

Besser verkaufen (16)

Mit Zielen zum Erfolg

Die letzte Folge unserer Artikelserie handelte von einem kleinen, aber wichtigen Baustein der Kundenkommunikation – der Kommunikation am Telefon. Dieses Thema haben wir zum Start ins neue Jahr unter anderem auch deshalb gewählt, weil Sie die wichtigsten Prinzipien und Tipps leicht in Ihrem Geschäftsalltag umsetzen können und schnelle Erfolgserlebnisse für Sie und ihr Team möglich sind.

Nun geht es darum, weiter auf Erfolgskurs zu bleiben bzw. gemeinsam mit Ihrem Team diesen Erfolg weiter auszubauen, und dabei auch, sollte es notwendig sein, die eine oder andere Korrektur gezielt vorzunehmen.

Dieses Thema betrifft eher Fragen der strategischen Unternehmens- und Mitarbeiterführung und wendet sich somit insbesondere an Führungskräfte. Alle Dinge, die im Folgenden angesprochen werden, sind jedoch auch für den privaten Bereich relevant, so dass jeder Leser davon profitieren kann.

Aber was bedeutet eigentlich Erfolg? Diese Frage ist meines Erachtens nur sehr schwer zu beantworten, denn jeder definiert Erfolg für sich anders, nimmt ihn anders wahr und setzt daher andere Prioritäten. Erfolg ist also ganz individuell – dies gilt sowohl für den privaten als auch für den geschäftlichen Bereich. Lassen Sie mich trotzdem versuchen, eine Definition zu formulieren. Vor kurzem bin ich beim Schmökern in einem Buch des Zeitmanagement-Experten Lo-

thar Seiwert auf eine sehr gute Umschreibung gestoßen: „Erfolg bedeutet, klar definierte, selbst gesteckte Ziele zu erreichen.“

Für mich stecken in dieser Definition drei wichtige Botschaften:

1. Ich bestimme selbst, was Erfolg für mich bedeutet.
2. Ich bin die Person, die die Richtung, in der es zum Erfolg geht, mittels eigener Ziele vorgibt.
3. Nur die Festlegung klarer Ziele ermöglicht Aussagen darüber, ob ich erfolgreich bin oder nicht.

Erfolg – mehr als ein gesellschaftliches Phänomen unserer Zeit

Eine weitere Frage scheint mir in diesem Zusammenhang entscheidend: Warum ist es überhaupt wichtig, Erfolg zu haben? Handelt es sich beim Streben nach Erfolg nicht eher um ein gesellschaftliches Phänomen unserer Zeit? Das glaube ich nicht, denn unabhängig von ge-

ellschaftlichen Veränderungen ist Erfolg der Motivationsfaktor Nummer eins, um die eigenen Ziele zu erreichen. Für den Beruf bedeutet das nichts anderes, als die eigene Arbeit so gut zu erledigen wie möglich.

Wir begegnen immer wieder Menschen, die über ihre Arbeit klagen, denen es schwer fällt, morgens aufzustehen und mit Elan an die Arbeit zu gehen. Stattdessen sehnen diese Menschen nichts mehr herbei als den Feierabend. Fragen Sie sie nach ihren Zielen und ob sie erfolgreich sind – Sie werden darauf keine Antwort erhalten.

Der Grund für diese Sprachlosigkeit liegt auf der Hand: Diesen Menschen fehlt einerseits die Sinnhaftigkeit (das Ziel) ihrer Arbeit, andererseits die Wertschätzung (der spürbare Erfolg) für das mit dieser Arbeit Geleistete. Das führt dazu, dass das Gehalt am Ende des Monats der einzige Grund ist, warum diese Menschen weiterhin nur ihre Pflicht erfüllen. Doch das kostet sie sehr viel Kraft und macht sie alles andere als glücklich.

Daher mein dringender Appell an alle Chefs: Wenn Sie das Gefühl haben, der eine oder andere Ihrer Mitarbeiter mache nur noch Dienst nach Vorschrift, dann sollten Sie prüfen, ob Sie zusammen mit diesen Mitarbeitern überhaupt Ziele vereinbart haben, oder auch, ob die vereinbarten Ziele die richtigen sind. Denn nur in diesem Fall erhalten Ihre Mitarbeiter die Möglichkeit, Erfolg zu erleben und mit großer Motivation ihre tägliche Arbeit anzupacken.

Warum überhaupt Ziele? Was Ziele alles leisten

Ziele sind also notwendig, um Erfolg spürbar zu machen. Doch klare und konkrete Ziele erfüllen mehrere Funktionen, und sie haben weitreichende Konsequenzen. Schon der römische Philosoph Seneca hatte erkannt: „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger.“ Wenn Sie also gar nicht wissen, wo ihr Ziel liegt, dann können Sie auch nicht die sich daraus ergebenden Chancen zielorientiert nutzen.

Was bedeutet das konkret für Ihren Alltag? Wenn Sie sich zum Beispiel nicht konkret als Ziel setzen, Ihren Ertrag aus dem Verkauf von Kontaktlinsen zu steigern, dann werden Sie entsprechende Chancen kaum wahrnehmen, wie etwa durch aktive Kundenansprache, Kooperationen etc. Und wenn Sie als Chef dieses Ziel nicht kommunizieren, wie sollen erst Ihre Mitarbeiter diese Chancen nutzen?

Fazit: Ziele sind auch dazu da, Chancen aktiv zu suchen, zu erkennen und zu nutzen!

Eine weitere wichtige Wirkung von Zielen verdeutlicht folgende kurze Geschichte: Ein alter weiser Russe lag im Sterben und rief

Marketing und Management

deshalb seine drei Söhne zusammen. „Nun wird es Zeit, einen würdigen Nachfolger für mein Erbe zu finden. Derjenige, der in der geradesten Linie über dieses mit Schnee bedeckte Feld gehen kann, wird das ganze Land bekommen.“

Der erste Sohn schritt also entschlossen voran. Ab und zu schaute er zurück, um zu sehen, wie gut er es machte und korrigierte seine Richtung. So ging er in einer mehr oder weniger geraden Linie über das Feld.

Der zweite Sohn sah dies und dachte darüber nach, wie er es besser machen könne. So ging er rückwärts gewandt über das Feld, damit er die Linie, die er im Schnee hinterließ, sehen und kontinuierlich berichtigen konnte.

Der dritte Sohn nahm sich einen Baum am Horizont ins Visier und hielt seine Augen auf den Baum gerichtet, während er Schritt für Schritt weiterging. So zog er eine perfekte, gerade Linie über den Schnee. „Nur wer seine Ziele im Auge behält und geradewegs, ohne Umschweife darauf zusteuert, ist würdig, mein Erbe anzutreten“, sagte der Vater zu seinem dritten Sohn und schlief friedlich für immer ein.

Nur wenn wir ein Ziel im Auge behalten, ist es uns möglich, es ohne große Umschweife, die Zeit, Energie und Nerven kosten, zu erreichen. Um zu unserem Beispiel zurückzukehren: Wenn Sie also für das kommende Jahr bei Kontaktlinsen eine Ertragssteigerung anstreben, sind Aktionen mit Sonnenbrillen, Zweitbrillen etc. nicht unbedingt förderlich für dieses Ziel. Stattdessen sollten Sie Ihre finanziellen und personellen Ressourcen auf dieses Ziel ausrichten, denn so erreichen Sie es geradlinig und mit geringerem Aufwand. Natürlich können Sie das große Ziel Ertragssteigerung in mehrere kleine Teilziele aufsplitten, doch auch diese Teilziele müssen klar definiert sein, damit sie am Ende ihre Wirkung für das große Ziel entfalten.

Fazit: Nur ein klares Ziel ermöglicht den direkten Weg zum Erfolg und ermöglicht Aussagen darüber, ob der beschrittene Weg tatsächlich noch der richtige ist, oder ob unterwegs Kurskorrekturen notwendig sind.

Ich erlebe es immer wieder, dass Optiker während des Jahres einen plötzlichen Aktionismus entwickeln a là „Ach ja, wir müssen ja noch mehr Sonnenbrillen verkaufen ...“ oder „Oh, der Ertrag ist nicht so, wie wir uns das gedacht haben, was machen wir jetzt nur ...“, und schon werden die – positiv formuliert – vielfältigsten Aktionen aus dem Hut gezaubert...

Auch dazu eine kleine Geschichte: Ein Seepferdchen hatte einmal sieben Taler. Es wollte losziehen und die Welt erkunden. Nach einer Weile traf es einen Fisch. Der Fisch fragte das Seepferdchen: „Ei, wo willst Du denn hin mit deinen sieben Talern?“

Das Seepferdchen antwortete: „Ich möchte hinaus in die große weite Welt!“

„Hm ...“, sagte der Fisch, „dann gib mir doch drei deiner Taler und ich gebe dir diese schnelle Flosse hier. Mit dieser schnellen Flosse wirst du noch viel schneller durchs Wasser gleiten können und noch viel schneller die Welt sehen können!“

„Ei ...“, sagte das Seepferdchen, „das ist eine gute Idee!“ Es gab dem Fisch die drei Taler, schnallte sich die Flosse an und glitt von dannen.

Kurz darauf traf das Seepferdchen einen anderen Fisch. Auch dieser Fisch begrüßte das Seepferdchen und sagte: „Ei, Seepferdchen! Wohin möchtest du so schnell?“

„Ich bin unterwegs, die Welt kennen zu lernen!“

„Hmm ... dann schlage ich dir vor, du nimmst dieses Motorboot hier. Mit diesem Motorboot bis du noch viel schneller als jetzt. Dieses Motorboot kostet nur zwei Taler!“ Das Seepferdchen fand das

eine tolle Idee, gab dem Fisch seine zwei Taler und nahm fortan das Motorboot, mit dem es natürlich viel schneller übers Wasser fahren konnte.

Nach einiger Zeit traf das Seepferdchen einen Hai. Der Hai fragte ebenfalls: „Wohin möchtest Du denn so schnell?“

„Ich bin unterwegs, um mir die Welt anzuschauen!“

„Hmm ...“ sagte der Hai, „Du da habe ich eine Abkürzung für dich, das kostet dich nur zwei Taler!“ Das Seepferdchen war neugierig und meinte: „Prima, dann bin ich ja noch schneller unterwegs!“ So gab es dem Hai die zwei Taler. Der Hai öffnete sein Maul und eh sich das Seepferdchen versah, hatte er es samt seinem Motorboot verschlungen.

Und die Moral von der Geschichte? Wenn Sie nicht wissen, wohin Sie überhaupt wollen, dann hilft es Ihnen auch nicht, besonders schnell unterwegs zu sein. Dann hilft Ihnen kein blinder Aktionismus, nur um das Gefühl zu haben, dass überhaupt etwas geschieht. Denn nur eine durchdachte Strategie führt Sie zum Ziel!

Um letztlich Erfolg zu haben, reicht es allerdings nicht, ein Ziel zu haben – vielmehr ist zusätzlich eine solche Strategie notwendig, wie dieses Ziel erreicht werden kann. Hinsichtlich unseres Beispiels wäre demnach die entsprechende Leitfrage: Wie kann ich meinen Ertrag im Bereich Kontaktlinsen weiter erhöhen?

Fazit: Ziele sind auch dazu da, um den Weg zur Erreichung selbiger zu bestimmen – mit Hilfe einer Strategie.

Zusammenfassung: Warum sind Ziele gerade im Verkauf so wichtig?

1. Ziele machen Erfolg erst messbar.
2. Ziele machen Chancen erst sichtbar, so dass wir sie gewinnbringend nutzen können.

3. Ziele lassen uns den direkten Weg zu ihnen erkennen – ohne zeitaufwendige, nervenaufreibende und energiefressende Umwege.

4. Nur mit einem Ziel fest im Blick können wir eine Strategie entwickeln, wie wir dieses Ziel erreichen.

Die Weiterentwicklung Ihres Unternehmens hängt maßgeblich davon ab, wie konsequent und strukturiert Sie an der Erarbeitung und Umsetzung Ihrer Ziele arbeiten. Optiker, die nach dem Motto „Mal sehen, was kommt ...“ verfahren, haben aus meiner Sicht angesichts der heutigen Rahmenbedingungen im augenoptischen Markt zumindest mittelfristig keine Chance mehr, weiter zu existieren!

Wunschkonzert versus Zielorientierung

Wenn ich Inhaber oder Filialleiter frage, ob sie konkrete Ziele hätten, und wenn ja, welche dies seien, bekomme ich in den meisten Fällen eine selbstbewusste Antwort: „Natürlich haben wir Ziele! Wir möchten in diesem Jahr zehn Prozent mehr Ertrag machen!“

Frage ich jedoch nach, mit welchen Produkten und Kunden – Neukunden, Stammkunden, oder Schlummerkunden – diese Ertragssteigerung realisiert werden soll, durch Upgrading von Produkten oder durch Zusatzverkäufe, dann sehen mich meistens verwunderte Augen groß an: „Na, so genau haben wir nicht darüber nachgedacht. Wir wollten eine Sonnenbrillenaktion machen und die Zweitbrille aktiv anbieten.“

Sie meinen, das sei doch ein konkretes Ziel? Ich dagegen behaupte: „Nein, dieser Optiker hat einen Wunsch formuliert!“

Aber wo liegt denn der Unterschied zwischen einem Wunsch und einem Ziel?

Wünsche und Ziele unterscheiden sich vor allem in ihrer Detaillierung. Ein Wunsch ist eine relativ grob strukturierte Formulierung, die aber den Weg zu seiner Realisierung (fast) völlig außer

Betracht lässt. Ein Ziel dagegen beschreibt sehr konkret und detailliert (soweit dies im jeweiligen Moment eben möglich ist) das, was erreicht werden soll.

Zur Verdeutlichung: Mit dem Vorhaben „Ich möchte im kommenden Jahr abnehmen!“ starten viele Menschen ins neue Jahr, und der überwiegende Teil wird Ihnen später berichten, dass es mit dem Abnehmen dann doch nicht wie gewünscht geklappt hat. Warum? Sie haben kein Ziel, sondern einen Wunsch formuliert!

Als Ziel formuliert würde sich das Vorhaben zum Beispiel so anhören: „Ich möchte bis zum 30. Juni fünf Kilo abnehmen. Erreichen werde ich das dadurch, dass ich jeden Tag eine Stunde mit dem Hund spazieren gehe und zusätzlich dreimal die Woche das Fitnessstudio besuche. Und ich werde auf Schokolade verzichten. Dann passe ich wieder in Größe 38 und fühle mich attraktiv.“ Mit einem solchermaßen konkret formulierten Ziel lässt sich auch eine entsprechende Strategie zur Zielerreichung entwerfen – dazu weiter unten.

Nun lassen sich geschäftliche Ziele meist nicht in drei Sätze verpacken, da sie in der Regel komplexer sind. Aber mit Hilfe eines systematischen Ansatzes sind klare und eindeutige Zielformulierungen möglich: Mit der so genannten SMART-Methode stellen Sie sicher, dass die jeweils wichtigsten Komponenten bei der Zielformulierung berücksichtigt werden.

Die folgende Grafik zeigt, für welche Bereiche die einzelnen Buchstaben stehen:

Grafik 1

Was steckt nun hinter den einzelnen Begriffen?

- **spezifisch:** Formulieren Sie jedes Ihrer Ziele konkret, sonst besteht die Gefahr, dass sie Wünsche bleiben. Nehmen Sie sich zum Beispiel nicht nur vor, mehr Sonnenbrillen zu verkaufen, sondern beschreiben Sie auch, was genau Sie unternehmen wollen, um das zu schaffen. Denn dadurch müssen sie sich schon für die

ZIELE formulieren

S	M	A	R	T
P	E	T	E	R
Z	S	R	A	M
I	S	A	L	I
F	B	K	I	N
I	A	T	S	I
S	R	I	C	E
C		V	H	R
H				T

Grafik 1

Zielbeschreibung alle notwendigen Informationen einholen und die einzelnen Schritte abwägen.

- **messbar:** Achten Sie drauf, dass Ihre Ziele messbar sind. Bei quantitativen Zielen wie Umsatz oder Ertrag ist dies recht einfach, bei qualitativen Zielen ist die Verführung hingegen größer, „Wischwaschi“-Ziele festzulegen. Ein Beispiel: Nehmen Sie sich zum Beispiel nicht einfach vor, dass Sie mit Ihren Mitarbeitern mehr sprechen. Legen Sie stattdessen genau fest, wie viel Zeit Sie dafür investieren möchten.
- **aktionsorientiert:** Formulieren Sie ihre Ziele so, dass sie Sie dazu motivieren, Ihren Worten auch Taten folgen zu lassen. Konzentrieren Sie sich nicht darauf, was Sie nicht tun wollen, sondern darauf, was Sie tun wollen. Statt zu sagen „Ich möchte nicht mehr soviel Zeit damit ver-

bringen, die Buchhaltungsunterlagen zu sortieren“, sollten Sie Ihr Vorhaben positiv formulieren, beispielsweise so: „Ich werde ein Ablagesystem schaffen, das mir bei der Buchhaltungsarbeit eine Menge Zeit spart.“

- **realistisch:** Setzen Sie sich nur realistische Ziele, d.h. Ziele, die Sie tatsächlich verwirklichen können. Ehrgeiz und Herausforderung sind durchaus wichtig, aber die Umsetzung Ihrer Ziele sollte Sie nicht überfordern. Im Übrigen ist Unterforderung genauso demotivierend wie Überforderung. Realistisch heißt aber auch, sich Ziele zu setzen, die Sie selbst maßgeblich beeinflussen können.
- **terminiert:** Schieben Sie die Realisierung Ihrer Ziele nicht auf die lange Bank. Setzen Sie einen genauen Zeitpunkt dafür fest, um sicherzugehen, dass Sie auch konkret darauf hinarbeiten.

Bevor Sie sich nun an die Formulierung Ihrer Ziele machen, möchte Ich Ihnen noch ein paar Tipps mit auf den Weg geben, wie Sie diesen – zugegebenermaßen schwierigen – Prozess weiter professionalisieren können. Denn wie das Wort Formulierung schon verrät, verleihen Sie Ihren Zielen eine Form – und die muss auf jeden Fall stimmig sein, denn sie verrät Ihnen, weshalb es sich überhaupt für Sie lohnt, sich auf den Weg zu machen.

Die Salamitaktik – große Ziele überschaubar machen

Mit der altbekannten Methode der Salamitaktik können Sie umfassende Gesamtziele – zum Beispiel das Jahresziel – wie Scheibchen in kleinere Teilziele zurechtschneiden. Daher wird die Salamitaktik auch Scheibchentaktik genannt.

Beginnen Sie mit der Formulierung des Gesamtziels bzw. des Wunsches, zum Beispiel: „Ich werde mit meinem Fachgeschäft in 2008 den Ertrag um zehn Prozent steigern.“ Um dem Gesamtziel jetzt den notwendigen Detaillierungsgrad zu verleihen, sollten Sie dieses große Ziel in kleinere Ziele – in Scheibchen – aufteilen, d.h.: Sie formulieren Unterziele, die zur Erreichung des Gesamtziels notwendig sind, in unserem Fall kann das beispielsweise eine Kontaktlinsenoffensive bei Stammkunden sein, oder die aktive Gewinnung von Neukunden etc. Auch diese Teilziele sind wieder als Überschriften für weitere Unterziele zu sehen, die ebenso mit der SMART-Methode beschrieben werden müssen.

Durch die Salamitaktik erreichen Sie, dass das ursprünglich große und scheinbar schwer zu erreichende Ziel leichter fassbar wird. Dieses Vorgehen ist ebenso simpel wie erfolgreich, denn mit jedem erreichten Zwischenziel steigt Ihre Motivation, weitere Etappen zum Gesamtziel zurückzulegen.

Marketing und Management

Ziele positiv verpacken und das Unterbewusstsein überlisten

Dass positives Denken die Zielerreichung unterstützt, haben Sie sicher schon einmal gehört oder auch selbst erlebt. Daher ist es wichtig, dass Sie diesen Katalysator für Ihre Zielformulierungen nutzen. Studien haben ergeben, dass unser Unterbewusstsein Verneinungen nicht verstehen kann. Dies führt dazu, dass vermeintlich gut gemeinte Vorhaben wie „Ich werde nicht mehr soviel Schokolade essen“ genau zum Gegenteil führen, denn solche Botschaften versteht unser Gehirn nicht. Stattdessen „programmieren“ Sie es auf folgendes Ziel: „Ich werde mehr Schokolade essen.“ Deshalb ist es wichtig, dass Sie ihre Ziele positiv formulieren, zum Beispiel folgendermaßen: „Ich werde viel Obst essen statt Schokolade.“

Die Worte „nie“, „niemals“, „kein“ und „aufhören“ haben übrigens die gleiche Wirkung – vermeiden Sie diese ebenso wie „nicht mehr“.

Sie können Ihr Unterbewusstsein bei der Programmierung auf Ihre Ziele unterstützen, indem Sie diese so formulieren, als hätten Sie diese schon erreicht. Nutzen Sie darüber hinaus hier Ich-Formulierungen und vermeiden Sie Worte wie „versuchen“, „möchte“, „will“, „hätte“, „könnte“, „sollte“, sondern gebrauchen Sie verbindliche Ausdrucksweisen. Beispiel: Statt „Wir würden 2008 gern zehn Prozent mehr Ertrag erreichen“, sollten Sie folgende Formulierung nutzen: „Ich werde 2008 mit meinem Fachgeschäft zehn Prozent mehr Ertrag erwirtschaften.“

Fazit: Je klarer Sie Ihr Ziel formulieren, umso leichter erreichen Sie es. Beschreiben Sie daher Ihre Ziele so detailliert wie möglich!

Die schriftliche Festlegung von Zielen – mehr als nur ein Alibi

Eine wichtige Regel bei der Ermittlung von Zielen ist ihre schriftliche Fixierung. Dadurch werden diese Ziele erst sichtbar, und Sie werden immer wieder daran erinnert, konsequent an ihrer Realisierung zu arbeiten. Gerade bei qualitativen Zielen sollten Sie viel Wert darauf legen, sie schriftlich festzulegen.

Die schriftliche Formulierung von Zielen bewirkt jedoch noch mehr, wie eine Studie der Harvard University beweist. 1979 wurden die Absolventen des MBA-Studiengangs gefragt, ob sie klare, festgeschriebene Ziele für ihre Zukunft und Pläne für deren Umsetzung hätten. Es stellte sich heraus, dass lediglich drei Prozent der Studiengänger ihre Ziele und Pläne schriftlich niedergelegt hatten. 84 Prozent hatten dagegen überhaupt keine bestimmten Ziele – außer das Studium zu beenden und den Sommer zu genießen.

Derselbe Abschlussjahrgang wurde zehn Jahre später erneut befragt. Es zeigte sich, dass die 13 Prozent, die als Absolventen Ziele hatten, ohne sie schriftlich niederzulegen, etwa doppelt so viel verdienten wie die 84 Prozent der Studenten, die keine Ziele angegeben hatten. Die größte Überraschung war jedoch, dass die drei Prozent der Absolventen, die am Ende ihres Studiums klare, schriftlich fixierte Ziele hatten, mehr verdienten als die übrigen 97 Prozent ihrer Kommilitonen zusammen. Diese Studie zeigt also, welche positiven Auswirkungen die schriftliche Formulierung von Zielen auf die eigene Zielorientierung hat.

Ziele zum Leben erwecken

Sobald Sie Ihre Ziele für Ihr Unternehmen definiert haben, ist es wichtig, dass Sie diese Ihrem Team mitteilen. Denn nur dann kann Sie Ihr Team dabei unterstützen, diese Ziele auch zu erreichen. Beziehen Sie die Mitarbei-

ter mit ein, wird aus Ihrem Ziel ein gemeinsames für Sie und Ihr Team. Hilfreich ist dabei die gemeinsame Visualisierung der Ziele, sei es durch ein großes Plakat, gebastelte Ziffern, die in der Werkstatt hängen etc.. Schaffen Sie eine Möglichkeit, die gemeinsamen Ziele als Bilder in den Köpfen aller Beteiligten zu verankern.

Darüber hinaus sollten Sie – ausgehend von Ihrem Gesamtziel – mit jedem Mitarbeiter auch individuelle Ziele vereinbaren. Erfolgserlebnisse – also das Erreichen vereinbarter Ziele – erhöhen ja auch bei Ihren Mitarbeitern die Motivation, am gemeinsamen Gesamtziel mitzuarbeiten. Deshalb ist es wichtig, dass Sie die Ziele für Ihre Mitarbeiter gemeinsam mit diesen abstimmen und nicht nur vorgeben. Andernfalls findet keine Identifikation Ihrer Mitarbeiter mit den Zielen statt, worunter auch die Motivation leidet, diese Teilziele und damit auch das Gesamtziel erreichen zu wollen. Darüber hinaus sollten Sie auch immer die persönlichen Möglichkeiten (d.h. z.B. die vorhandene Qualifikation) Ihrer Mitarbeiter berücksichtigen, in dem Sie deren Stärken (weiter) fördern. Daraus ergibt sich dann jeweils ein eigenes Ziel oder Zielportfolio für jeden Mitarbeiter.

Wenn Sie diese Hinweise beachten, werden Sie selbst spüren, wie sich schon während des Zielfindungsprozesses eine Eigendynamik entwickelt und die Ziele Stück für Stück greifbarer werden. Aber Sie werden vermutlich auch auf das eine oder andere Problem stoßen, denn nicht alle Ziele fördern einander. Sie werden immer wieder einmal Ziele formulieren, die sich gegenseitig behindern, oder die auf Grund von Rahmenbedingungen (z.B. zeitliche Limitierung) nicht parallel zu realisieren sind. In diesem Fall spricht man von so genannten Zielkonflikten. Häufig treten diese auf, wenn Sie zum Beispiel versuchen, geschäftliche mit persönlichen Zielen mit denen Ihrer Partnerschaft oder Ihrer Familie unter einen Hut zu bringen. Aber auch im Businessbereich kommt

das immer wieder vor, zum Beispiel, wenn Sie einerseits das Ziel verfolgen, 2008 ihr Geschäft komplett zu renovieren, andererseits die technische Ausstattung Ihres Refraktionsraumes zu erneuern, so könnte es sein, dass Ihre finanziellen Mittel der gleichzeitigen Realisierung dieser beiden Ziele Grenzen setzen.

Auch für diese Situation hat Lothar Seiwert den Nagel auf den Kopf getroffen: „Sie können jedes Ziel erreichen – nur nicht alle!“. Überprüfen Sie also Ihre Zielformulierungen dahingehend, ob bei ihrer Realisierung möglicherweise Zielkonflikte vorprogrammiert sind. Ist dies der Fall, müssen sie Prioritäten setzen, soll heißen, dass Sie diese Frage klar beantworten können sollten: Welche meiner Ziele haben Vorrang vor anderen, die mit diesen kollidieren?

Spieglein, Spieglein an der Wand...

Bei der Frage, wie Sie Prioritäten setzen sollen, hilft Ihnen eine Methode aus dem Coaching. Dazu schreiben Sie auf, wer und/oder was betroffen ist, wenn ein Ziel erreicht ist, aber auch, wer und/oder was auf dem Weg zu diesem Ziel. Diese Punkte notieren Sie jeweils auf einem separaten Blatt. Nun legen Sie diese Blätter in einem Kreis um sich herum. Schreiten Sie jetzt Blatt für Blatt ab und überlegen Sie sich, welche Konsequenzen das Ziel und seine Erreichung auf die jeweilige Person und/oder auf den jeweiligen Bereich hat – sowohl die positiven als auch die negativen Auswirkungen.

Beispiel Renovierung eines Geschäfts: Hier sind Kunden, Mitarbeiter, Frau, Kinder, das Konto, Freizeitaktivitäten etc. betroffen. Wenn Sie für jede dieser Personen und jeden der Bereiche die Konsequenzen eines solchen Ladenumbaus analysiert haben, stellen Sie fest, wo es eventuell noch zu Reibungspunkten kommen könnte und können entsprechend vorsorgen. Sie erhalten durch diese Coaching-Methode die Möglichkeit, zu klären,

ob das Ziel in dieser Form mit seinen Auswirkungen überhaupt (noch) attraktiv ist. Darüber hinaus hilft Sie Ihnen im Fall eines Zielkonfliktes, Ihre Prioritäten festzulegen.

Mehr als nur Umsatz und Ertrag – andere Zielfaktoren

Umsatz und Ertrag sind die gängigsten Zielfaktoren für ein Unternehmen, denn sie sind relativ einfach messbar. Um ein Geschäft jedoch strategisch weiterzuentwickeln, gibt es eine Menge Möglichkeiten, die diese beiden Zielfaktoren fast automatisch positiv beeinflussen. Um Ihnen ein paar neue Ideen mit auf den Weg zu geben, welche anderen Faktoren außer Ertrag und Umsatz sich als quantitative und qualitative Ziele eignen, seien hier ein paar davon aufgelistet:

- Auftragsanzahl (auch auf verschiedene Bereiche heruntergebrochen, zum Beispiel Brillen, Kontaktlinsen, Zweitbrille)
- durchschnittlicher Auftragswert
- Kundenfrequenz
- Kundenzufriedenheit
- Ertragszuwachs in einer bestimmten Kategorie (zum Beispiel Kontaktlinsen, Sportbrillen etc.)
- Ausbau bestimmter Kundengruppen
- Sortimentsauslastung bei Stammkunden
- Kundenrückgewinnung
- Aktivierung von Schlummerkunden
- Neukundengewinnung
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Reduzierung von gewährten Rabatten etc.

Diese Zielfaktoren sind natürlich nur als Schlagworte oder Überschriften zu betrachten – aber Sie sehen: Sie können durchaus mit kreativen Ansätzen in den einzelnen Bereichen konsequent und zielorientiert arbeiten. Suchen Sie sich Ihre Zielfaktoren danach aus, in denen Ihrer Meinung nach das größte Potenzial für Ihr Unternehmen und Ihr Gesamtziel steckt.

Ziele haben Nebenwirkungen

Sie kennen das Gefühl, immer nur von einer Aufgabe zur nächsten zu hetzen und nie richtig fertig zu werden? „Dafür habe ich keine Zeit“ ist ein Standardsatz in Ihrem Vokabular? Wenn Sie in Zukunft (noch) stärker mit Zielen arbeiten, so wird es Ihnen auch eher gelingen, Wichtiges von weniger Wichtigem oder gar Unwichtigem zu unterscheiden. Denn Sie behalten Ihre Ziele fest im Blick und können so Ihre Kräfte und Ressourcen gezielter einsetzen. Dann fällt es Ihnen auch leichter, hin und wieder etwas Unwichtiges liegen zu lassen oder einfach Nein zu sagen – Sie wissen ja, wohin Ihr Weg Sie führt, und daraus ergeben sich ganz von selbst die Prioritäten, nach denen Sie Ihre Aufgaben erledigen!

Sie sehen: Zielorientierung hat für die verschiedensten Bereiche Ihres Lebens positive Folgen ... Sie müssen nur loslegen!

Nun haben sei eine ganze Menge über Ziele und deren genaue Formulierung erfahren. Sie können die Ziele, die Sie sich schon gesteckt haben, vor diesem Hintergrund daraufhin überprüfen, ob Sie alle Aspekte berücksichtigt haben, und Sie können gegebenenfalls Ihre Ziele ergänzen oder noch genauer ausformulieren. Denn Sie stehen am Anfang des Jahres und haben noch eine Menge Zeit, um Ihre Ziele für 2008 zu realisieren!

Sollten Sie dagegen der Formulierung Ihrer Ziel bisher keine oder wenig Beachtung geschenkt haben, wird es Zeit, dass Sie sich mit diesem Thema auseinander setzen, um Ihr Unternehmen weiterzuentwickeln und sicherzustellen, dass es auch in fünf oder zehn Jahren konkurrenzfähig ist.

Nun wünsche Ich Ihnen bei der Erarbeitung und Formulierung Ihrer Ziele viel Freude und auch Ausdauer. Haben Sie ein wenig Geduld. Es ist ein Prozess!

Daniela Scherber

Daniela Scherber



Die gelernte Augenoptikerin sammelte zunächst mehrere Jahre Erfahrungen im Hause Rodenstock auch auf internationaler Ebene. Das Studium im Fach Wirtschaftsingenieurwesen mit dem Schwerpunkt Marketing rundet ihr Know-how im Themenbereich Verkauf und Kommunikation ab. Ihre Erfahrungen und Ihre Arbeit als Verkaufstrainerin in den unterschiedlichsten Branchen haben Ihre Stärke geprägt, sich auf die jeweilige Teilnehmergruppe und die branchenbezogenen Rahmenbedingungen ideal einzustellen.

ProVendere
Analyse - Konzepte - Training - Coaching
kostenlose Hotline 0800 – 0 71 71 70
Mobil: 01 77-8 40 45 53
scherber@provendere.de

Inserenten werben Inserenten

Empfehlen Sie DER AUGENOPTIKER als Werbeträger – wir belohnen Sie mit einer Prämie.

Teilnahmebedingungen erhalten Sie unter ao.anzeigen@konradin.de oder telefonisch unter 0711-7594-306.