

Momentum im Vertrieb aufbauen: Ackern ohne Applaus

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Egal ob Wachstumsstrategie oder Turnaround – der Vertrieb ist bei der erfolgreichen Realisierung immer gefragt.
- o Verhaltensveränderungen im Vertrieb sind schwierig – auch, weil sie erst zeitversetzt Anerkennung und vollständige Erfolge bringen.
- o Dauerhaft erfolgreicher Vertrieb funktioniert nur, mit echter Führung.



Vielfach funktioniert Vertrieb über schnelles Reagieren auf Reize, schnelle Erlebnisse und schnelle Ergebnisse – und bis zu einem gewissen Grad ist das hoch funktional.

Wenn wir jedoch die strategische Richtung justieren wollen oder müssen, wenn es gilt, substanziell etwas zu verändern oder gar einen Turnaround zu stemmen, wird dieser schnelle Reiz-Reaktions-Mechanismus dysfunktional.

Wenn Sie einen großen Körper in Bewegung versetzen wollen – stellen Sie sich vor, Sie möchten ein Schwungrad oder ein Auto anschieben –, benötigen Sie den größten Teil der Energie zu Beginn des Prozesses. Und auf der oberflächlichen Ergebnisebene sieht man zunächst: fast nichts.

Genau hier liegt der Unterschied zum Agieren in einem laufenden Vertriebssystem, das Veränderungen tendenziell schnell sichtbar macht und in dem fixe Reaktionen häufig sinnvoll sind. Wenn wir im Vertrieb jedoch ein neues Niveau erreichen wollen oder müssen, gelingt das nicht ohne erhebliche Kraftanstrengung: teilweise gegen Widerstände, häufig ohne Applaus und oftmals begleitet von interner Kritik, weil der Vertrieb vermeintlich „nicht liefert“. So zumindest unsere Erfahrung – und wenn Sie andere gemacht haben, bin ich sehr interessiert daran, davon zu erfahren.

Folgende Punkte helfen dabei, die Momentum-Phase kraftvoll aufzubauen und wirksam zu gestalten:

- o Schaffen Sie eine starke Geschichte. Warum ist die Veränderung genau jetzt notwendig? Warum ist gerade Ihr Vertriebsteam gefordert? Warum wird das Team erfolgreich sein? Und wie sieht die „bessere Welt“ aus, wenn die Veränderung gelingt?
- o Arbeiten Sie mit Licht und Schatten. Idealerweise erzeugen wir Drama und Begeisterung: Was passiert,

wenn die Veränderung ausbleibt oder scheitert? Und welches Zielbild entsteht, wenn sie gelingt? Schwören Sie das Team gemeinsam darauf ein.

- o Erarbeiten und vereinbaren Sie die konkreten Elemente des Zielbildes sowie den Weg dorthin gemeinsam mit dem Team.
- o Priorisieren Sie schnelles Handeln. Momentum entsteht nicht durch endlose Planungs- und Konzeptschleifen. Jede Entscheidung sollte unmittelbar mit verbindlichen Aktionen verknüpft werden.
- o Führen Sie eng. Bleiben Sie dran, fragen Sie nach, etablieren Sie klare Reporting-Strukturen und reagieren Sie schnell – sowohl mit konstruktiver Kritik als auch mit dem sprichwörtlichen Applaus, wenn die richtigen Dinge getan werden.

Und zu guter Letzt: Halten Sie dem Vertriebsteam auch bei interner Kritik den Rücken frei. Die zuvor entwickelte Geschichte muss für das gesamte Unternehmen gelten, verstanden werden und als Rahmen dienen, um Entwicklungen richtig einzuordnen.