

21.09.2020 | Vertriebsstrategie | Interview | Onlineartikel

"Wir brauchen im Vertrieb Menschen mit Lust auf Neues"

Autor: Eva-Susanne Krah

Interviewt wurde:



Peter Schreiber

ist Inhaber des auf den B2B-Vertrieb spezialisierten Trainings- und Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld.

© Peter Schreiber/Peter Schreiber & Partner

Deutschlands Vertriebe müssen die aktuelle Zeit nutzen und innovativer sein, meint Verkaufstrainer Peter Schreiber. Im Interview mit Springer Professional erklärt er, wie sie Innovationen im Vertrieb am besten vorantreiben können.

Springer Professional:

Herr Schreiber, Innovationsmanagement im Vertrieb erhält durch die Digitalisierung einen immer stärkeren Stellenwert. Wohin müssen sich Vertriebsteams hier auch in ihrem Verkaufsdanken bewegen, um kreativ für den Vertrieb der Zukunft zu sein und auf Marktveränderungen zu reagieren?

Peter Schreiber:

Zunächst zum Begriff: Managen heißt nicht einfach machen, sondern planen, umsetzen, steuern. Es beginnt also mit planen – am besten spezifisch an den eigenen Kunden und Märkten orientiert. Innovation muss nicht immer etwas komplett Neues sein, es kann auch eine neuartige Kombination von Bestehendem sein. Also: Innovationsmanagement im Vertrieb mit Augenmaß, Sinn und Verstand und nicht nur, weil es gerade in ist. Was bedeutet das für das Verkaufsdanken für Vertriebsführungskräfte und deren Teams? Basis ist das entsprechende Mindset eines jeden Einzelnen: Loslassen vom Alten, offen sein fürs Neue. Nichts bewerten, ohne es vorher ausprobiert zu haben. Zu oft höre ich: "Videocalls wollen meine Kunden nicht, dürfen es nicht, können es nicht!" Alle Kunden? Ich bin erstaunt, wie oft in aktueller Zeit Vertriebsführungskräfte und -mitarbeiter glauben und hoffen, dass es wieder so ähnlich wird wie vor Corona. Leider freuen sich nur wenige auf

den Aufbruch zu neuen Ufern. Kreativ sein heißt, proaktiv gestalterisch zu sein und nicht bequemlichkeitshalber im alten Trott weiterzumachen.

Wie könnte das aus Ihrer Sicht konkret aussehen?

Wir brauchen im Vertrieb Menschen mit Lust auf Neues, Neugier, Engagement, Courage. Wir waren in Deutschland zu lange bequem und zu absichernd, haben damit oft Kreativität und Innovation im Keim erstickt. Idealerweise reagiert ein professionelles Vertriebsteam nicht, sondern setzt mutig agierend Trends. Die Chamäleons gewinnen: 360-Grad-rund-um-Blick, open-minded, sich schnell an die neue Umgebung anpassen und unverzüglich handeln mit pfeilschneller Zunge, um "Beute" zu machen.

Welche Hürden sehen Sie innerhalb der Vertriebsorganisation in notwendigen Innovationsphasen?

Am Budget dürfte es in den wenigsten Fällen liegen. Ganz im Gegenteil: Die Generation Y der Verkäufer legt weniger Wert auf Statussymbole wie großkalibrige Firmenfahrzeuge und auch nicht auf andere althergebrachte kostenintensive Rituale im Vertrieb. Dadurch werden zusätzliche Budgets frei für die sinnvolle Qualifizierung der Menschen, der kundenorientierten Optimierung der Prozesse und der praxisgerecht unterstützenden Tools. Die drei Hürden, die ich sehe: Erstens, grundlegend ist das richtige Mindset, sowohl bei den Vertriebsführungs-kräften als auch bei den Vertriebsmitarbeitern. Passive Veränderungsbereitschaft reicht nicht. Proaktive und angstfreie Veränderungslust mit Augenmaß ist vielmehr notwendig. Dafür das unternehmenskulturelle Umfeld zu schaffen, ist eine klare Führungsaufgabe. Damit verbunden müssen unsere Entscheidungsprozesse in unseren Unternehmen kürzer werden. Zu vieles bleibt im administrativen Sumpf stecken. Es geht um Management by Objectives statt by Delegation. Vertriebschefs müssen Verantwortung übergeben, Vertriebsmitarbeiter müssen Verantwortung übernehmen. Zweitens, die qualitative und quantitative Überforderung zu vieler Führungskräfte und Mitarbeiter muss abgebaut werden. Das bedeutet bessere Ausbildung in modernen Führungs-, Kommunikations- und Vertriebs-Skills bei gleichzeitigem Abbau ineffizienter administrativer Prozesse. Dabei gilt das Sowohl-als-auch-Prinzip, zum Beispiel ein praxis-gerechter Mix aus Vertriebs-Meetings und Vertriebs-Videokonferenzen, aus konventio-nellen und virtuellen Messen, aus Kundenbesuchen und Videocalls. Außerdem müssen die Internet basierten Tools systematisch und konsequenter für ein Web-Aided-Selling (W.A.S.) genutzt werden. Drittens, unsere digitale Infrastruktur ist bundesweit stark verbesserungsbedürftig. Hier müssen unsere zuständigen Behörden endlich und professionell schnellstens Abhilfe schaffen. Estland und andere nordeuropäische Länder zeigen wie es geht!

Der Schnittstelle zwischen Vertrieb und Produktentwicklung kommt eine Schlüsselrolle in Innovationsprozessen zu. Wie sollten Vertriebsorganisationen bei innovativen Ideen am besten vorgehen, um sie erfolgreich in den Markt zu tragen?

Unsere ersten beiden Fragen hatten sich ja auf die innovative Vorgehensweise der Vertriebsführungskräfte und der Vertriebsmitarbeiter bei der Markt- und Kundenbearbeitung bezogen. Jetzt geht es darum, mit welcher Vorgehensweise der Vertrieb innovative Produkte, Dienstleistungen als Lösungen erfolgreich im Markt, bei Kunden zu etablieren. Dabei sind innovative Lösungen grundsätzlich neue oder neu kombinierte Produkt- und/oder Dienstleistungen, die dem Kunden in seinem Geschäftsmodell einen (Teil-)Prozess optimieren. Grundvoraussetzung ist wieder das richtige Mindset mit der entsprechenden Unternehmenskultur: Lust auf Verbesserung.

Darauf aufbauend sind drei Schritte notwendig:

Als Vertrieb für die Produktentwicklung Lösungsbedarf im Markt zu erkennen sowie Umsatzpotenziale und Auftragschancen im Markt zu prüfen.

Zudem muss der Vertrieb die praxisgerechte Entwicklung innovativer Lösungen, nämlich Produkte und Dienstleistungen und deren Kombination zu Systemen und Konzepten, begleiten und den geordneten Kontakt zwischen Produktentwicklung und potenziellen Kunden zu moderieren.

Darüber hinaus muss er neue innovative Lösungen motiviert und professionell den Buying Centers bei Kunden verkaufen.

Was bedeutet das für die Arbeitsweise der Verkaufsteams?

Für das Erkennen des Lösungsbedarfs sind Selling Consultants gefragt, die Kundenprozesse analysieren und optimieren können. Für das Prüfen der Umsatzpotenziale und Auftragschancen im Markt sind strategische Verkäufer notwendig, die mit entsprechender Marktkenntnis und strukturierter Fragetechnik die Möglichkeiten ausloten. Beide Verkäufertypen sind dann auch in der Lage, die zweite und dritte Phase zu meistern. Sie wurden meist in anwendungsorientierten Vertriebstrainings ausgebildet. Die althergebrachten Produkt- oder Katalog-Verkäufer, die in trüben Produktschulungen geimpft wurden, tun sich schwer, den spezifischen Nutzen zu verkaufen. Es sei denn, die innovative Lösung ist nahezu selbst-erklärend. Dafür wäre jedoch ein webbasierter Vertrieb eventuell wirtschaftlicher.

Welche Erfahrung haben Sie mit Vertriebsteams von Unternehmen und Vertriebsverantwortlichen gemacht: Können beide richtig innovativ sein oder was könnte besser werden?

Grundsätzlich können alle Vertriebe innovativ sein: Der eine hat keine spektakulären Produkte, dafür aber einen innovativen Angebotsmanagement-Prozess, bei dem der Kunde sich das elektronisch erstellte Angebot mit einem 75 MB-dicken Anhang aus der Cloud holt und während des Studierens des Angebots per Chat mit einem Angebotsersteller automatisch verbunden wird. Für den Vertrieb wird somit das leidige Nachfasen optimiert. Der andere hat für sein Produkt einen neuen Werkstoff entwickelt, der eine hochhygienische Oberflächenversiegelung gewährleistet. Und der Dritte bietet eine kontinuierliche Remote-Inspektion für Produktionsmaschinen an, was der Produktion des Kunden ein verschleiß-

orientiertes und planbares Instandhaltungskonzept ermöglicht und ungeplante Instandhaltungsarbeiten und Produktionsunterbrechungen reduziert. Wodurch unterscheiden sich unsere besonders innovativen Kunden von anderen Unternehmen?

Das Mindset und die Unternehmenskultur, die von den Führungskräften gelebt und in die Teams getragen werden, sind die Basis. Open minded, für alle Feedbacks und Ideen offen, selten in Verteidigungsposition, fast ständig proaktiv agierend, mit Lust auf Verbesserung und Veränderung.

Alles Weitere, wie zum Beispiel konstruktive Reklamationsbearbeitung und strategische Service-Dienstleistungen um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) systematisch zu füttern, kommen dann fast automatisch.

Im Augenblick ist viel von agilem Vertrieb und agiler Führung die Rede, was sicher auch bei Innovationen hilfreich ist. Was sind außerdem wichtige Voraussetzungen, um Innovationen im Vertrieb voranzutreiben?

Agilität bedeutet, anpassungsfähig und flexibel auf die Gegebenheiten einzugehen und das Optimale daraus zu machen. Da sich die Gegebenheiten immer wieder verändern, sind diese beiden Fähigkeiten Anpassungsfähigkeit und Flexibilität eine wichtige Voraussetzung, um Lust auf Veränderung und somit auf Neues und Innovation zu haben. Ich darf nochmals an das Chamäleon erinnern.

Über einen Treiber für Innovationen haben wir allerdings noch nicht gesprochen: Unsere Kunden! Kunden in visionäre Foren einzubinden oder aber auch nur anlässlich einer Werksbesichtigung, einer Messe, eines Kongresses im moderierten Erfahrungsaustausch in den eigenen KVP zu integrieren, ist erfolgversprechend.

Besten Dank!

Peter Schreiber – **PETER SCHREIBER & PARTNER**

www.schreiber-managementpartner.de



Telefon +49 7062 96 96 8

Mail sekretariat@schreiber-managementpartner.de

