

Kolumne

Die Basis für wirksame Vertriebsführung



Fabian Vollberg

Nur eine starke, systematische Vertriebsführung bringt dauerhafte Wachstumserfolge.

Kurzfristige, unsystematische Erfolge sind immer möglich. Im Fussball sagt man, «der Pokal habe seine eigenen Gesetze», was genau diesen Umstand zu einem guten Teil beschreibt. Je länger eine Saison dauert, umso stärker kommt es auf systematische Erfolgsfaktoren an – gleiches gilt im Vertrieb. Ein wesentliches Puzzlestück für dauerhaft überdurchschnittlichen Erfolg ist eine saubere, wirksame Vertriebsführung. Sieben Säulen sind es, die wir bei Mandat aus den Erfahrungen der vergangenen Jahre und hunderten von Vertriebsprojekten herausgearbeitet haben, auf denen eine solche starke Vertriebsführung ruht:

› **«No Whining»:** Wachstum kommt von Innen, also aus dem Unternehmen und dem Handeln der Protagonisten, daher ist es einfach nicht sinnvoll – weder rational noch emotional –, zu viel Zeit mit dem Lamento über externe Faktoren zu verbringen. Idee und Umsetzung das Schild «No Whining» dort aufzuhängen, wo Vertriebsführungsgespräche stattfinden, stammen von Alan Weiss. Der Leitsatz repräsentiert ein wichtiges Prinzip der Vertriebsführung: Es ist erfolgskritisch, sich auf die Faktoren zu konzentrieren, die man beeinflussen kann und sich darauf zu konzentrieren, WIE man den grösstmöglichen Erfolg unter den gegebenen Bedingungen erzielt.

Praxistipp: Eine Kontrollfrage, um zwischen berechtigten Einwänden und vorgeschobenen Vorwänden zu unterscheiden, ist, ob es Mitarbeiter

oder auch Wettbewerber gibt, die unter den existierenden Bedingungen bessere Ergebnisse erzielen. Wenn ja, stellt sich die Frage, warum dies im eigenen Unternehmen nicht möglich sein sollte.

Praxisbeispiel: Als deutlich wirksam, um den Fokus auf das Machbare zu lenken, hat sich folgende Frage erwiesen: «Wenn wir morgen nichts zu essen hätten, was würden wir tun, um unsere Erfolge zu steigern?» Die spontane Antwort eines Projektteammitglieds in einem aktuellen Mandat lautete, sofort begeisterte Kunden nach Empfehlungen zu fragen. Gesagt, getan, gewachsen.

› **Klare, messbare, beeinflussbare Ziele.**

Auch wenn jede Vertriebsführung, die wir in den vergangenen Jahren erlebt haben, Ziele hatte / kommuniziert hat, so erweisen sich diese bei näherem Hinsehen häufig als eher schwammig, mehr fühl- als messbar und – besonders kontraproduktiv – in einigen Fällen als in sich so widersprüchlich, dass sie sicher nicht erfüllbar waren.

Praxistipp: Die existierenden Ziele auf den Prüfstand stellen. Kontraintuitiv, aber wirksam ist es, nicht bei den Vertriebszielen zu starten, sondern bei den Unternehmenszielen: Welche Ziele hat das Unternehmen? Welche strategischen Prioritäten? Welchen Beitrag leistet der Vertrieb? Woran lässt sich dieser Beitrag messen? Welche Indikatoren zeigen, ob wir uns auf dem Weg zu diesen Zielen befinden?

Praxisbeispiel: In einem aktuellen Mandat lassen sich die quantitativen Unternehmensziele auf eine Erhöhung des Marktanteils, bei gleichzeitiger Verbesserung des Deckungsbeitrags he-

runterbrechen. Beitrag des Vertriebes: Sichern der Kundenbeziehungen, Akquisition von Neukunden, gezielte Vermarktung deckungsbeitragsstarker Teile des Leistungsportfolios. Diesen Zieldimensionen lassen sich klare operationalisierbare Ziele und Messgrößen zuordnen.

- › **Ziele mit Messgrößen und Massnahmen hinterlegen:** Klare Ziele sind notwendig, aber nicht hinreichend. Es ist sehr hilfreich – für die Führung und auch für den Vertriebsmitarbeiter –, bis auf Massnahmenebene Verabredungen getroffen zu haben.

Praxistipp: Nach der Zieldefinition sollte im Dialog bis auf Kundenebene verabredet werden, welche Massnahmen auf welche der Ziele einzahlen und woran der Erfolg messbar ist.

Praxisbeispiel: In einem jüngst abgeschlossenen Vertriebsprojekt im Grosshandel wurde durch genau diesen Schritt die notwendige Veränderung in der Haltung bewirkt. Fühlten sich viele der Vertriebsmitarbeiter bis zu diesem Zeitpunkt als «Spielball zwischen den zu anspruchsvollen Kunden und den unrealistisch ambitionierten Unternehmensvorgaben», so bewirkte die Diskussion über konkrete Kunden, dass erkennbar Eigenverantwortung übernommen wurde und man (wieder) begann zu agieren.

- › **BSMKF-BSMA:** Bringen Sie mir keine Fragen, bringen Sie mir Antworten. Die Effektivität von Führungsgesprächen im Vertrieb steigt, wenn zukünftige Massnahmen auf (sinnvollen) Vorschlägen von Mitarbeitern fussen und nicht nur vorgegeben werden.

Praxistipp: Die Versuchung ist stark, wenn ein Mitarbeiter Herausforderungen schildert, vorzupreschen und das Thema zu lösen. Damit ist die Situation zwar geklärt, aber das Gesamtsystem hat sich nicht verbessert. Die Lösungskompetenz des Mitarbeiters ist nicht gestiegen und die nächste Herausforderung landet wieder auf dem Schreibtisch der Führungskraft. Hier empfiehlt es sich für die Führung, einen neuen Reflex anzutrainieren im Sinne der Standard-Antwort: «Wie ist Ihr Vorschlag hierzu?».

Praxisbeispiel: Das gesamte Vertriebsführungssystem in einem Klientenunternehmen haben wir durchgängig am Grundsatz BSMKF-BSMA

ausgerichtet. Stets fussten Verabredungen auf Vorschlägen des Mitarbeiters. Die positiven Effekte sind bemerkenswert: Problemlösungskompetenz wird transparent und geschult, es werden abgestimmte Lösungen erzielt, das Commitment zur Umsetzung steigt spürbar.

- › **Verbindlichkeit und Disziplin:** Beide Eigenschaften sind absolut erfolgskritisch für vertrieblichen Erfolg. Es gilt, einen Weg zu finden, diese Werte zu verankern und sicherzustellen.

Praxistipp und Praxisbeispiel: Die Herausforderung liegt darin, es nicht kompliziert werden zu lassen. Systematische Führungsgespräche, Vorbildfunktion der Führung, schlanke Standardprotokolle und wirksame Wiedervorlagen sind ein guter Grundstock des Instrumentenkoffers.

- › **«Practice what you preach»:** Glaubwürdigkeit und Vertrauen gehören zu den stärksten Assets der Vertriebsführung. Hierzu gehört, mit gutem Beispiel voranzugehen und Vorbild zu sein – immer.

Praxistipp und Praxisbeispiel: Folgender Leitsatz hat sich bewährt: Sei klar, sei fair, sei ein Vorbild.

- › **Lernen und stetig weiterentwickeln:** Hierin liegt vielleicht die grösste Herausforderung der Vertriebsführung, denn es schwingt mit, altbewährte Überzeugungen und Vorgehen immer wieder in Frage zu stellen.

Praxistipp und Praxisbeispiel: Es ist Aufgabe der Führung, keine allzu grosse Bequemlichkeit entstehen zu lassen. Die Erfolge von morgen lassen sich nicht durch die Verfahren von gestern garantieren. Ein regelmässiger – auch interdisziplinärer – Austausch zu Trends und Entwicklungen hilft dabei, Veränderungsbedarfe zu erkennen.

Die vorgestellten Punkte bilden ein Fundament für die Führung von profitablen Wachstum im Vertrieb – damit ist kein Anspruch auf Vollständigkeit verbunden, umgekehrt gilt aber auch, dass kaum ein dauerhaft überdurchschnittlich erfolgreicher Vertrieb zu finden ist, bei dem die vorgestellten Elemente sich nicht finden. ‹‹

Fabian Vollberg ist Senior-Berater und Prokurist der Mandat Managementberatung. www.mandat.de, fabian.vollberg@mandat.de, Twitter: @FabianVollberg