Kolumne

Woran Vertriebsprojekte wirklich scheitern

Das Akronym MBVBM steht für Wachstumsmuster, die über Erfolg oder Misserfolg nahezu jeden Vertriebsprojekts entscheiden. Was es genau damit auf sich hat, zeigt der Beitrag.

Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

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

Viele Projekte im Vertrieb werden mit breiter Brust und starken Zielen ins Leben gerufen und enden als müde Enttäuschung. Und das obwohl in vielen Unternehmen diesen Projekten sehr wohl gute, wirksame Ideen zugrunde liegen. Obwohl klare Ziele definiert sind und auch die Strategie erfolgversprechend ist. Die Gründe, warum gute Ideen, Konzepte, Strategien mit unerwartet schlechten Ergebnissen in der Realisierung enden, sind natürlich vielschichtig.

Fünf Wachstumsmuster

In diesem Artikel betrachten wir fünf Wachstumsmuster, die bei nahezu jedem Vertriebsprojekt greifen und die massgeblich darüber entscheiden, ob dem Projekt ein Erfolg beschieden ist oder ob es krachend scheitert. Sie folgen dem Akronym MBVBM

1. Das Wachstumspotenzial einer Vertriebsinitiative wird durch die Vertriebsstrategie bestimmt. Sie eröffnet den Raum dessen, was erreichbar ist. Sind Marktsegment, idealer Kunde, Vertriebsansatz und all die anderen Facetten erfolgversprechend geklärt, hat man eine Grundlage geschaffen. Aber: Die tatsächlichen Erfolge werden durch das Mindset des Vertriebsteams bestimmt. Bedeutende Wachstumserfolge im Vertrieb brauchen Verhaltensveränderungen und hierfür reicht es nicht, nur theoretisch zu wissen, was wohl zu tun wäre. Man muss es wirklich wollen. Fast jedes Wachstumsproblem im Vertrieb lässt sich lösen. Wenn man eine Mannschaft an Bord hat, die wirklich will, wenn die Führung von ganzem Herzen will und wenn alle bereit sind, den Preis dafür zu bezahlen. Der Preis kommt in vielen verschiedenen Gestalten daher, Zeit, Geld, Frustration, Lernaufwand, Ego-Themen, weil man bei neuen Ansätzen nicht von Beginn an so behände und erfolgreich vorgeht, wie es bei längst eingeübten Verfahrensweisen der Fall ist. Es sind 80 Prozent Mindset und 20 Prozent Strategie, Instrumente, Methoden, die zum Erfolg führen.
   - Das erste M des Akronyms steht also für Mindset.

2. Es stellt sich folgerichtig die Frage, wie es gelingt, ein Mindset im Vertriebsteam zu entwickeln, das dabei unterstützt, neue Strategien mit Kraft, Energie, Beständigkeit und Leidenschaft umzusetzen. Es geht um mehr als um das so oft wiederholte Abholen und Mitnehmen, was nicht nur passiv klingt, sondern häufig auch so gelebt wird, dass Mitarbeiter passiv bleiben

und Fortschritt dadurch von der konstanten Energiezufuhr der Führung abhängt. Es geht um Inspiration, Gewinnen und Überzeugen. Der Weg, der sich als absolut überlegen herausgestellt hat in den vergangenen Wachstumsprojekten, ist der Weg über Geschichten. Die Führung muss sich klar darüber sein, mit welcher Geschichte die Umsetzung einer Vertriebsstrategierealisierung geführt werden soll. Was stets enthalten und erzeugt werden sollte, ist eine Mischung aus Drama und Begeisterung. Es braucht eine starke, nicht nur logische, sondern auch emotional befriedigende Antwort auf die Frage nach dem «Warum?». Warum braucht man eine veränderte Vertriebsstrategie, warum die Verhaltensveränderung? Häufig sind hier die Drama-Elemente verortet. Gleichermassen braucht es Begeisterung, sich für das neue Projekt einzusetzen. Hierbei hilft ein starkes, emotionales Zielbild, das Nutzen verspricht für das Unternehmen und für die einzelnen Beteiligten. Positive Effekte lassen sich auch durch die Möglichkeit mitzugestalten erzielen. Gerade im Vertrieb sollte man darauf achten, dass auch die Vergangenheit in der erzählten Geschichte gewürdigt wird, denn ein Vertriebsteam, das sich angegriffen fühlt, in der Vergangenheit schlecht gearbeitet zu haben, ist selten eines, das energetisch an der Umsetzung einer neuen Strategie mitarbeitet. Welche Geschichte erzählen Sie – sich selbst und Ihrem Team –, um für Veränderungen zu gewinnen und zu überzeugen?

› Das erste B steht für Begeisterung und Drama.

3. Auch wenn die Geschichte steht und objektiv betrachtet gut und geeignet ist, Menschen zu gewinnen und zu inspirieren, gilt es das Team – und sich selbst – auch emotional zu erreichen. Nichts ist hierbei entscheidender als die Verfassung desjenigen, der die Geschichte erzählt. Wir haben hierbei das gesamte Spektrum in der Beratungspraxis erlebt, von leidenschaftlich, bewegend und genau zu den Zuhörern passend, bis hin zu müd vorgelesenen Visionen. Überzeugung und Energie des Teams hängen hier von der Verfassung und der Aura der führenden Person ab. Die eigene Verfassung bewusst und gezielt zu beeinflussen, ist eine der wichtigsten Aufgaben echter Führung.

› Das V steht für Verfassung und Aura.

4. Wenn ein neues Marktsegment erschlossen werden soll, Leistungen sich verändern oder auch «einfach nur» veränderte Kundenbedürfnisse durch den Vertrieb adressiert werden sollen, hängen Wohl und Wehe dieser Unterfangen – wenn Mindset, Geschichte und Verfassung stimmen – regelmässig am sauberen Erarbeiten und Umsetzen der Basics der Vertriebsstrategie, -führung und -arbeit. Selten sind komplizierte Methoden, wie ein (imaginäres) «Hexagon der sechsstufigen Resonanz-Matrix», der Schlüssel zum Erfolg. Im Gegenteil, sie verkomplizieren das Verständnis, binden Aufmerksamkeit und geben Scheinsicherheit. Die Basics entscheiden. Dazu gehört ein voller Fokus auf den idealen Kunden. Es gilt ihn zu erkennen, durch und durch zu kennen und sich voll auf dessen Bedürfnisse zu konzentrieren. Eine robuste Methodik der Strategiearbeit ist hier ein echtes Pfund, denn sie hilft dabei, sich nicht zu verzetteln, nicht zu verlieren und blinde Flecken auszuleuchten.

› Das zweite B steht für Basics. Denn diese entscheiden.

5. Strategierealisierung steht und fällt mit dem Commitment der Führung und des mit der Umsetzung betrauten Teams. Wir haben die besten Erfahrungen damit gemacht, relativ früh im Strategieprozess operative Vertriebsexpertise miteinzubeziehen. Nicht bei der Entwicklung der Vision oder der Grundstrategie – denn das ist alles kein basisdemokratischer Prozess und gehört in die Unternehmensführung. Sobald aber die strategischen Eckpunkte abgesteckt ist und das Marktsegment vom Kunden her durchdacht werden soll, lohnt der Einbezug des Vertriebs. Nicht nur der Führung, sondern durchaus auch von operativ Verantwortlichen. Gute Ideen, Begeisterung und Multiplikatoren sind die zu erwartenden Nutzenaspekte dieses Vorgehens. Wenn Sie die Voraussetzungen geschaffen haben, die Energie im Team gut ist, Sie eine valide initiale Vertriebsstrategie definiert haben und Multiplikatoren gewonnen sind, setzen Sie alles daran, Momentum aufzubauen. Im Strategieprozess werden strategische Entscheidungen getroffen, diese sind aber nur dann etwas wert, wenn sie auch sehr schnell in Handlungen übersetzt werden und man gemeinsam beginnt aus den Erfahrungen zu lernen. Wenn die Ergebnisse noch nicht zufriedenstellend sind oder Möglichkeiten für relevante Verbesserungen sichtbar werden, justieren Sie gemeinsam, wenn Erfolge erzielt werden, nutzen Sie diese unbedingt, um das Momentum weiter aufzubauen und zu verstärken.

› Das letzte M steht für Momentum. Setzen Sie alle Hebel in Bewegung, um Momentum in der Strategierealisierung aufzubauen und beizubehalten.

Egal in welcher Situation Sie bei der Entwicklung Ihres Vertriebes sind, wenn Sie die Leistung steigern wollen und dafür Verhaltensveränderungen notwendig sind, durchdenken und nutzen Sie diese Wachstumsmuster. Der Nutzen ist immens und umgekehrt ist das Scheitern sehr wahrscheinlich, wenn sie nicht berücksichtigt werden.

Eine kleine Eselsbrücke für das MBVBM-Akronym, für Liebhaber der deutschen Fussballbundesliga: In der Mitte steht der BVB aus Dortmund, davor und dahinter ein M für München. Dass unser Büro in Dortmund ist und mein Fussballherz in München schlägt, ist natürlich nur ein Zufall. «