

Den Vertrieb richtig führen

Schlagworte wie „Agiler Vertrieb“ und „Vertrieb 4.0“ suggerieren, dass im Vertrieb alles anders werden muss, vor allem vor dem Hintergrund des digitalen Wandels. Was aber sind die Fundamente einer erfolgreichen Vertriebsführung? Lesen Sie dazu sieben Praxis-Tipps. **Von Peter Schreiber**

TIPP 1

Das Rollenverständnis einer modernen, agilen Vertriebs-Führungskraft

Wann hat eine Führungskraft im Vertrieb ihren Job „richtig gut“ gemacht? Wenn die Mitarbeiter ihren „Chef“ im Arbeitsalltag nicht brauchen. Das heißt, die Vertriebsmannschaft (Innen- und Außendienst) bildet ein Team, ist hoch motiviert und so organisiert, dass sie eigenständig das Richtige richtig tut.

„Meine Vertriebsmannschaft braucht mich nicht mehr“ – so lautet das Ziel einer echten Führungspersönlichkeit im Vertrieb. Antiquiert ist die Einstellung: „Ohne mich läuft nichts!“ Die Zauberformel für einen agilen Vertrieb heißt: Loslassen können!

TIPP 2

Zuerst sich selbst und dann die Vertriebsmannschaft ausrichten

Um im oft stressigen Vertriebsalltag der von den Mitarbeitern gewünschte „ruhende Fels in der Brandung“ zu sein, braucht eine Führungskraft im Vertrieb dreierlei:

- einen Plan mit Weitsicht, basierend auf einer persönlichen Zielsetzung (im Rahmen der Unternehmensvision und -strategie), wo das Unternehmen mit seiner Vertriebsorganisation mittel- und langfristig stehen soll. Das heißt auch, einen inspirierenden Selling-Plan mit konkreten Umsetzungsmaßnahmen zu haben;
- eine hohe Eigenmotivation und Lust auf Menschen-Führung, denn: Nur wer selbst brennt, kann andere anzünden. Wer Führungsverantwortung nur übernimmt, um Anerkennung und Status-Symbole zu erlangen, scheitert über kurz oder lang – denn dies spüren die Mitarbeiter;
- eine hohe Selbst-Disziplin, um als Führungskraft – auch wenn der Wind einem im Markt rau ins Gesicht bläst – ein motivierendes Vorbild zu sein, das die Werte vorlebt und authentisch ist: Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere Menschen führen.

TIPP 3

Agile Führung leben und – wo möglich – agile Teams schaffen

Agil sein bedeutet, beweglich im Denken und Handeln zu sein und nicht stur nach Schema F vorzugehen. Schon Eisenhower wusste: „Pläne sind nichts, Planung ist alles.“ Und jede erfahrene Führungskraft weiß: „Eines ist sicher, nichts ist sicher.“

Also sollten Führungskräfte im Vertrieb einen Plan B und einen gut bestückten Werkzeugkoffer mit verschiedenen Handlungsoptionen haben. Echte Führungspersönlichkeiten verlassen sich nicht nur auf ihre vergangenheitsorientierte Erfahrung, sondern auch auf ihre (Methoden-)Kompetenz, wie man an neue, oft unvorhergesehene Aufgabenstellungen herangeht.

Das Führen von Vertriebsmitarbeitern erfordert seit eh und je eine hohe „Beweglichkeit“. Die Notwendigkeit hierzu ist in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt gestiegen. Nicht neu, doch bewährt ist das Situative Führen, bei dem abhängig von der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter beim Führen entweder die Zielorientierung (ZO) oder die Mitar-

beiterorientierung (MO) im Vordergrund steht (siehe Grafik 1).

Agil führen kann man letztlich nur Mitarbeiter, die eine hohe Leistungsfähigkeit und -bereitschaft haben. Sie kann man alleine laufen lassen. Entsprechendes gilt für Teams. Agile Vertriebsteams zu schaffen, die weitgehend eigenständig und -verantwortlich agieren, war im Vertrieb schon immer erstrebenswert. Doch dies setzt beim Team und seinen Mitgliedern einen gewissen Reifegrad voraus.

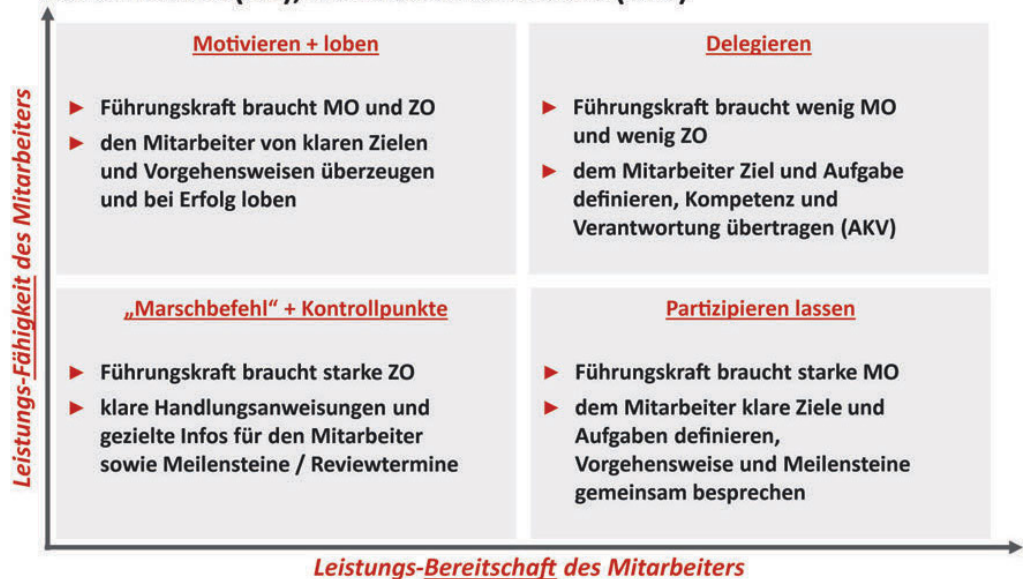
Eine Voraussetzung hierfür ist bei allen Teammitgliedern eine Offenheit für neue Lösungen. Hinzu kommt die Kompetenz, als Team im PDCA-Prozess (Plan – Do – Check – Act), selbstständig „Probleme“ zu erkennen und zu lösen. Zudem müssen die Mitarbeiter bzw. Teams Zugang zu den relevanten Informationen sowie Markt- und Kundendaten haben.

TIPP 4

Bei sich selbst und den anderen ein Bewusstsein für VUKA schaffen

Schon Albert Einstein sagte: Alles ist relativ. Das gilt in der VUKA-Welt mehr denn je. Das bezieht sich auch auf die vier Eigenschaften,

„Situatives“ Führen an Zielen und Mitarbeitern orientiert - Zielorientiert (ZO), Mitarbeiterorientiert (MO)



die in dem Akronym VUKA zusammengefasst sind: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, also Mehrdeutigkeit.

Die Kunst besteht darin, sich der vier VUKA-Eigenschaften bewusst zu sein und mit diesen Zuständen proaktiv umzugehen. Was gestern richtig war, kann morgen kontraproduktiv sein. An den gestern getroffenen Entscheidungen unbedacht festzuhalten, ist keine Führungsqualität; dasselbe gilt für einen blinden Aktionismus, der Veränderungen nur anstrebt, um Beweglichkeit zu beweisen.

Unsicherheit wirkt weniger bedrohlich, wenn man mehrere Handlungsoptionen kennt. Also gilt es alternative Vorgehensweisen zu entwickeln und für den Bedarfsfall parat zu haben – unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren und ihrer Wechselwirkungen. Dabei gilt beim Treffen der Entscheidungen hinsichtlich der Ziele und Maßnahmen aufgrund der Veränderlichkeit, Unsicherheit und Komplexität zunehmend das ambivalente „Sowohl-als-auch“. Über dieses Bewusstsein verfügen noch nicht alle Führungskräfte und Mitarbeiter. Sie sind es gewohnt, das binäre „Entweder-Oder“ zu pflegen.

TIPP 5 Vertrieb 4.0: Kunden-, Gesprächspartner- und Markt-orientiert nutzen

Die 1.0– bis 4.0-Konzepte wurden zunächst für die Fertigung entwickelt. Dies führt zuweilen zu dem Missverständnis: Im Vertrieb können wie in der industriellen Fertigung (fast) alle Prozesse standardisiert und weitgehend automatisiert werden. Im Vertrieb – speziell im B2B-Bereich – haben wir es jedoch nicht mit

berechenbaren Maschinen und Werkstoffen zu tun. Hier gilt: „Menschen kaufen bei Menschen.“ Die Märkte und Kunden richten sich nicht nach einem von den Anbietern programmierten, automatisierten Vertriebsprozess: Hier ist ein umgekehrtes Vorgehen angesagt.

Differenziert eingesetzt unterstützen Vertrieb 4.0-Maßnahmen und -Tools an vielen Stellen sowohl die Kundenorientierung des Unternehmens als auch die Arbeit der Vertriebsmitarbeiter. Grafik 2 zeigt eine erste Übersicht für ein W.A.S.© – „web-aided-selling“ – im B2B-Vertrieb.

TIPP 6 Mehr coachen beim Führen

Das Führen alter Schule baut auf ein Entscheiden und dann Anweisen. Heute wissen wir jedoch: Die Arbeitsergebnisse sind oft besser, wenn die Motivation der Mitarbeiter durch eine Integration in den Entscheidungs- und Lösungsprozess gefördert wird.

Für moderne Führungskräfte im Vertrieb heißt dies:

- Coachen – also Hilfe zur Selbsthilfe geben, damit das Vertriebsteam zumindest im Tagesgeschäft möglichst ohne Führungskraft auskommt;
- Dabei an Sokrates (469 bis 399 vor Christus) denken: „Wer fragt, führt die Menschen zur Selbsterkenntnis“; also den Mitarbeitern strukturiert zielführende Fragen stellen und das Abwägen der Lösungsvorschläge moderieren;
- Weniger „alleine“ (vor-)entscheiden, mehr Entscheidungen herbeiführen.

... eine Frage

Wann nahmen Sie oder Ihr Führungsteam sich zum letzten Mal ein Time-Out, um

- die Führungsprozesse, das Führungsverhalten und die Ausrichtung Ihrer Vertriebsorganisation zu reflektieren,
- sich im Kollegenkreis über ihre (Führungs- und Vertriebs-)Erfahrungen und Ideen auszutauschen und
- alternative (Lösungs-)Wege zu beleuchten und neue Impulse aufzunehmen?

Die Praxis zeigt: Solche Time-Outs gönnen sich die Führungskräfte im Vertrieb fast nie, obwohl sie im Gespräch mit ihren Mitarbeitern stets ein selbstreflexives Verhalten und kontinuierliches Lernen propagieren.

TIPP 7 Die Vertriebsführung-Tools überprüfen und modernisieren

Die bisherigen sechs Tipps erfordern ein Überprüfen und Modernisieren der Führungstools im B2B-Vertrieb. Hier eine erste Checkliste, die individuell zu ergänzen ist:

- Ist der Sales-Plan (Umsatz-Plan) bereits zum Selling-Plan (Umsetzungs-Plan) weiterentwickelt? Entsprechen Struktur, Inhalte, Prozedere des Selling-Plans unter den Aspekten einer modernen Vertriebsführung den künftigen Anforderungen?
- Ist das Vertriebscontrolling bereits ein prozess-orientiertes, prospektives Monitoring- und Steuerungsinstrument, um die gemeinsame Zielerreichung sicherzustellen?
- Sind die Vertriebsmeetings schon proaktive Workshops zu aktuellen Verkaufs- und Fachthemen mit einer konstruktiven To-do-Liste, interaktiv gestaltet vom Team?
- Dienen die gemeinsamen Kundenbesuche nicht mehr (primär) der Mitarbeiter-Kontrolle und dem Trouble-Shooting? Werden sie bereits gezielt eingeplant, um die Marktanforderungen und das Kundenverhalten zu analysieren und die Mitarbeiter motivierend zu coachen?
- Dienen die Verkaufsschulungen nicht nur dazu, Produkte zu schulen, Fachwissen zu vermitteln und die Standard-Bausteine der Verkaufstechnik in Erinnerung zu rufen? Sind sie bereits von Profis gestaltete Workshops, in denen anhand aktueller Praxis-Fälle pragmatische Vorgehensweisen erarbeitet und trainiert werden? Zum Beispiel zur Neukundengewinnung, zum Cross-Selling, für anstehende Preisverhandlungen?

www.schreiber-managementpartner.de



W.A.S.© – Web Aided Selling

Vertriebs-Effizienz steigern durch professionelle Nutzung des Internets...

W.A.S.-Tools < web aided selling >	Markt aufbereiten; Zielkunden mit attraktiven Umsatz-Potenzialen und guten Auftrags-Chancen finden	Bekanntheit des Verkäufers, der Firma, der Lösung steigern; Leads generieren; Opportunities entwickeln	Kunden- und geschäftspartner-orientiert verkaufen und verhandeln; BuyingCenter-Analyse	Den praktischen Nutzen für den Kunden erkennen und Lösungen kundens-individuell darstellen	„CRM“ Kunden-Kontakte aufbauen, ausbauen, pflegen; (indirekte) Weiterempfehlungen	...
z.B. Google Recherche	■		■	■		
z.B. Google Alert			■	■		
z.B. XING / LinkedIn	■	■	■	< ■ >	■	
z.B. SalesViewer	■		< ■ >			Besseres Timing beim Nachfassen
z.B. Skype			■	■		Weniger Reise-Zeit / Mehr Verkaufs-Zeit
...						