

Kolumne

Strategieumsetzung im Vertrieb



Fabian Vollberg

Häufig werden Strategien im Vertrieb nur unzureichend umgesetzt. Was aber können Unternehmens- und Vertriebsführung tun, um die Mitarbeiter zur Strategieumsetzung zu gewinnen und idealerweise den Umsetzungsturbo zu zünden?

Häufig ist es die wichtigste Einheit, die zur Umsetzung einer Strategie benötigt wird, die ausser Acht, strategische Vorgaben ignoriert und mehr oder minder erfolgreich den tradierten Mustern folgt. Grund genug, sich mit dem Thema Strategieumsetzung im Vertrieb systematisch zu beschäftigen. In diesem Artikel finden sich Antworten auf die Fragen, warum Strategien häufig unzureichend im Vertrieb umgesetzt werden und was die Unternehmens- und Vertriebsführung tun kann, um die Mitarbeiter zur Strategieumsetzung zu gewinnen und idealerweise den Umsetzungsturbo zu zünden.

Warum strategische Vorgaben im Vertrieb häufig keine Beachtung finden

Werden strategische Vorgaben für den Vertrieb formuliert, diese aber nicht umgesetzt, so gibt es verschiedene Ursachen, die sich in der Praxis regelmäßig finden. Die meisten lassen sich auf zwei Quellen zurückführen: Die Vorgaben werden entweder nicht verstanden oder nicht akzeptiert. An dieser Stelle bei der Erkenntnis stehen zu bleiben, ist jedoch unzureichend, wenn man die Situation verändern möchte. Es gilt, weiter in die Tiefe vorzudringen. Schaut man sich genauer an, was

exakt nicht verstanden oder nicht akzeptiert ist, so lassen sich mit grosser Regelmässigkeit sechs Elemente klar herausarbeiten:

- › Der Grund für die strategische Veränderung.
- › Das Ziel der Strategie / der strategischen Massnahme.
- › Der Weg zur Zielerreichung.
- › Die eigenen Möglichkeiten zu gestalten.
- › Die genauen Erwartungen, was man im Zuge der Strategierealisierung beitragen möge.
- › Die wahrscheinlichen Auswirkungen der Zielerreichung und der Realisierungsschritte auf individueller Ebene für den jeweiligen Vertriebsmitarbeiter.

Die Visualisierung (siehe Abbildung) gibt Aufschluss über die genannten, wesentlichen Stolpersteine im Verständnis und der Akzeptanz strategischer Festlegungen im Vertrieb:

Hebel für die erfolgreiche Strategieumsetzung

Möchte man den Vertrieb nunmehr für die Realisierung einer bestimmten Strategie oder relevanter Teile einer Strategie gewinnen, so empfehlen sich die folgenden Schritte:

- › **Zweck und Ziele der strategischen Veränderung präzise zusammenfassen und kommunizieren.** Warum wird die fokussierte strategische Veränderung angestrebt? Idealerweise lässt sich hier mit wenig Mühe ein direkter Nutzen für denjenigen ableiten, der an der Realisierung beteiligt ist und der Adressat der Kommunikation ist. Gleiches gilt für die strategischen Ziele: Was genau ist realisiert, wenn

die gewünschte Veränderung umgesetzt ist? In welchen Aspekten ist die Welt nach der Realisierung besser?

› **Sicherheit zum Weg vermitteln.** Sind Zweck und Ziele erst einmal verstanden und akzeptiert, so stellt sich unmittelbar die Frage nach dem Weg. Wie sollen die positiven Veränderungen bewirkt werden? So viel Sicherheit zu vermitteln wie ehrlich möglich, so viel Unsicherheiten zu kommunizieren wie nötig, lautet hier die Leitlinie. Dafür ist es naturgemäss notwendig, sich zur Operationalisierung der Strategie erste Gedanken gemacht zu haben. Welche Schritte werden in etwa gegangen, welche Erkenntnisse werden erhofft, wie soll mit absehbaren Stolpersteinen umgegangen werden? Auch hierbei gilt es stets die Position der Adressaten miteinzubeziehen: Was bedeutet der Weg der Veränderung absehbar für das Individuum – worin besteht sein Nutzen?

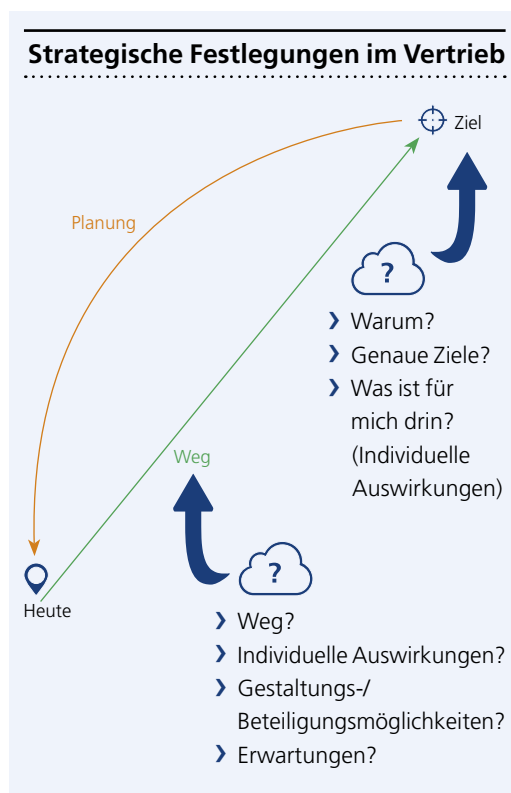
› **Erwartungsklarheit herstellen und Beteiligungsmöglichkeiten eröffnen.** Jede Frustration ist in enttäuschten Erwartungen begründet. Entsprechend wichtig ist es, genau die Erwartungen mit den Beteiligten zu besprechen und abzugleichen, die für den gemeinsamen Weg gewonnen werden sollen.

Wie sich der Turbo zünden lässt

Da der Anspruch sich häufig nicht darin erschöpft, Vertriebsmitarbeiter nur «abgeholt» zu haben, sondern sie wirklich zu gewinnen und als echte Kraftverstärker einzusetzen, lohnt es sich, einige zusätzliche Hebel zu bedienen, um den Turbo wirklich zu zünden.

› **Dialog und persönliche Aufmerksamkeit statt reiner Mitteilung.** Gerade zu Beginn einer strategischen Initiative sollte diese Möglichkeit genutzt werden. Als Daumenregel kann man festhalten, dass die persönliche Ansprache und der Dialog über Ziele und Schritte umso früher und intensiver ausfallen sollten, je wichtiger die betreffenden Personen absehbar für die Umsetzung sind.

› **Initialisierungsmeilenstein im Umsetzungsteam.** Wählt man ein Projekt als Mittel zur Erreichung einer strategischen Zielsetzung, so sollte man nach der Phase des persönlichen Dialogs, in dem die einzelnen Beteiligten gewon-



nen werden, eine gemeinsame Grundlage – sachlich und emotional – schaffen. Das klassische Format in einem Projekt, dessen man sich hierzu bedienen kann, ist ein Kick-off.

› **Gestaltungsspielraum einräumen und ernst nehmen.** Damit ein Thema wirklich angenommen wird und Verantwortung übernommen wird, lohnt es sich, bei Zielen und Leiplanken klar zu sein und innerhalb dieser Rahmendaten einen echten Gestaltungsspielraum zu lassen. Die Identifikation, der Einsatz und die Qualität der Resultate steigen hierdurch häufig deutlich.

All diese Massnahmen sind einfach, sie sind aber nicht leicht, entsprechend lohnt es sich, sich zu fokussieren. Will man einen Schlüsselpunkt herausgreifen, der die grösste Wirkung entfaltet, so empfiehlt es sich, die Perspektive derjenigen bestmöglich einzunehmen, die die strategische Umsetzung bewirken sollen, und aus dieser Warte Antworten auf die Frage zu finden: «Was ist für mich drin?» ‹‹

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