



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

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

Kolumne

Starthilfe für die ersten 100 Tage

Die ersten 100 Tage im neuen Amt: So gelingt der Start der Vertriebsführung – Muster, die nicht nur für Führungskräfte im Vertrieb gelten.

Dieser Beitrag richtet sich an genau die Leserinnen und Leser, die entweder selber eine neue Position in der Leitung des Vertriebes eines Unternehmens antreten, oder an solche, die jemanden berufen, für den genau das vorgesehen ist. Die grundsätzlichen Muster lassen sich auf alle Führungspositionen übertragen, in denen die so wichtigen ersten 100 Tage gestaltet werden sollen.

Ausgeklammert sind all jene Aspekte, die organisatorischer Natur sind oder die sich aus den unternehmensindividuellen Abläufen und Festlegungen ergeben. Im Mittelpunkt dieses Kolumnenbeitrages stehen ausgewählte Hebel, die die grösste Wirkung im Bezug darauf versprechen:

- › Das Unternehmen und die Menschen in und um die Organisation zu verstehen;
- › Eine eigene Marke im Unternehmen zu prägen;
- › Beziehungen aufzubauen und zu gestalten;
- › Die Marschrichtung für den weiteren Wachstumsweg zu finden und zu gestalten;
- › Den Wachstumsweg zu beginnen und ein belastbares Wachstumsfundament zu schaffen.

Erst verstehen, dann verändern

Es ist verführerisch, gerade wenn man sich einer neuen Herausforderung gegenüberübersieht, die man zügig, sichtbar und entschlossen meistern will, die eigenen Erfolgsmuster der Vergangenheit nutzen und übertragen zu wollen. Gerade in einer neuen Führungsposition sollte man diesem Impuls widerstehen. Zum einen, weil die Zusammenhänge, Potenziale und Erfolgsgeheimnisse zwischen alter und neuer Wirkungsstätte vielleicht wirklich differieren. Zum anderen, weil es gilt, Menschen mitzunehmen und – nach Möglichkeit – mit Sog statt mit Druck Erkenntnisse zu gewinnen und Veränderungen umzusetzen. Also gilt das Prinzip «Erst verstehen, dann verändern».

Auf Überschriftenebene geht es um ein Verständnis der Dimensionen Strategie, Vertriebsansatz und -prozess, Kundenstruktur und Kundencharakteristika, Beziehungen im Unternehmen und zu externen Schnittstellen.

Es empfiehlt, sich mit einer Mischung aus der Lektüre passender Dokumente und gezielten Gesprächen zu arbeiten. Erst in der Kombination ergibt sich ein nützliches Bild. Zeigen schriftliche Dokumente vielfach auf, zu welchen Erkennt-

nissen man bereits gelangte (was man tun müsste) und wie man sich selbst verstehen will (wie man sein will), so zeigen die Gespräche einen guten Teil des Bildes, wie sich der Status quo tatsächlich darstellt. Gespräche mit Kunden und Geschäftspartnern runden das Bild ab.

Methodische Hinweise: Trennen Sie von Beginn an zwischen Beobachtungen und Wertungen. Allzu schnelle Schlussfolgerungen oder ungeprüftes Übernehmen von Positionen der Gesprächspartner führen allzu oft in die Irre; schreiben Sie die generierten Informationen und eigene Gedanken dazu akribisch auf. Trauen Sie nicht Ihrem Gedächtnis, gerade in Phasen, in denen eine Vielzahl an Informationen auf Sie zukommen; Sprechen Sie möglichst mit der gesamten ersten Führungsebene des Unternehmens und minimal mit denjenigen auf der zweiten Führungsebene, zu denen Ihre Einheit direkte Schnittstellen hat, ausserdem natürlich mit jedem Ihrer Team-Mitglieder und ausgewählten Kunden und Geschäftspartnern; Bereiten Sie Ihre Fragen vor und denken Sie daran, sich auch zu erkundigen, ob Ihr Gegenüber Fragen an Sie hat; Nehmen Sie sich Zeit, Ihre Aufzeichnungen Revue passieren zu lassen und Ihre Gedanken dazu aufzuschreiben.

Beziehungen aufbauen und gestalten

Die skizzierten Gespräche sind ein wichtiger Baustein für das Fundament Ihrer künftigen Beziehungen im Unternehmen – und genau diese Beziehungen sind erfolgskritisch. Die Gespräche prägen den ersten Eindruck, den man von Ihnen hat, und sind damit für Ihre Personen-Marke und Ihre Positionierung sehr wichtig. Vereinfacht kann man sagen, dass Ihre Personen-Marke das ist, was Ihre Kolleginnen und Kollegen über Sie denken und sagen, wenn Sie nicht dabei sind.

Jede Frustration ist in enttäuschten Erwartungen begründet, damit ist auch eine weitere, entscheidende Zielrichtung der Start-Gespräche benannt. Genau ge-

nommen geht es in den Gesprächen darum, sich kennen zu lernen und Erwartungen miteinander abzugleichen. Natürlich sind die ersten Gespräche nur ein Auftakt hierzu – aber ein prägender.

Die Erwartungen der Unternehmensführung und des relevanten Umfelds zu kennen, ist wichtig, aber nur ein Teil der Zielfunktion, die Sie leiten sollte. Vielmehr gilt es, ein eigenes Zielbild, gerne auch mit Visionscharakter, zu erarbeiten und aufzuschreiben, an dem sich die eigenen Aktivitäten ausrichten lassen.

Orientierungsfragen: Welches attraktive, vielleicht nie erreichbare, qualitative Zielbild des Vertriebs würde Sie richtig begeistern? Mit welchen Kunden arbeitet das Vertriebsteam? Was zeichnet diese Kunden aus? Wie wird der Markt vertriebslich bearbeitet? Wie arbeiten die Menschen im Vertrieb zusammen? Wie arbeiten sie mit den weiteren Organisationseinheiten zusammen? Was macht das Zielbild sonst cool und attraktiv?

In den ersten 100 Tagen lassen sich meist nur erste Ansätze zur Beantwortung herausarbeiten, die Gelegenheit, mit klarem Blick «von aussen» auf die Themen zu blicken, lässt sich jedoch nur zu Beginn nutzen und genau dieser Blick hilft dabei, neu und innovativ zu denken. Abstriche hiervon lassen sich später immer noch machen.

Gemeinsame Klarheit gewinnen

Eigene Klarheit ist gut und wichtig. Nun gilt es auch diejenigen mit einzubeziehen, an die Sie direkt berichten, sowie diejenigen, die Sie für den weiteren Wachstumsweg benötigen. Also mindestens Ihren direkten Vorgesetzten und/oder die Eigentümer des Unternehmens sowie Ihr Team. Leider ist das Thema «Vertriebsstrategie» in vielen Unternehmen noch unterbelichtet. Wenn Sie die Gelegenheit haben, einen Vertrieb zu führen, sollten Sie einen Prozess beginnen, der bei der Unternehmensstrategie ansetzt und in dem – gemeinsam mit

Mitgliedern des Vertriebsteams und gegebenenfalls weiteren marktgerichteten Einheiten, wie dem Marketing – eine konsistente, erfolgversprechende Vertriebsstrategie abgeleitet und verabredet wird. Auch hier geht es nicht darum, in den ersten 100 Tagen Perfektion zu erzielen, sondern darum, zu beginnen.

Den Wachstumsweg operationalisieren

Kurzfristige Ziele und Handlungsbedarfe, die weit oben auf der Prioritätenliste stehen, brauchen klare, entschlossene Handlungen, die Fortschritt in die gewünschte Richtung versprechen. Damit die eigenen und die Aktionen des Teams nicht nur zufällig zielorientiert erfolgen oder nur als Strohfeder schnell verglühen, empfiehlt sich ein Dreiklang aus Zielklarheit, Verabredungen und Struktur.

Auf einer DIN-A4-Seite sollten sich die Kernthemen leicht erfassen lassen, die im Vertrieb unter der neuen Ägide zu Beginn fokussiert bearbeitet werden. Mit plakativen Überschriften lässt sich festhalten, was bewahrt, was neu geschaffen oder innoviert, was weggelassen oder reduziert werden soll. Jede der Überschriften sollte mit Leben gefüllt werden: Welche konkreten Ziele werden wir im Themenfeld erreichen? Welche Massnahmen leiten wir ein, um diese Ziele zu erreichen? Wer macht was bis wann, um die Massnahmen erfolgreich umzusetzen? Keine Verbesserung ohne Follow-Up. In jedem Fall sollte ein Regelprozess implementiert sein, in dem das verabredete Vorgehen und die realen Ergebnisse miteinander abgeglichen werden.

Menschen glauben nicht alleine, was sie hören, sondern was Sie sehen und erleben. Als für den Vertrieb verantwortliche Person sollten Sie vorweg gehen, vorleben, was Sie von Ihrem Team erwarten, und auch in der aktiven Arbeit mit dem Kunden zeigen, dass Sie versiert sind in der anspruchsvollen Arbeit, die Ihr Team jeden Tag vollbringt. <<