

Sehen, folgern, handeln

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Im Vertrieb sollten wir lernen mit vermeintlichen Widersprüchen umzugehen und situativ passende Entscheidungen zu treffen.
- o Struktur und Flexibilität gehen auf dem Wachstumsweg Hand in Hand.
- o Eine Kultur „Vertrieb immer wieder neu zu denken“ ist ein zeitgemäßer, richtiger Weg.



Vertriebsstrategie, Vertriebsprozess und Spielregeln sind wichtig und gleiches gilt für die Intuition, ein waches Auge, Leichtfüßigkeit und mutiges Handeln im Vertrieb. Sehr guter Vertrieb setzt stets voraus, dass man lernt mit Gegensätzen umzugehen und situativ passende Entscheidungen zu treffen. Zielgerichtetes, wirksames Handeln funktioniert am besten, wenn man nicht blind in Situationen rennt, sondern konzeptionelle Vorüberlegungen anstellt und im besten Sinne planerische Vorarbeit leistet – das gilt auch und gerade im Vertrieb. Doch nach dem der Plan erdacht ist und das Vertriebsteam beginnt zu wirken, heißt es „sehen, folgern, handeln“. Im Vertrieb trifft die Strategie auf die Realität und der Mitarbeiter des Vertriebes fungiert als Katalysator für den Erfolg dieser Verschmelzung.

Start-Ups handeln häufig intuitiv nach dem Grundsatz, dass nach dem Denken eine Phase folgt, in der sehen, folgern, handeln über den Erfolg entscheiden. Nachdem die Strategie durchdekliniert und der Vertriebsansatz eronnen sind, folgt (häufig) der Schock in der Realität, dass der Markt gar nicht so versessen auf die angebotene Leistung gewartet hat, wie man es sich im Vorfeld überlegt hat. Schon um das Überleben des Unternehmens zu bewerkstelligen heißt es schnell zu lernen, auszuprobieren, Konzepte anzupassen und Stück für Stück einen Ansatz zu entwickeln, der Vertriebsfolge mit sich bringt. Nur 10 Prozent der Start-Ups in Deutschland können über signifikante Erfolge nach 3 Jahren berichten – viele Gründer berichten spannend und lebhaft über die Zeit, in der die ersten Markterfolge hart erarbeitet wurde.

Bei etablierten Unternehmen und erfolgreichen Vertriebsteams geraten die Fähigkeiten neu zu denken, den Markt und die Kunden immer wieder neugierig zu betrachten und den eigenen Ansatz anzupassen häufig in Vergessenheit. Natürlich ist es wichtig, Erfolgsmuster der Vergangenheit zu identifizieren und intelligent einzusetzen, doch auch hier gilt es mit vermeintlichen Widersprüchen umzu-

gehen, denn die Erfolgsgeheimnisse der Vergangenheit gewährleisten keineswegs überzeugende Wachstumsergebnisse in der Zukunft. Märkte und Kunden verändern sich und lassen sich am überzeugendsten mit zeitgemäßen, frischen Konzepten gewinnen. „Vertrieb immer wieder neu zu denken“ sollte in die Kultur und auch in die Strukturen wachstumsorientierter Unternehmen eingewoben werden. Best Practices:

- o Den Dialog über Markt und Kundenentwicklungen beibehalten. Das gilt sowohl für fixe Formate wie „Trend-Meetings“ oder „Strategie-Updates“, wie für informellere Austausche.
- o Beobachtungen teilen und Folgerungen ziehen. Wenn regelmäßig über Marktbeobachtungen gesprochen wird, ist die nächste Herausforderung nicht bei jeder Beobachtung in Aktionismus zu verfallen. Es gilt nach Mustern Ausschau zu halten und diese sind erst bei mehrmaligem Auftreten festzustellen.
- o Annahmen zu Marktentwicklungen explizit machen und verproben. Jenseits der bereits beobachteten Muster gibt es „kleinere Zeichen“, die Veränderungen andeuten oder Phänomene, die sich noch nicht auf den eigenen Markt auswirken, bei denen man aber annimmt, dass sie relevant werden. Diese Themen in die eigenen strategischen Überlegungen aufzunehmen ist eine der vornehmsten Aufgaben der Vertriebsführung.
- o Spielraum gewähren. Damit der Vertrieb nach Beobachtungen auch folgern und handeln kann, braucht er den entsprechenden Spielraum und eine Kultur in der auch mit Fehlentscheidungen konstruktiv umgegangen wird.

Bitte verstehen Sie diesen Artikel als einen Appell dafür, mit Neugierde, Mut und Leichtfüßigkeit Vertrieb zu betreiben, nicht als Appell leichtsinnig zu handeln. Auch wenn die Grenzen manchmal fließend sind.