziemlich radikal die Annahmen revidieren, nach welchen Sie Ihren Vertrieb heute führen:

Gute Vertriebsleute sind Menschen der Tat. Sie sind darauf programmiert, zu handeln und rasch vorwärts zu machen. Wenn sie diese Einstellung nicht ausstrahlen, werden sie beruflich nicht weiterkommen. „Probleme? Gibt es bei mir nicht!“ ist ihre Grundeinstellung.

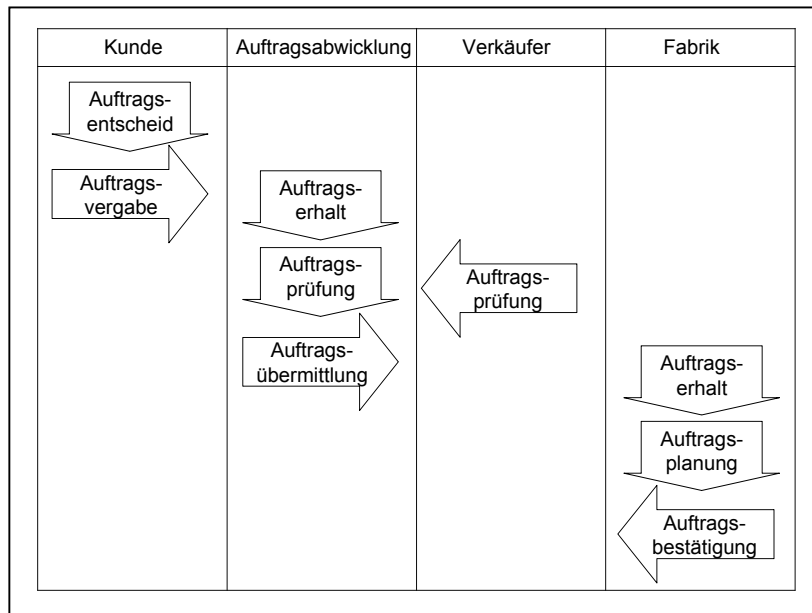
<sup>2</sup> Dettmer, H. William. Breaking the Constraints to World-Class Performance. (siehe Literaturverzeichnis).

Jetzt kommen wir daher und behaupten, dass diese (im heutigen Vertriebsgeschehen hoch geschätzte) Einstellung schädlicher als nützlich ist. Dass es totale Verschwendung von Zeit und Mühe ist, wenn jeder im Vertrieb und Marketing Verbesserungsprojekte vorantreibt. Dass Sie mit großer Wahrscheinlichkeit damit Ihre Vertriebssituation verschlechtern, statt sie zu verbessern.

Jeder „klassische“ Vertriebsleiter wird intuitiv vehement gegen diese Ansicht sein. Wir waren es auch, als wir sie das erste Mal hörten. Später haben wir dann gelernt, geübt und verstanden, dass es zu einem bestimmten Zeitpunkt nur eine einzige wahre Blockade gibt, die die Kapazität unseres Vertriebssystems lähmt. Und die ist außerdem auch noch sehr schwierig zu finden.

### Kettenreaktionen oder: den Preis zahlt immer der Verkäufer

Jedes Mal wenn im Vertriebssystem etwas daneben geht, ist es doch immer der Verkäufer, der den Preis zahlt, um die Schwächen des Gesamtsystems zu kompensieren.



Ein einfacher Prozess zur Auftragsabwicklung

Betrachten wir einen sehr vereinfachten Prozess zur Abwicklung von Aufträgen. Jeder Auftrag bewirkt eine Kette von Abwicklungsmaßnahmen, die im günstigsten Fall reibungslos ineinander greifen sollten. Und es gibt ebenso viele „schwache“ Kettenglieder, an denen die Kette reißen kann.

- Wie oft wird die Bestellung wirklich „sauber“ abgewickelt? (Zubehör, Konfiguration usw.)?
- Wie oft wird der Auftrag tatsächlich wie bestellt geliefert?
- Wie viel Zeit verschlingt die Kreditprüfung eines neuen Kunden?
- Welche Folgen entstehen, wenn die Lieferung nicht pünktlich ankommt?
- Was passiert, wenn die Rechnung nicht in Ordnung ist, oder wenn bei der Installation Probleme auftreten?

Was macht der Kunde in all diesen Fällen? *Er ruft den Verkäufer an.*

Bei Ihnen ist dies nicht so? Dann machen Ihre Leute Ihnen etwas vor. Wer ist der Ansprechpartner des Kunden wenn etwas nicht so geht, wie vereinbart? Der Verkäufer, jener Mensch, der dem Kunden etwas versprochen hat. Der Verkäufer verbringt leider einen erheblichen Teil seiner Zeit damit, Ihr Gesamtsystem in Ordnung zu halten, und hat damit viel zu wenig Zeit für seine eigentliche Aufgabe, T ins Unternehmen hereinzuholen. Das schwächste Glied in Ihrem System, egal wo es auch sitzt, muss also immer von Ihrem Verkäufer (auf Kosten des T Ihres Unternehmens!) kompensiert werden.

## Das schwächste Glied einer virtuellen Kette

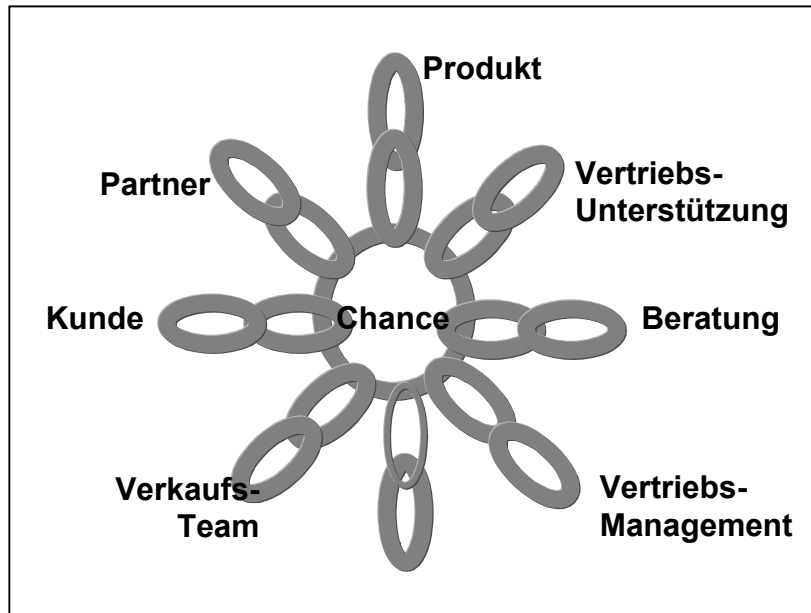
Das "schwächste Glied in der Kette" ist ein hilfreiches Sinnbild für Ihre Blockaden. Auch hier ist der Vertrieb nicht so einfach, wie andere Prozesse. Vertrieb ist kein sequentieller Prozess, so dass eine hintereinander geschaltete Kette kein gutes Modell für die Darstellung von Blockaden ist. Die „Kette“ des Vertriebs sieht eher wie ein Geflecht von Ketten aus, mit dem Lösungen für den Kunden erreicht werden, womit wiederum Chancen gewonnen werden.

Wenn Sie zum Beispiel technische Ausrüstungen verkaufen, mögen die Spezifikationen Ihrer Produkte vielleicht Weltspitze sein. Wenn aber Ihre Länderorganisationen keine Ingenieure einstellen, die in den lokalen Sprachen Ihrer Kunden beraten können, werden Ihre Aufträge schwach bleiben. Etwas wurde also übersehen, oder aus vermeintlichen Kostengründen unterlassen, und schon haben Sie ein „schwaches“ Glied im Netz der Kette. Das blockiert damit auch das noch so perfekte Produkt.

TOC wurde ursprünglich für Produktions- und Logistik-Ketten entwickelt. Der Vertrieb ist aber ein wesentlich komplexerer Prozess: ein verzahnter Prozess virtueller Kooperationen.

Vertrieb ist nicht eine einzelne Kette, sondern ein Netz von Verbindungen und Ketten, wo jedes Glied zur Stärke des Ganzen beitragen muss. Für jede Kundenlösung, jede Vertriebschance, muss ein neues, spezielles virtuelles Netz geschaffen werden. Andere Prozesse, die ebenso „virtuell“, d.h. von Fall zu Fall neu zu gestalten sind, sind die Unternehmensführung und die Forschung. (das R in R & D).

Bevor wir nun TOC auf den Vertrieb anwenden können, müssen wir einen Blick darauf werfen, wie Blockaden dort auftreten, und wie wir sie sichtbar machen können.



Auch bei virtueller Kollaboration bestimmt das schwächste Glied die Stärke der Kette.

### **Alle Vertriebsblockaden sind hausgemacht**

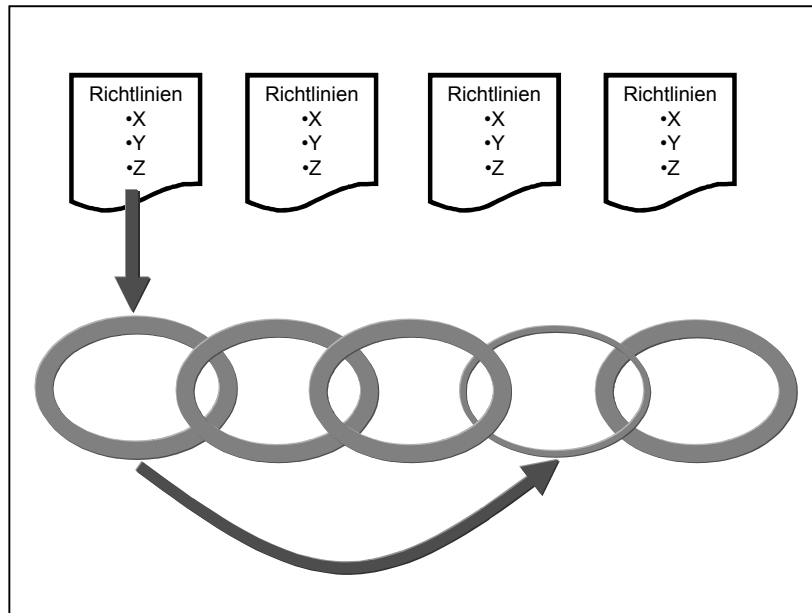
Das ist ein sehr provokatives Statement. Wir werden es Ihnen erläutern.

Es gibt mehrere Arten von Blockaden (schwache Glieder in der Kette). „Physische“ Blockaden sind Märkte, Ressourcen, Materialien, Verkäufer/Lieferanten, Finanzen und Wissen/Kompetenz. Die besonders schwierigen Blockaden aber sind die durch „policies“, interne Richtlinien bewirkten. So eine Richtlinie könnte eine schriftlich formulierte Anleitung sein, ebenso aber auch das Wertesystem Ihres Unternehmens („das haben wir immer hier schon so gemacht“ oder „so machen wir das hier nicht!“).

Wir verwenden den Begriff „interne Richtlinie“ hier für jede Art Regel, die steuernd auf das Vertriebssystem Einfluss nimmt: Vertriebsziele, Budgets, Personalplanungszahlen, Ausbildungspläne, Marktsegmentierungen, Industrie-Definitionen, Berichtslinien, Kundenzuteilung, usw.

In den Vertriebssystemen, die wir studiert haben, fanden wir viele physische Blockaden und viele durch Richtlinien verursachte. Aber wir fanden noch etwas anderes: alle physischen Blockaden im Vertrieb wurden durch

unternehmensinterne Richtlinien bewirkt. Bis wir die Ausnahme von unserer Regel finden, behaupten wir deshalb dass alle Blockaden im Vertrieb hausgemacht sind. Es ist nicht die Wirtschaft, wir sind es selbst.

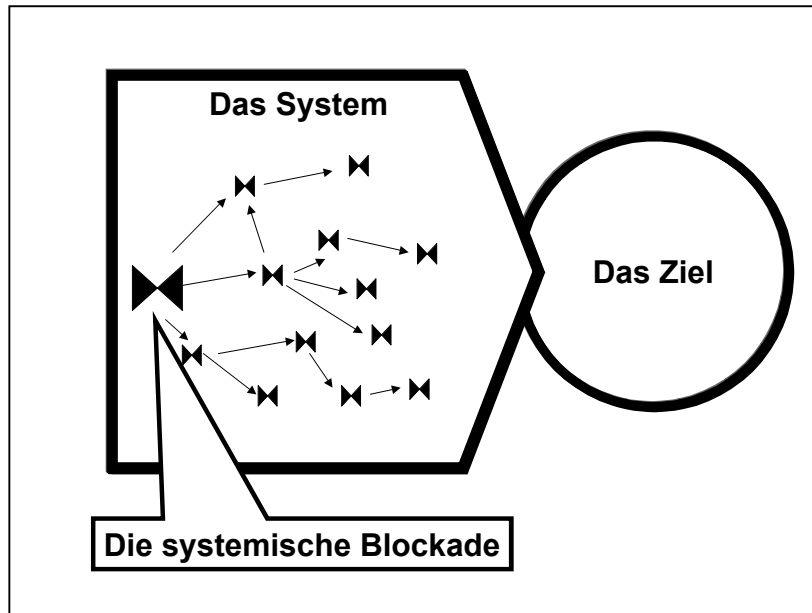


Richtlinien als Blockaden: Ursache und Wirkung an verschiedenen Gliedern der Kette

Das Fatale an Blockaden, die durch Richtlinien verursacht werden, ist, dass ihre Wirkung nicht dort auftritt, wo die Ursache ist: Richtlinien für den einen Prozess mögen dort Sinn machen, bewirken aber eine Schwächung eines Glieds in der Kette an einem anderen Ort. Beispiel? Für den europäischen Markt werden z.B. die Personalpläne einmal im Jahr festgelegt. Zwei Beratungs-Spezialisten werden vorgesehen. Nun gibt es eine neue Chance in Portugal. Aber der Plan erlaubt es nicht, einen dritten Beratungingenieur einzustellen, und die beiden anderen sind gerade in einem Projekt in Deutschland vergeben.

#### **Schlüsselannahme Nr.4: WIR finden und LÖSEN die Blockaden**

Die systemische Blockade ist diejenige EINE Blockade, die die meisten, manchmal sogar alle unerwünschten Situationen verursacht, mit welchen wir kämpfen. Sie ist schwierig zu finden. Sie versteckt sich tief im Machtgefüge des Unternehmens. Finden wir die wahre systemische Blockade, und lösen wir sie, führt dies unmittelbar zu Wachstum von T. Lösen wir die „falsche“ Blockade, bewirken wir nichts und verlieren Zeit und Geld.



Die systemische Blockade ist die Wurzel unserer gegenwärtigen Realität („current reality“)

Die Geschichte untergegangener Unternehmen ist mit Entscheidungen geschrieben worden, die die „falsche“ systemische Blockade lösten. Hier sind drei Beispiele für solche Fehlschläge: (völlig frei erfunden, natürlich):

- Unternehmen A glaubt, dass es nicht genug Verkäufer hat. Eine Einstellungskampagne wird ins Leben gerufen. 10% mehr Verkäufer werden eingestellt. Die Aufträge aber sinken. Keine Steigerung in Sicht.
- Unternehmen B glaubt, dass sein Marketing „re-engineering“ braucht. Berater und „task forces“ verbringen viel Zeit mit dem Entwurf einer neuen Marketingorganisation. Einige Leute werden auch entlassen, so dass Kostenbewusstsein demonstriert werden kann. Bekanntheitsgrad und Aufträge sinken jedoch weiter.
- Unternehmen C glaubt, dass seine Verkäufer nicht hart genug arbeiten. Der Grund ist rasch gefunden: das Gehaltsschema. Es wird bekannt gegeben, dass „der Deckel“ (Beschränkung der Provisionszahlung ab einer gewissen Ziel-Überschreitung) aufgehoben wird. Jeder erwartet, dass Verkäufe explodieren. Der Controller ist nervös, dass die Kosten außer Kontrolle geraten könnten. Es geschieht aber gar nichts: die Verkäufe bleiben auf dem ursprünglichen Niveau, und die Kosten steigen auch nicht.

## Die Besprechung von Kopenhagen

Es war ein schöner Tag in Kopenhagen, soweit es das Wetter betraf. Die oberste Vertriebsleitung aber, die sich hier traf, um die Vertriebsergebnisse zu überprüfen, fand sich nicht in schöner Stimmung. Offen gestanden, die Ergebnisse waren eine Katastrophe.

Und so tat dieses Team, was Teams in solchen Situationen tun: es handelte. Ein Brainstorming wurde abgehalten, und daraus wurde eine Liste von Aktionspunkten entwickelt. Durch Abstimmung wurden die Prioritäten gesetzt (jedes Mitglied hatte drei Stimmen) und die Aktionspunkte wurden Verantwortlichen (mit Terminen) zugewiesen.

Man war nun zufrieden. Alle waren stolz darauf, dass man rasch und mit Verve verantwortungsbewusst gehandelt hatte. Gute Top-Manager handeln bei Gefahr rasch.

Zufällig fand zwei Tage später wieder ein Treffen von Vertriebsleitern statt. Diesmal eine Ebene darunter. Auch diese Manager hatten die Gefahr wahrgenommen. Und auch sie gingen durch denselben Prozess, für ihren Bereich der Verantwortung. Wieder „Brainstorming“, Auswahl und Entscheidung. Nur war da ein kleiner Unterschied: auch nicht ein einziger Aktionspunkt, den sie auf dieser Ebene beschlossen, war identisch mit einem jener, die eine Ebene höher als lebenswichtig angesehen worden waren. Sie waren nicht einmal Teil der Entscheidungen an der Unternehmensspitze: sie hatten absolut nichts damit zu tun.

Wenn Sie jemals eine Situation wie diese erlebt haben, müssen Sie sich gefragt haben: was geht hier vor? Und: wer hat denn eigentlich die richtige Antwort? Wer versteht das wirkliche Problem? Wer ist in der Lage, die wahre Blockade als das eine Stück in der Kette zu identifizieren, das das schwächste Glied ist?

Ohne Verständnis für die Prinzipien und Methoden von TOC kann das Vertriebsmanagement systemische Blockaden nicht lösen. Stattdessen wird ein Symptom nach dem anderen bekämpft, ohne dass jemals die echte Blockade gelöst wird. Besprechung folgt auf Besprechung, und die Situation wird immer verfahrenener – ein typisches Anzeichen dafür, dass wir die systemische Blockade nicht finden und lösen.

Leider ist das Leben nicht so einfach, dass wir einfach ein Problem lösen, und damit ist die Sache erledigt. Kein System ist ohne Blockaden: sobald die eine gelöst ist, wird ein anderer Teil des Systems (oder seiner Umgebung) zur Blockade. Ihre Aufgabe als Blockadenlöser geht also nie zu Ende.

Aber das ist nur die Hälfte der Geschichte. Die andere Hälfte ist, dass Ihre Organisation bewusst versucht, Sie daran zu hindern, die systemische Blockade zu finden. Sie, der Manager, haben diese nämlich durch Ihre oder die von Ihnen vertretenen Richtlinien verursacht und niemand wagt es, Ihnen das zu sagen.

Nun seien Sie nicht beleidigt. Schauen Sie doch der Realität ins Auge:

- Sie wissen wenig von dem, was wirklich vor sich geht. Wie erhalten Sie denn Ihre Informationen über die Realität? Welche Anekdoten dringen denn zu Ihnen durch? Nur jene, die zu Ihnen „durchkommen“ *sollen*. Und wie Menschen nun einmal sind werden Sie dabei auch nur das wahrnehmen, was Sie wirklich wahrnehmen *wollen*. Jene Menschen, die mit Ihnen persönlich zu tun haben überlegen ganz genau, was sie Ihnen sagen. Besonders vorsichtig sind die persönlichen Mitarbeiter, die diese Position ausnützen, um (indem sie an Ihrer Macht mitnaschen) die eigenen Spielchen zu treiben. (Achten Sie besonders auf solche, die Ihnen immer wieder sagen, wie gut Sie seien). So schlimm muss es ja nicht sein. Aber jeder Mensch bei einigermaßen klarem Verstand hat doch die Überlebensregel Nr.1 gelernt: „Überrasche nie einen Top-Manager mit einer schlechten Nachricht“. „Sag einem Manager NIE, was wirklich Sache ist. Bestätige ihm nur, was er sowieso schon weiß“. Der Verpetzer wird im wirklichen Leben nicht belohnt. Oder geben Sie es vielleicht weiter, wenn Ihnen jemand von einer Blockade erzählt? Sie wissen doch sicher, was dann geschieht? Ein Anruf: „In Zukunft halten Sie Ihren Mund! Wie konnten Sie nur...“. Wenn dann vielleicht auch noch gerade ein Entlassungsprogramm läuft, wissen Sie ja, was mit dem Verpetzer geschieht.
- Ihre Entscheidungen schaffen Blockaden – und niemand sagt Ihnen das. Wer will schon seinem Chef sagen, dass seine letzte Entscheidung (auf die Sie stolz sind!) Unsinn war? Sie verursacht massive Sub-Optimierung? Das neue Provisionsschema schafft uns im Verkauf mehr Probleme als wir zuvor hatten. Das neue Organisationsschema macht es uns schwerer als zuvor, Vertriebschancen zu gewinnen. Es zwingt die Verkäufer, noch mehr interne Besprechungen zu besuchen, so dass ihre Zeit beim Kunden noch mehr reduziert wird. Ihre neue Regel löst nicht das Problem, sie ist die Blockade!
- Blockaden sind Machtfragen. Sie sind stolz auf Ihre Entscheidungen, mit welchen Sie das System lenken. So üben Sie Macht aus. Manche Ihrer Manager aber werden alles tun um zu verhindern, dass sich die Dinge ändern, damit sie in ihren Machtbereichen nicht gestört werden. Im Extremfall wird Ihre Entscheidung boykottiert werden. Aus dieser Erfahrung haben Ihre Verkäufer auch gelernt, dass es in der Realität der Unternehmen eine Sünde ist, zu versuchen, eine Unternehmensrichtlinie zu ändern. Wie Dieters Freund Georg Weiner einmal so treffend sagte: „Von Gott gemachte Probleme soll man nicht lösen: sie sind so schwierig, dass es wahrscheinlich unmöglich ist. Noch schlimmer: es könnte eine Sünde sein, dies zu tun!“
- Entscheidungen, die gestern noch fantastisch waren, können schon morgen zum Problem, ja zur Blockade werden. *Und wer wird Ihnen das sagen?*

## **Fünf Schritte um Blockaden zu finden und zu lösen**

In vielen Jahren der Erfahrung mit TOC haben wir gelernt, dass es fünf Schritte gibt, Unternehmensblockaden zu lösen:

1. *Identifizieren Sie die Blockade.* Stellen Sie genau fest, wo das schwächste Glied ist. Was muss geändert werden? (Ist der Verkauf eines Produkts durch mangelnde Kapazität in der technischen Beratung begrenzt? Oder durch die Schulung der Verkäufer? Oder durch die Budgetierungsmethode?)

2. *Schöpfen Sie die Blockade aus.* Nutzen Sie jedes Mittel, um aus der Blockade die maximal mögliche Effizienz herauszuholen – ohne weitere Investition. (Angenommen, es IST die technische Beratung: ändern Sie diese so, dass die vorhandenen Berater ihre gesamte Kapazität dem Produkt zuordnen, das in Schwierigkeiten ist, OHNE jede weitere Investition).
3. *Ordnen Sie alles der Blockade unter.* Lassen Sie die Blockade die Kapazität des Systems bestimmen. Passen Sie alle anderen Systemteile an die Kapazität der Blockade an. (Reduzieren Sie zum Beispiel die Leistungsanforderungen an alle Teile des Verkaufssystems auf die Kapazität, die durch jene der technischen Beratung diktiert ist. Reduzieren Sie zum Beispiel das Marketingbudget für Ihr Produkt, mit dem Sie ja doch Nachfrage erzeugen, die sie durch Ihre Blockade in der technischen Beratung ja doch nicht befriedigen können. Na, das ist ein Hammer! Werden Sie sagen. Reduzieren? Ich soll meine Umsatzziele REDUZIEREN? Sicherlich, denn dadurch machen Sie derzeit vergeudete Mittel frei! Erinnern Sie sich? Das schwächste Glied ...).

Haben diese drei Schritte die Blockade der Systemleistung aufgehoben? Ist der Durchsatz gestiegen? Ausgezeichnet. Gehen Sie zurück zu (1) und suchen Sie die nächste. Nein? Dann fahren Sie fort:

4. *Verstärken Sie das schwächste Glied.* Jetzt müssen Sie Geld ausgeben, um dort die Kapazität zu erhöhen, und so den Engpass zu öffnen. Wenn Sie Schritt 3. wirklich gemacht haben, haben Sie übrigens dort schon die benötigten Mittel herausgeholt.

Jetzt ist die Blockade wirklich aufgehoben. Hoffentlich haben Sie in (1) die richtige identifiziert, dann erleben Sie ja spätestens jetzt, wie T sofort ansteigt. Und jetzt, sofort:

5. *Gehen Sie zu Stufe eins zurück.* Kämpfen Sie gegen die Trägheit Ihres Systems. Der Zyklus hört nie auf. Systeme altern, ganz einfach auf Grund der Änderungen, die sich mit der Zeit ergeben. Die Blockade ist gewandert. Ein anderer Teil ist jetzt das schwächste Glied der Kette geworden.
  - Eine wichtige Konsequenz davon, dass Sie Ihr System so führen ist, dass nur einige wenige Elemente unseres Systems unsere ständige persönliche Aufmerksamkeit in Anspruch nehmen, eben die, wo Blockaden sind. Es ist NICHT notwendig, dass wir unser System ständig mit einer Vielzahl von Parametern überwachen. Achten Sie dabei auf die effektiven Informationen: die meisten Daten sind nur „Lärm“, nur wenige ein „Signal“.

Mit Hilfe der fünf Schritte können Sie physische Blockaden ziemlich leicht identifizieren und lösen. Wie aber können wir jene heimtückischen Blockaden finden, die in unseren Richtlinien versteckt sind? Wie können wir herausfinden, (wie Goldratt formulierte):

- Was zu ändern ist,
- Wohin die Änderung gehen soll,
- Wie wir die Änderung bewirken können?

Goldratt bemerkte, dass die fünf Fokussierungsschritte allein nicht genügten, um die Antworten auf diese Fragen zu geben. In 7-jähriger Entwicklungszeit schuf und verfeinerte er einen brillanten Satz „logischer Denkwerkzeuge“, mit deren Hilfe die Antworten auf diese Fragen gefunden werden können.

Sie können die „logischen Denkwerkzeuge der TOC“ auf jedes System anwenden, für das sich ein Ziel definieren lässt. Deshalb wurden sie weit über den Bereich wirtschaftlicher Unternehmen hinaus angewandt: in der Stahlproduktion, in Krebsforschungslaboratorien, in einer südafrikanischen Grundschule.

## Die logischen Denkwerkzeuge der „Theory of Constraints“

Die Werkzeugkiste der TOC enthält einfache logische Präzisionswerkzeuge:

1. Der CRT, „current reality tree“. Mit seiner Hilfe finden Sie den Zusammenhang von Ursache und Wirkung, und schaffen es, das Kernproblem, die „echte Blockade“, zu identifizieren. DELTA T-Selling wendet dieses Denkwerkzeug zur Analyse der Kundensituation und zur Lösung der Blockaden im Vertriebssystem an.
2. Das CRD, „conflict resolution diagram“. Werkzeug zur Identifikation und Lösung jener verborgenen Konflikte, die chronische Probleme am Leben erhalten. Das CRD ist auch ein ausgezeichnetes Werkzeug, um für hartnäckige Problemsituationen ungewöhnliche, innovative Lösungen zu finden. Für DELTA T-Selling ist CRD ein systematisches Überwachungswerkzeug im kontinuierlichen Ablauf Ihres Unternehmens.
3. Der FRT, „future reality tree“, mit dem zwei Aufgaben gelöst werden können:
  - Zu prüfen, ob unser Lösungsplan wirklich die Ergebnisse liefern wird, die wir anstreben,
  - In der Version „negative branch“ (NB) die negativen Konsequenzen unseres Eingriffs in das System vorab zu zeigen. Mit anderen Worten um zu vermeiden, dass die Operation erfolgreich verläuft, aber der Patient daran stirbt.
  - DELTA T-Selling verwendet den FRT, um Chancen auszuwählen, und um das "Mafiaangebot" zu formulieren (das Angebot, das der Kunde nicht ablehnen kann) und als Methode zur Auswahl der Vertriebschancen mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit. DELTA T-Selling verwendet den NB um sicherzustellen, dass die Blockaden für die Vertriebschancen wirklich gelöst werden.
4. Der PRT, „prerequisite tree“ hilft uns, unsere Entscheidungen in die Tat umzusetzen. DELTA T-Selling erstellt mit PRT den Plan, mit dem wir eine Chance gewinnen.
5. Mit Hilfe des TRT, „transition tree“ entwickeln wir im Detail die Schritte die notwendig sind, um unseren Plan in die Tat umzusetzen.

Hinzu kommen acht logische Regeln, um die Richtigkeit der Anwendung dieser Denkwerkzeuge zu überprüfen. DELTA T-Selling verwendet diese Regeln, um

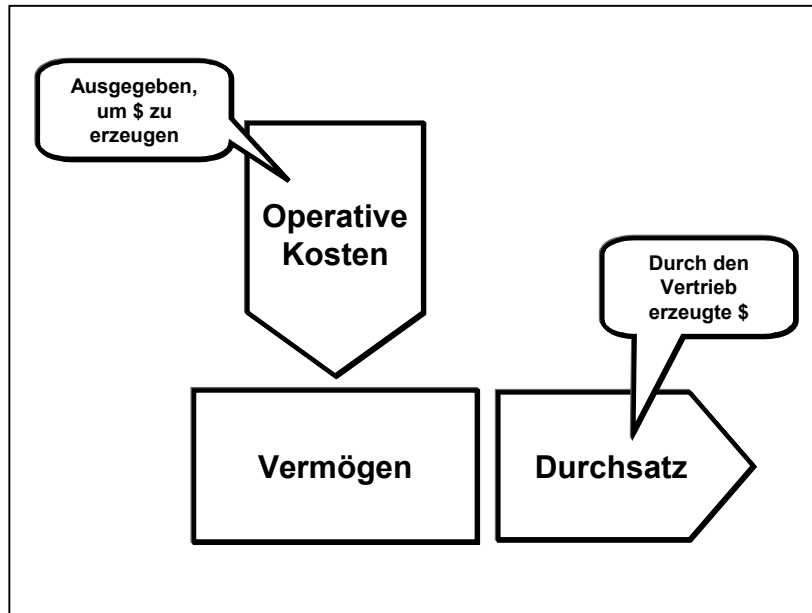
zu überprüfen, ob die tatsächlichen Blockaden für den Vertrieb gefunden wurden und ob die Pläne zur Lösung zum Ziel führen werden.

## Schlüsselannahme Nr.5: Unsere Hauptsorge gilt dem Unternehmenserfolg („T“)

### Globale Messgrößen für das Unternehmen

Ihr Vertriebssystem besteht aus Ihrer Vertriebsorganisation, Ihren Produktgruppen, Ihren Kunden und den Kunden Ihres Kunden. Wie können Sie feststellen, ob Sie dieses System optimiert haben, sub-optimiert, voll ausgereizt haben oder ob Sie einfach nur zufällig gute Ergebnisse erzielen? Wie können Sie vor allem feststellen, ob eine Entscheidung „gut für das System“ sein wird?

Der traditionelle Ansatz ist die Verwendung von üblichen Finanzkennzahlen. Nach diesen ist die Maßzahl für die meisten Entscheidungen der Gewinn. Eine Entscheidung, die den Unternehmensgewinn erhöht, ist gut. Eine Entscheidung, die den Gewinn reduziert (oder Verlust verursacht), ist schlecht. Die zwei Schlüsselmaße, um „Gut“ und „Schlecht“ zu beurteilen, sind Nettogewinn (NP) und Kapitalrendite (ROI). Sie, der Top-Manager verstehen diese Maßzahlen. Aber kann ein Kundenberater oder ein Verkäufer einzelne Maßnahmen ergreifen, mit unmittelbarem Einfluss auf den Nettogewinn? Weiß er oder sie, wann dies der Fall ist?



Globale Messgrößen für das Unternehmen

Goldratt entwickelte eine einfache Art, um jede operative Entscheidung einfach und schnell in Bezug auf ihre „Güte“ zu beurteilen. Er definierte, dass für jedes Unternehmen drei Maßgrößen entscheidend sind: Unternehmenserfolg (throughput=T), Investitionen zur Produktherstellung (I, „inventory“ oder „investments“) und operative Kosten (OE, „operative expense“). Als erstes stellte er fest, dass das Ziel jedes Unternehmens ist, „heute und in der Zukunft Geld zu verdienen“. Die Betonung liegt *auf verdienen, nicht einsparen*.

Diese Begriffe sind wie folgt definiert:

- Der Unternehmenserfolg (T) ist die Menge an Geld, die das Unternehmen durch Vertrieb von Produkten oder Diensten generiert. Dies ist neues Geld, das ins System hereinkommt. Genau gesagt ist es die Differenz zwischen variablen Kosten und Erlös.

$$T = \text{Erlös} - \text{variable Kosten}$$

Variable Kosten können sein: Material, Abschreibungen, Garantiekosten, Provisionen, auf allen Ebenen und in allen Bereichen des Unternehmens. T beinhaltet NICHT intern zwischen Bereichen verrechnete Transfers. Wir sprechen hier wirklich von echtem Geldfluss vom Kunden ins Unternehmen.

- Investition oder Inventar (I) ist im Unternehmen gebundenes Geld, das es ermöglicht, als solches zu funktionieren. Anlagevermögen, Labors, Werkstätten, Forschung, Ausrüstung und Rohstoffe gehören hierzu, und das Unternehmen wandelt sie, mit Hilfe des Vertriebs, in T um. Daher z.B. kann eine Fabrik KEIN T erzeugen. Die Fabrik produziert I, der Verkauf macht daraus T.
- Operative Kosten schließlich (OE) sind das Geld, das die Organisation ausgibt, um T zu schaffen.

Mit diesen drei Maßzahlen können wir nun auch die klassischen Finanzmaßzahlen ausdrücken:

$$\text{Nettogewinn} = T - OE$$

$$\text{ROI} = (T - OE) / I$$

Goldratt definiert nun elegant, was eine Blockade ist: grundsätzlich alles, was T einschränkt. Weiter stellt er fest, dass unser aller Aufgabe als Manager einfach ist, T zu erhöhen. Und ob eine Entscheidung gut oder schlecht ist, ganz gleich auf welchem Niveau oder in welchem Bereich des Unternehmens kann man auf dieser Basis ebenso klar feststellen: jede Entscheidung, die T gegenüber OE erhöht, ist gut!

Frage: Welche Vertriebsentscheidung macht Sinn? Antwort: alles, wobei  $T - OE > 0$ ! (Wir wissen, dass wir uns wiederholen, aber dies ist wichtig!) Klar?

Klar? Einfach? Brillant? Sicher – aber wenige Vertriebsorganisationen werden tatsächlich nach dieser einfachen Regel geführt. Seien Sie ehrlich: (wir bestehen nicht auf schriftlichen Antworten):

Eine neue Vertriebschance taucht auf. Vor-Investitionen wären notwendig, um den ersten „proof of concept“ zu erstellen. Zögern Sie wirklich nicht einen Moment beim Gedanken an diese Investition? Handeln Sie entsprechend der oben genannten Regel? Ist der Vertrieb Ihres Unternehmens ohne jede Rückfrage dazu autorisiert, so zu entscheiden? Sagen Sie wirklich ohne zu zögern: „Kein Problem! Selbstverständlich!“? Solche Fälle genehmigen Sie NICHT jeden Tag in Fülle? Warum nicht?

Eine neue, große Vertriebschance taucht auf. Das Verkaufsteam hat sie nicht vorausgesehen. Im Kostenbudget ist sie daher auch nicht geplant. Kann Ihre Vertriebsmannschaft ohne Rückfrage ihr Kostenbudget überschreiten? Nein? Warum nicht?

Zusammengefasst: vom Blickwinkel von TOC aus macht JEDE Entscheidung Sinn, die T verbessert. Und die meisten Unternehmen sind NICHT so geführt.

### **Und wenn unsere Verkäufe in Schwierigkeiten geraten?**

Erinnern Sie sich an unser Beispiel, in dem die Verkäufe an einen Kunden plötzlich stagnieren. Was würde Ihnen heute Ihre Erfahrung, Ihr Blickwinkel, Ihre Intuition raten? Sagen wir einmal, die ersten 6 Monate von 2001 sind vergangen und es besteht noch immer keinerlei Aussicht auf Besserung.

Sie sind, wie wir Manager alle, programmiert worden, auf eine solche Situation instinktiv mit einer Routineentscheidung zu reagieren:

1. Sie machen die Wirtschaft verantwortlich.
2. Sie machen den Kundenvertriebsleiter verantwortlich.
3. Sie kürzen das Personal, das der Betreuung dieses Kunden zugeteilt ist, und
4. Sie senken alle anderen Kosten.

Auf welche der drei Leistungsindikatoren wurden Sie also programmiert, sich zu konzentrieren? OE, I oder T? Die klassische Annahme und Lehre ist, dass Sie sich auf OE konzentrieren müssen: „Wenn die Verkäufe zurückgehen, sind die Kosten zu senken“. Typisch für das landwirtschaftliche System: wenn die Ernteerträge sinken, geben Sie Ihren Bauern weniger zu essen. Wie viele Vertriebsorganisationen kennen Sie, wo dieses Prinzip angewandt wird? Und wie viele dieser Unternehmen haben sich in die „FORTUNE 500“ Liste „hinaufgespart“?

Sie könnten sich auch auf Ihr Umlaufvermögen (Ihre „supply chain“) konzentrieren, aber lassen Sie uns gleich zu dem von TOC empfohlenen Fokus gehen, dem Fokus auf T.

Zunächst ein Vorschlag: testen Sie einmal Ihren eigenen Arbeitsschwerpunkt. Werfen Sie einen Blick auf Ihren Kalender von letzter Woche - wie viele Stunden brauchten Sie für jeden der drei globalen Vertriebsindikatoren?

Operative Kosten (OE)

- Kostenplanung, Kostenreduktion, Budgetüberprüfungen.

- Reduktion von Marketingbudgets.
- Schließen von Außenstellen.
- Management-Abbau.
- Outsourcing.
- Weiterer Stellenabbau.
- Allgemeine Programme zur Kostenreduktion.

#### Investitionen (I)

- Reduktion der Verkäuferzahl (Reduktion Ihres Inventars).
- Effizienz steigernde Projekte und Programme zur Steigerung der Verkaufereffizienz.
- Re-Organisation (Verschiebung Ihres Inventars von einem Regal ins andere).
- Richtlinien und Entscheidungen für Verkäuferprovisionen und Provisionsaufteilung (Buchhaltungsregeln für Ihr Umlaufvermögen).

#### Unternehmenserfolg (Auflösung von Blockaden für die Zunahme von T)

- Erfolgreiche (!) Lösung von Blockaden für einzelne Vertriebschancen (rasche Entscheidung, rasche Lösung, und gewonnener Auftrag!)
- Erfolgreiche Lösung von systemischen Blockaden für den Verkauf Ihrer Schlüsselprodukte (rasche Identifikation, rasche Entscheidung, rasche Lösung, und umgehende, nachgewiesene Zunahme der Verkäufe eines Produkts)
- Erfolgreiche (!) Lösung von systemischen Blockaden (radikale Revision von Entscheidungen und Richtlinien für die Vertriebsorganisation, mit unmittelbar nachgewiesener starker, radikaler Verbesserung von T.)

Was ist das Ergebnis Ihrer Überprüfung? Vertriebsleiter von heute verwenden den meisten Teil ihrer Zeit auf Fragen betreffend OE und I. TOC anzuwenden, bedeutet eine radikale Änderung in Richtung T zu steigern, und Kosten zwar unter Kontrolle zu halten, aber eben als dritte Priorität.

Dieser radikal andere Ansatz steht in krassem Gegensatz zu den gängigen Annahmen, nach welchen Unternehmen heute geführt werden. Lesen Sie doch die *Wirtschaftspresse!* Stellenabbau (OE), Fokus auf Kernkompetenzen (OE), Schließen von Fabriken (OE), Kostenreduktion, (oder Produktivitätserhöhung, womit die meisten Manager einfach ein feineres Wort für Kostenreduktion gefunden haben), Bereinigung des Produktportfolios (OE). Die Geschäftswelt zollt Leuten Anerkennung, die sich auf OE konzentrieren. (Es ist noch nicht lange her, dass Ihre Aktien stiegen, wenn Sie ein Entlassungsprogramm ankündigten. Nur die Ankündigung reichte schon, niemand schien zu überprüfen, ob Ihre Ankündigung dann auch wirklich in die Tat umgesetzt wurde).

TOC stellt einfach fest, dass der Vertrieb ein und nur ein einziges Ziel hat: „heute und in Zukunft Geld ins Unternehmen hereinzuholen“. Die Betonung liegt auf hereinholen, nicht einsparen. Im Vertrieb Kosten zu jagen, ist schlicht unproduktiv: In einer virtuellen Kette ist es praktisch unmöglich, herauszufinden, wo Sie überschüssige Kapazität haben. Blindwütiger Kostenschnitt („alle Abteilungen haben 10% ihres Budgets zu streichen“) macht einen Engpass noch schlimmer. Wenn Sie Kosten blind senken, werden Sie bemerken, dass Ihre Verkäufe zurückgehen. Nicht, weil die Wirtschaft schlecht ist, sondern weil Sie einen Engpass schaffen, der bewirkt, dass die Verkäufe weiter fallen. Sie

geraten in eine immer enger werdende Schleife von Kostensenkung und Stagnation. Und jetzt begehen Sie den Fehlschluss zu denken, dass Sie den Markteinbruch vorhersahen, und hervorragend präventiv die Kostenbremse gezogen haben. Natürlich gehen die Verkäufe weiter zurück: Sie haben ja den Engpass weiter verschärft! Ihr Unternehmen fällt gnadenlos in eine Spirale des Absturzes, weil Sie sich selbst aus dem Markt herauskatapultieren.

KLASSISCHES MANAGEMENT	JAPANISCHES MANAGEMENT ("JIT")	CONSTRAINT MANAGEMENT
1. OE ↓	1. I ↓	1. T ↑
2. I ↓	2. T ↑	2. I ↓
3. T ↑	3. OE ↓	3. OE ↓

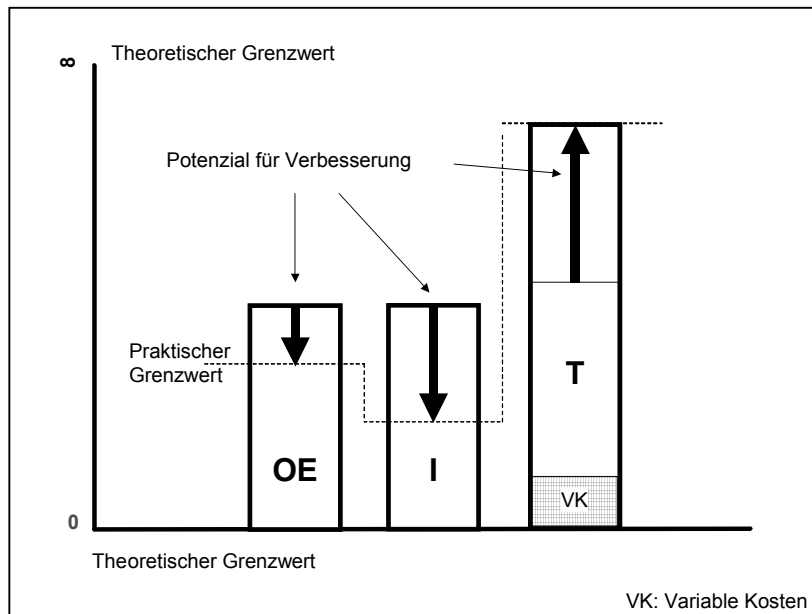
Was sollten unsere Prioritäten sein?

Kosten zu jagen, ist unproduktiv, weil es eine Grenze dafür gibt, wie viel I und OE (beide bedeuten Kapazität des Verkaufsteams) Sie aus Ihrem Vertriebssystem ausschneiden können. Nach dieser Grenze bewirkt Kostenreduktion direkt den Rückgang von T. Sie brauchen immer noch jemanden, um das Telefon abzuheben, wenn ein Kunde anruft. Es muss einfach jemand da sein. Kunden wollen nicht Mozart hören, sondern eine menschliche Stimme. Es gibt eine ganz klare untere Grenze, ab der Sie Ihr Geschäft nicht mehr führen können. Die Optimierung von OE ist natürlicherweise begrenzt! Im Gegensatz dazu ist das Potential für Verbesserung von T praktisch unendlich.

In einer Studie über 160 Firmenkäufe bei 157 Unternehmen in 11 Industriesektoren in den Jahren 1995 und 1996 wurde festgestellt, dass nur 12% der neuen Bereiche in den folgenden drei Jahren wuchsen<sup>3</sup>. Stattdessen konstatiert der Bericht „die große Bedrohung des Rückgangs der Verkäufe“. „Die

<sup>3</sup> *McKinsey Quarterly*, Oct/Nov 2001 issue, report on mergers page 16

Unternehmensleitung fokussiert sich auf Kostenreduktion, statt auf die Ausdehnung des Geschäfts<sup>4</sup>.



T bietet den höchsten Freiheitsgrad für die Verbesserung des Systems

Alles dreht sich um T! TOC hat uns gelehrt, dass es unproduktiv ist, als Antwort auf rückläufige Verkaufsergebnisse sich auf die Kosten zu stürzen. *Wollen Sie Geld verdienen oder sparen?*

## Zusammengefasst

Wir Vertriebsleiter haben Konzepte für unsere Entscheidungen einprogrammiert erhalten, die aus der feudalen Landwirtschaftszeit kommen. In der heutigen „knowledge economy“ sind diese Annahmen nutzlos geworden und führen uns oft dazu, falsche Entscheidungen zu treffen.

1. Sie müssen TOC im Detail verstehen: die Bedeutung und Wirkung von Ketten, schwachen Verbindungen, stochastisches Systemverhalten, Interdependenz, Sub-Optimierung, Blockaden, T (Durchsatz), u.s.w.
2. Sie müssen Ihren Vertrieb als komplexes System (Sie, Ihr Kunde, der Kunde Ihres Kunden) betrachten.
3. Sie müssen ein klares Ziel vorgeben. Binden Sie jeden Mitarbeiter ein.

<sup>4</sup> Diane Hess, The Street.com, 4 Oct 2001

4. Sie müssen sich um T und die Steigerung für T sorgen. Nichts anderes. Hören Sie auf, sich um Kosten zu sorgen.
5. Wenn Sie Schwierigkeiten haben, Ihr Ziel zu erreichen, ist T blockiert.
6. Sie haben vor allem zwei Aufgaben: 1) Ihr Team zu ermutigen, Blockaden sichtbar zu machen und 2) diese Blockaden rasch zu lösen.

### Diagnostizieren Sie Ihr Vertriebssystem

Verwenden Sie die folgende einfache Diagnose, um Ihr Vertriebssystem mit Ihrem neu erworbenen Wissen über „theory of constraints“ (TOC) zu untersuchen:

	Keine Idee, wovon wir sprechen.	Wir reden darüber, aber wir tun es nicht.	Wir tun es.	Wir tun es besser, als manche Konkurrenten.	Wir sind unbestritten Weltspitze.
1. Wir betrachten den Vertrieb als ein einziges Gesamt-System.					
2. In unserem Vertriebssystem gibt es nur minimale Sub-Optimierung.					
3. Unsere Hauptsorge ist T. Wir achten auch auf unsere Kosten, aber in zweiter Priorität.					
4. Wir wissen genau, wo und was in unserem Vertriebssystem die Blockaden sind.					
5. Systemische Blockaden finden und öffnen wir rasch und erfolgreich.					
6. Unser Führungsteam hat nur eine Aufgabe: die Blockaden in unserem Vertriebssystem zu finden und zu lösen.					

