



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

www.mandat.de
fabian.vollberg@mandat.de
Twitter: @FabianVollberg

Kolumne

Die neuen Wege im Vertrieb

Wie sich digitaler und klassischer Vertrieb verbinden lassen und wie die Führung der Veränderung gelingen kann.

Das Marktumfeld ändert sich ständig. Das war und ist eine der wenigen deterministischen Wahrheiten, auf denen wir unseren Weg zu gesundem, profitabilem Wachstum aufbauen können und müssen. Besonders intensiven Transformationsanreizen sehen sich aktuell die Absatzfunktionen, zuvorderst der Vertrieb, ausgesetzt. Der Vertrieb ist die Einheit, die sich am stärksten ändern müssen, wenn ein zukunftsfähiges, wachstumsstarkes Unternehmen zu den strategischen Zielen der Unternehmensführung gehört. Die wachsende Bedeutung der globalen Perspektive, eskalierende Kundenansprüche und bemerkenswert kurze Innovationszyklen seien als Beispiele dafür genannt, warum es Veränderungen auf Ebene des Vertriebes braucht. Nun sollte man meinen, dass die Grundbotschaft flächendeckend in Vertriebseinheiten angekommen und jede Unterstützung, auch die Digitalisierung, willkommen sei. Wir stellen in unserer Beratungspraxis fest, dass dies nicht der Fall ist. Zu häufig argumentieren Mitarbeiter (auch in der Führung) noch mit Erfolgen aus der Vergangenheit, gewachsenen Kundenbeziehungen und eingespielten Prozessen, die sich bewährt haben. Doch liegt die Begründung für Erfolg immer in der Vergangenheit und ist kein Garant für kommende, positive Wachstumsergebnisse.

Digitalisierung darf kein Selbstzweck sein

Auch in Zukunft gilt, dass es eine der wirksamsten Massnahmen für Wachstum darstellt, den Kunden in den viel zitierten Mittelpunkt zu stellen. Kaum etwas hat sich so stark geändert wie das Kundenverhalten, und das ist der Hauptgrund dafür, warum Digitalisierung im Vertrieb in jedem Unternehmen Thema sein sollte. Wohlgemerkt: nicht als Selbstzweck, sondern als Instrumente und Möglichkeiten, die nach sorgsamer Auseinandersetzung mit der Strategie des Unternehmens, insbesondere den Bedürfnissen der Zielgruppen, entdeckt, geprüft, erlernt und umgesetzt werden sollten. Lassen sich in einem Unternehmen Ressentiments gegen Digitalisierungsmaßnahmen und mehr oder weniger offen ausgetragene Grabenkämpfe feststellen, so hat die Führung eine Aufgabe, die sie in der Vergangenheit augenscheinlich noch nicht gelöst hat. Digitale Massnahmen und klassischer Vertrieb können Puzzlestücke eines wunderbaren Wachstumsbildes sein, sie können sich aber auch wie Feuer und Wasser bekämpfen.

In diesem Artikel soll es darum gehen, wie sich digitaler und klassischer Vertrieb verbinden lassen und wie die Führung der Veränderung gelingt. Natürlich

können in einer Kolumne nicht alle Details beleuchtet werden – wenn Sie hier tiefer gehen möchten, melden Sie sich gerne bei mir –, sehr wohl kann aber der Rahmen gesteckt werden, der bei der Weiterentwicklung der eigenen Vertriebseinheit zu berücksichtigen ist.

Strategie vor Digitalisierung

Ein Blick in die Fachliteratur oder auch ins World Wide Web zeigt unglaublich viele Möglichkeiten und vermeintliche Erfordernisse, was rings um den Vertrieb zu digitalisieren und zu ändern sei. Es ist erfolgsentscheidend, nicht mit einer Betrachtung dieser Angebote in die Reise der Vertriebsveränderung zu starten. Denn all diese Angebote und Impulse haben gemein, dass sie Antworten darstellen. Wir müssen aber mit den richtigen Fragen starten, um beurteilen zu können, ob die Antworten Sinn ergeben.

Die richtigen Fragen und erste Antworten ergeben sich aus der Strategie des Unternehmens. Vor der Erörterung zu Optionen der Digitalisierung sollte also eine Definition beziehungsweise Überprüfung und Justage der Unternehmensstrategie erfolgen. Mit diesen Fragen lässt sich trefflich starten: In Richtung welches attraktiven Bildes der Zukunft, das wir vielleicht nie erreichen, das aber grossen Sog auf uns ausübt, wollen wir uns entwickeln (Vision)? Welche Grundstrategie verfolgen wir (Leistungs-, Innovations- oder Kostenführerschaft)? Wie ist unser Markenkern gestaltet? All diese strategischen Festlegungen sind Filter und Wegweiser für die unternehmensindividuell passenden Lösungen der Digitalisierung.

Am Kunden den Weg orientieren

Zu den wichtigsten strategischen Festlegungen gehören Fragestellungen rings um die Kunden, mit denen wir den Wachstumsweg gemeinsam gestalten wollen. Welche Zielgruppen adressieren wir? Wie lässt sich unser idealer Kunde beschreiben? Was zeichnet Unternehmen aus, die ideale Kunden darstellen? Was zeichnet die Entscheider (Menschen) aus, mit denen wir in der idealen Konstellation zusammenarbeiten? Um den Fokus weiter zu kalibrieren, sollte auch die folgende Frage gestellt werden: Welche Charakteristika zeichnet einen idealen Auftrag aus? Endgültig scharf gestellt ist der Fokus, wenn die Bedürfnisse der (idealen) Kunden präzise herausgearbeitet und die folgenden Fragen beantwortet sind: Auf welche Kundenbedürfnisse konzentrieren wir uns? Welche Nutzenaspekte möchten wir in den Mittelpunkt rücken? Nun lassen sich Vertriebsprozess und Customer Journey betrachten und für jeden Schritt definieren, wie bestmöglich miteinander gearbeitet wird.

Zusammen wachsen – die Einbindung der Mannschaft

Das latente Beharrungsvermögen des (oftmals ja durchaus erfolgreichen) Vertriebes ist vielfach beachtlich. Führung, die hier nur Top-down-Veränderungen vorgibt, läuft Gefahr, dass Themen nicht wirkungsvoll umgesetzt werden und offenen oder verdeckten Widerstand erfahren. Unserer Erfahrung nach lässt sich die Kraft des Vertriebes besser nutzen, wenn er nicht nur als ausführende Einheit, sondern auch schon als strategisch und konzeptionell eingebundene Einheit verstanden wird. Daher sollte von Beginn an (also

ab der Überprüfung der Strategie) bewusst und wohlwollend geprüft werden, ob und wie der Vertrieb konsultiert wird. Spätestens bei der Definition des Vertriebsprozesses und der Customer Journey gilt es, in einem interdisziplinären Team zu arbeiten. Die Spielregeln sind einfach: Die Ziele und Leitplanken werden von der Strategie gesetzt; Vertriebsprozess und Customer Journey sind dazu vorgesehen, auf direktem Weg die Ziele zu erreichen; Kundenerwartungen und Kundennutzen stehen am Anfang und am Ende jeder Erörterung; es wird das Soll gemeinsam definiert, Bremsen und Hürden dieses Soll Wirklichkeit werden zu lassen, werden auf einem Themensammler gespeichert und nicht vertieft diskutiert, denn Abstriche lassen sich später noch machen.

Zukunftsfähige Prozesse

Eine Digitalisierung des Vertriebes ist, wie jede grössere Veränderung, mit der Chance verbunden, auch Themen, die im Grunde nur indirekt betroffen sind, infrage zu stellen und weiterzuentwickeln. Werden Instrumente im Vertrieb eingeführt, so lohnt es sich, auch althergebrachte Verantwortungsaufteilungen und Verfahrensweisen infrage zu stellen. Bemerkenswerte Potenziale liegen zum Beispiel im Innendienst, der durch die Effizienzvorteile, die für Standard-Fälle im Zuge der Digitalisierung oftmals zu heben sind, eine wertvolle Rolle einnehmen kann. Menschliche Interaktion und starke Mitarbeiter im Vertrieb werden ihre Relevanz behalten. Die genaue Rolle und die Ausgestaltung werden sich ändern. Besser, jeder mit dem Vertrieb Befasste arbeitet aktiv mit und gestaltet so die Zukunft aktiv und selbstbestimmt. «