

Advice, head or gut? How to make the right decisions?

After 3 years as a trainer for "Managerial Decision Making" in the Advanced Management Programme at the pharmaceutical company Pfizer, the topic of "Optimal Decision Making in Complex Situations" had finally grabbed me: I really wanted to know and interviewed 140 managers over the last few years as part of my teaching assignment at the ZfU International Business School and my management training at the University of St. Gallen (KMU-HSG). The focus was on key account managers and sales managers from business-to-business companies. They rated in writing and anonymously on a scale of 0% to 100% to what extent complex decisions from their professional and private environment had proven to be correct in retrospect. I was interested in the average of all 140 written and anonymous responses:

Only 49% of the decisions where the managers had followed "external advice" in the past turned out to be right for them in retrospect, 51% were completely wrong. So it is obvious why it does not make sense for you as a sales manager to simply delegate complex decisions. No, you need to bring yourself into the decision-making process, you need to pick up the baton yourself.

For decisions that are made "rationally" after one's own careful analysis, the hit rate is already significantly higher at 64%. However, more than every third decision (36%) is still wrong. You achieve the highest hit rate if you ultimately let your intuition, your "gut feeling" speak after your own intensive analysis. Then, and only then, are an average of 73% of your decisions correct. The great importance of intuition is also proven by the studies of the world's leading scientist in this field, Nobel Prize winner Daniel Kahneman. Simply put, the panacea for your future complex decisions in sales is: "Confidently make decisions based on your gut if you've racked your brain beforehand!"

In addition, I asked the managers what proportion their head (ratio) and what proportion their feeling (emotion) make up in their sales job. The results speak for themselves: it is by no means the case that sales is mainly about rational things. Only 49% of a sales job is in the more tangible rational realm, a full 51% in the much more difficult emotional realm!

In summary, it is important for you as a sales manager to be SELF-active in complex decision-making and upstream projects. You need to be supported both rationally and emotionally, i.e. "complementary". Then you can set the right course for your future success. This is exactly what "complementary sales consulting" is about: The baton remains with you! I accompany you, coach you, give you professional and emotional input, train & coach your employees and support you with suitable tools and best practices so that you can ultimately make the best decisions for yourself.

And how do you decide today?

Hansjörg Stephan-Strategy.com  
Industrial Engineer (KIT), Business Coach (MBS) & Inspirational Sales  
Consultant

## Rat, Kopf oder Bauch? So entscheiden Sie richtig!

Nach 3 Jahren als Trainer für "Managerial Decision Making" im Rahmen des Advanced Management Programms beim Pharmakonzern Pfizer hatte mich das Thema "Optimal entscheiden in komplexen Situationen" endgültig gepackt: Ich wollte es unbedingt wissen und befragte daraufhin in den letzten Jahren **140 Manager** im Rahmen meines Lehrauftrags an der ZfU International Business School und meines Führungskräfte-Trainings an der Universität St. Gallen (KMU-HSG). Den Schwerpunkt bildeten Key Account Manager und Vertriebsleiter aus Business-to-Business Unternehmen. Sie bewerteten schriftlich und anonym auf einer Skala von 0% bis 100%, in wieweit sich **komplexe Entscheidungen** aus ihrem beruflichen und privaten Umfeld **im Nachhinein als richtig** erwiesen hatten. Mich interessierte der Mittelwert aller 140 schriftlich und anonym abgegebenen Antworten:

Nur **49%** der Entscheidungen, bei denen die Manager in der Vergangenheit "einem externen **Rat**" gefolgt waren, erwiesen sich im Nachhinein für sie als richtig, 51% waren komplett falsch. Damit liegt auf der Hand, warum es für Sie als Vertriebsmanager nicht sinnvoll ist, komplexe Entscheidungsfindungen einfach zu delegieren. Nein, Sie müssen sich selbst in den Entscheidungsfindungsprozess mit einbringen, Sie müssen selbst den Stab in der Hand behalten.

Bei Entscheidungen, die nach eigener sorgfältiger Analyse "**rational**" gefällt werden, liegt die Trefferquote schon deutlich höher bei **64%**. Allerdings ist jetzt immer noch mehr als jede dritte Entscheidung (36%) falsch. Die höchste Trefferquote können Sie erzielen, wenn sie **nach intensiver eigener Analyse** letztlich Ihre **Intuition**, Ihr "Bauchgefühl" sprechen lassen. Dann und nur dann sind im Durchschnitt stolze **73%** Ihrer Entscheidungen richtig. Die hohe Bedeutung der Intuition wird auch von den Studien des weltweit führenden Wissenschaftlers auf diesem Gebiet gestützt, dem Nobelpreisträger Daniel Kahneman. Einfach formuliert lautet das Patentrezept für Ihre zukünftigen komplexen Entscheidungen im Vertrieb: "**Sie dürfen getrost mit dem Bauch entscheiden, wenn Sie sich vorher den Kopf zerbrochen haben!**"

Weiterhin befragte ich die Manager, welchen Anteil ihr Kopf (Ratio) und welchen Anteil ihr Gefühl (Emotion) an Ihrem **Vertriebsjob** ausmacht. Das Ergebnis spricht für sich: Es ist mitnichten so, dass es im Vertrieb in erster Linie um rationale Dinge geht. Nur **49%** eines Vertriebsjobs **liegen im leichter greifbaren rationalen Bereich**, ganze **51%** liegen im viel schwerer gestaltbaren **emotionalen Bereich!**

Zusammenfassend ist es für Sie als Vertriebsmanager wichtig, dass Sie bei komplexen Entscheidungsfindungen und vorgelagerten Projekten selbst aktiv mit an Bord sind. Sie müssen sowohl rational als auch emotional abgeholt werden, "komplementär" eben. Dann können Sie die richtigen Weichen für Ihren zukünftigen Erfolg stellen. Das genau ist es, was "komplementäre" Vertriebsberatung ausmacht: Der Stab bleibt bei Ihnen, ich begleite Sie, coache Sie, geben Ihnen fachlichen und emotionalen Input, trainiere Ihre Mitarbeiter und unterstütze Sie mit geeigneten Tools und Best-Practices, damit **Sie für sich** letztlich die optimalen Entscheidungen treffen können.

### **Und wie entscheiden Sie heute?**

Hansjörg Stephan

Wirtschaftsingenieur (KIT), Business Coach (MBS) & Inspiring Sales Consultant

Tel.: 0173 4970500, mail@hansjoergstephan.de, Stephan-Strategy.com