

# Die einzige Vertriebsaufgabe im Turn-Around: Leistung bringen

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Im Turn-Around braucht es vollen Fokus auf Leistung – gerade im Vertrieb.
- o Umsatz um jeden Preis ist der falsche Weg – auch im Turn Around.
- o Den Turn-Around zu meistern gelingt im Team oder gar nicht.



Ein Vorteil der Turn-Around Situation ist, dass er die Welt ganz einfach macht: Ziel ist das kurzfristige Überleben, bei bestmöglicher Weichenstellung für eine prosperierende Zukunft, nicht mehr und nicht weniger.

Dem Vertrieb kommt hierbei häufig eine entscheidende Rolle zu, denn der Vertrieb generiert den Energiezufluss (monetäre Mittel), der das Unternehmen am Leben erhält. Versiegt der Energiezufluss, so kann man alle weiteren Vorhaben, die auf den Fortbestand des Unternehmens aus eigener Kraft gerichtet sind, ebenso gut unterlassen.

Der Vertrieb hat im Turn-Around nur eine Aufgabe: Leistung bringen. Voraussetzung hierfür ist ein systematisches und entschlossenes Vorgehen. Hierfür braucht es:

- o **Klare Ziele und eine positive Perspektive:** Es empfiehlt sich einerseits eine positive Zieldefinition vorzunehmen, die mehr beinhaltet, als das schiere Überleben („Auf welches attraktive Szenario zielen wir mit unseren Bemühungen?“) und andererseits klar definierte Meilensteine auf dem Weg zu beschreiben, die es gleichfalls zu erreichen gilt („Was müssen wir wann erreicht haben, um zu überleben?“; „Was müssen wir wann erreicht haben, um uns substanziell in Richtung des attraktiven Szenarios zu entwickeln?“).
- o **Vorgehensklarheit:** Leistung bedeutet im Turn-Around zweierlei: profitablen Umsatz generieren und Erfolgsressourcen für die Zukunft bestmöglich schützen (idealerweise sogar ausbauen). In der Begriffswelt von Hunter und Farmer lässt sich die Reihenfolge dessen, was es zu unternehmen gilt so beschreiben: Ernten, Jagen, Säen. Wie in diesen Feldern erfolgversprechend agiert werden kann, sollte mit dem Vertriebsteam erarbeitet und verbindlich verabredet werden. Erfolgsressourcen schützen, bedeutet hierbei keinen Umsatz auf Kosten von Kundenpartnerschaften und Vertrauen zu erzielen.

- o **Roadmap:** Hier lassen sich verschiedene Begriffswelten verwenden und je nach Geschmack lässt sich das, was es braucht, als Schlachtplan, Roadmap oder Maßnahmenplan bezeichnen. Gemeint ist stets das Gleiche: Es empfiehlt sich verbindlich bis auf Kundenebene zu verabreden, wer, was, bis wann unternimmt und welche Ergebnisse dadurch erzielt werden sollen.

- o **Follow-Up/Manöverkritik:** Der regelmäßige Austausch zwischen Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsführung und auch im Vertriebs-Team ist essenziell, um schnell zu lernen, als Team zusammen zu wachsen und dauerhaft so effektiv wie möglich zu agieren.

- o **Reporting und Kommunikation mit Schnittstellpartnern im Unternehmen:** Wachstum ist ein Team-Sport und es bringt nichts, wenn der Sturm (der Vertrieb) Tore schießt und hinter ihm das Unheil lauert. Entsprechend wichtig ist es, die weiteren Teile der Mannschaft einzubeziehen, zu sprechen und gemeinsame Themen auch gemeinsam zu lösen. Nur so kann Verständnis und ein konstruktives Miteinander auch in den turbulenten Zeiten eines Turn-Arounds immer wieder neu gewonnen werden.

Wenn Sie die genannten Punkte berücksichtigen, sind Sie einem erfolgreichen Turn-Around ein gehöriges Stück nähergekommen. Viel Erfolg, gleich in welcher Phase der Wachstumskurve sich Ihr Unternehmen befindet!