



**MERCURI**  
international

WHITEPAPER

Führen in der Neuen Vertriebs-Normalität  
**REMOTE LEADERSHIP  
EXCELLENCE**

## REMOTE LEADERSHIP EXCELLENCE

Die Digitalisierung in der sog. VUCA Welt (V= Volatility, U= Uncertainty, C= Complexity, A= Ambiguity) führt zu einem Umfeld steigender Komplexität, zunehmender Unsicherheiten in den Märkten und zu drastisch verändertem Kundenverhalten. Die aktuelle COVID 19 Situation hat in den Vertriebsorganisationen einiges in Bewegung gebracht. Besonders für die digitale Transformation ist die Pandemie zum Beschleuniger geworden. Welchen Einfluss hat dieser Wandel auf die Anforderungen an Führungskräfte im Vertrieb?

“DER WICHTIGSTE ERFOLGSFAKTOR EINES UNTERNEHMENS IST NICHT DAS KAPITAL ODER DIE ARBEIT, SONDERN DIE FÜHRUNG.”

Reinhard Mohn (1921 - 2009).  
Dt. Unternehmer u. Stifter (Bertelsmann)

**Märkte im Wandel**

- VUCA Welt
- Digitalisierung
- Industrie 4.0
- Internet of Things (IoT)

**Verändertes Kundenverhalten**

- Buying Selling Journey
- Hohe Transparenz

**Neue Arbeitsformen (Arbeit 4.0)**

- X-funktionale Marktbearbeitung
- Digitales Abstimmen
- Führen ohne Linienfunktion

**Unterschiedliche Wertvorstellungen**

- Babyboomer
- Generation X
- Generation Y
- Generation Z



1

### HERAUSFORDERUNGEN

Bewährte Geschäfts- und Branchenmodelle geraten massiv unter Druck, Firmen müssen sich radikal verändern, um zukünftig zu überleben und nachhaltig erfolgreich zu sein. Durch die Digitalisierung verändert sich auch das Kaufverhalten der Kunden erheblich. Unternehmen sind seit Beginn der Krise weitestgehend darauf angewiesen, Kontakte mit ihren Kunden virtuell zu managen. Nichts ist mehr vorhersehbar, Mitarbeiter benötigen Orientierung. Corona beschleunigt diese Tendenzen erheblich.

Kunden entlang der gesamten Buying Journey mit positiven Erfahrungen kontinuierlich zu begeistern, verlangt, dass alle in die Marktbearbeitung involvierten Abteilungen gemeinsam an einem Strang ziehen und das klassische Silodenken in den Unternehmen aufgelöst wird.

Die aktuelle Studie 2019 von Mercuri International und dem Sales Management Department der Ruhr-Universität Bochum zeigt: In 65 Prozent der B2B-Unternehmen verliert der Vertrieb sein Monopol auf den Kunden. Das Kaufverhalten verändert sich dramatisch und erfordert auch, die Selling Journey und damit verbundene Meilensteine und Aufgaben neu zu sortieren.

Gleichzeitig verändern sich durch den demographischen Wandel die Wertvorstellungen in der Arbeitswelt.

1

## HERAUSFORDERUNGEN

Mit den Generationen X und Y sind zunehmend Verfechter der New Work in den Organisationen. Für diese Generationen zählt heute mehr als nur ein fester Arbeitsplatz mit einem unbefristeten Vertrag. Viel wichtiger sind die Flexibilität, die Freiheit und die Möglichkeit, sich selber stärker zu entfalten, weiterzuentwickeln und Teil einer Gemeinschaft zu sein.

In der Praxis existieren hier noch große Defizite, was sich stark auf die Loyalität vieler Mitarbeiter auswirkt. Laut des Gallup Engagement Index 2019 weisen gerade einmal 15% der Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber auf. 69% machen Dienst nach Vorschrift und 16% haben bereits innerlich gekündigt.

In diesem Kontext spielt vor allen Dingen die direkte Führungskraft eine entscheidende Rolle. Menschen verlassen Unternehmen weniger wegen der Bezahlung, sondern viel häufiger wegen schlechter Führung.

Angesichts solcher Zahlen titelt die Wirtschaftswoche:

**„Führungskräfte sind der wahre Produktivitätskiller!“**

Ist das wirklich so?

Nein! Das Gegenteil ist der Fall!

Gerade jetzt ist Führung im Vertrieb erfolgsentscheidend!

Führung spielt eine zentrale Rolle, um dem hohen Tempo im Veränderungsprozess und den sich darin bewegendem Menschen Orientierung zu geben.

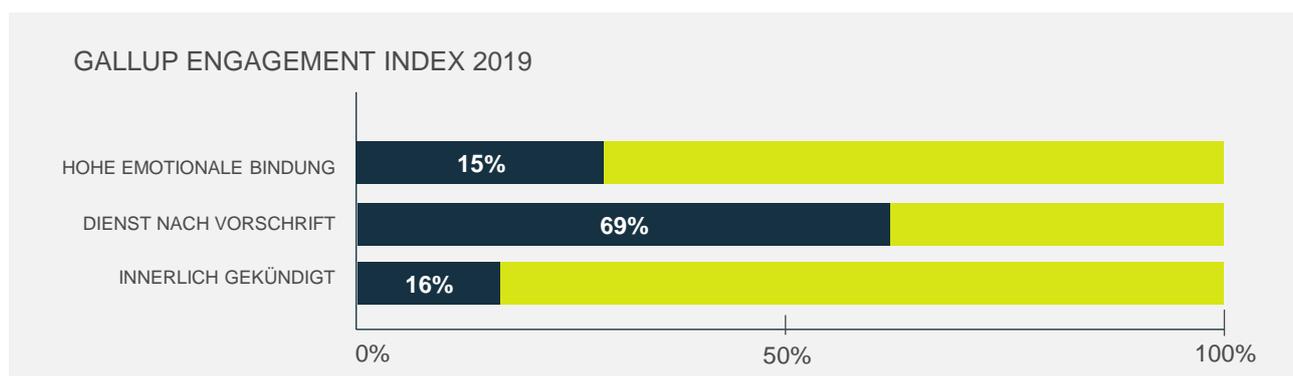
Die Studie von Mercuri International, der Universität St. Gallen und der Ruhr-Universität Bochum aus dem Jahre 2016 zeigt z.B. die enorme Bedeutung der sog. First Line Manager (FLM) für den Vertriebs Erfolg. Demnach ist es möglich, die Vertriebsperformance durch leistungsstarke FLM's im Schnitt um 33% zu steigern.

Dabei ist es aber weniger das WAS, dass sich in der Führungsarbeit ändern muss. Es-müssen weiterhin Ziele gesetzt, Aktivitäten geplant und Ergebnisse erreicht werden.

Es ist vielmehr das WIE, dass sich verändern muss. Wir werden im Vertrieb und in anderen in die Marktbearbeitung involvierten Abteilungen anders planen, arbeiten und von daher auch führen müssen.

Starre Hierarchien, einsame Entscheidungen und Silodenken haben ausgedient. Agilität, Kreativität und Flexibilität werden erfolgsentscheidend!

Die Corona Krise im Jahr 2020 schafft damit keine neue Situation, sondern agiert als Beschleuniger! Wichtiges wird plötzlich dringend.



## ANFORDERUNGEN:

Resultierend aus den genannten Herausforderungen ergeben sich die folgenden Anforderungen an den modernen Sales Leader:



Im Kern geht es um einen Paradigmenwechsel, weg vom klassischen, hierarchischen „Command-and-Control“ im Sinne der Machtdominanz, des Micromanagements und des Informationsprivilegs auf der Führungsebene hin zu einer partizipativen, Orientierung gebenden, vertrauensvollen Kooperation mit motivierten Mitarbeitern auf Augenhöhe.

Kundenzufriedenheit beginnt bei der Mitarbeiterzufriedenheit! Hohe Renditen und Wachstumsraten sind die „natürliche“ Folge zufriedener und motivierter Mitarbeiter, so die These des Mercuri Remote Leadership Excellence Ansatzes. Hier tragen wir einem Element der transformationalen/ agilen Führung Rechnung.

**Transformationale Führung ist die Fähigkeit von Führungskräften, ihre Vorbildfunktion überzeugend wahrzunehmen und dadurch Vertrauen, Respekt, Wertschätzung und Loyalität zu erwerben. Die Mitarbeiter werden intrinsisch motiviert und zur Veränderung (Transformation) ihres Verhaltens und ihrer Lern- und Leistungsbereitschaft inspiriert.\* (Prof. Dr. Waldemar Pelz)**

Denn: Klassische Zielvereinbarungen, Gehaltserhöhungen, Incentives und andere „Belohnungen“ sind alleine nicht wirksam genug, um nachhaltig Verhaltensweisen zu ändern.

Aktuelle Erfahrungen belegen, dass ein solcher Führungsstil durchaus deutliche Erfolge aufweisen kann.

Aber ein alleiniger „Heilsbringer“ ist diese Art der Führung sicherlich nicht. Der Mercuri Remote Leadership Excellence Ansatz verbindet deshalb im Sinne einer hybriden Führung sowohl Elemente agiler, transformationaler als auch klassischer Führung. So werden die Vorteile beider Führungswelten genutzt und eine intelligente Brücke zwischen beiden geschlagen.

Remote Leadership Excellence ist sozusagen doppelt hybrid, es kombiniert klassische mit agiler Führung und verbindet virtuelle mit persönlichen Kontakten zu den Mitarbeitern.

Die Kompetenzanforderungen an die Vertriebs- und Verkaufsleiter werden also deutlich vielschichtiger und anders.

Vor diesem Hintergrund muss zukünftig mehr Zeit in Führung und weniger in eigenes Verkaufen investiert werden. Bei durchschnittlich 49 Wochenstunden Arbeitszeit widmet ein typischer First Line Manager im Mittel nur 14 Stunden seinen Führungsaufgaben. Das ist viel zu wenig, um seiner Aufgabe gerecht zu werden.

## SALES LEADER DER ZUKUNFT:

Gerade durch die COVID 19 Situation kann Führung zur Zeit nur „remote“ erfolgen. Aber auch in der neuen „Normalität“ wird sich eine Führung auf Distanz weiter erhalten. Die Führungskraft benötigt eine ausgeprägte Medienkompetenz, nutzt digitale Werkzeuge und ermuntert seine Mitarbeiter ebenfalls dazu.

Microsoft Teams, Webex und Zoom ermöglichen eine wirkungsvolle Kommunikation. Der „Planner“ von MS Teams, Trello oder Canvas sind gute Tools, um Arbeit remote zu organisieren. Mentimeter, Slido und Co ermöglichen interaktive Prozesse.

Als Motivationshilfen in schwierigen Zeiten dienen gemeinsame Team-Meetings, wie z.B. „Guten Morgen Calls“ oder virtuelle Kaffeepausen, um sich auch informell auszutauschen.

Der Remote Leader sorgt also dafür, dass sein Team auch virtuell optimal miteinander kommunizieren und produktiv arbeiten kann.

Remote Leadership bedeutet in diesem Kontext jedoch mehr, als nur über Internetaffinität und Digitalkompetenz zu verfügen. Führungskräfte müssen in diesem komplexen, agilen Umfeld Orientierung und Feedback geben, motivieren, anleiten, unterstützen und managen.

### Der Sales Leader der Zukunft

- gibt Verantwortung ab und lässt seine Mitarbeiter partizipieren.  
Es gilt, andere in Entscheidungen einzubinden und sicher zu stellen, dass sie ihre Aufgaben eigenständig und kompetent erledigen können.
- entwickelt seine Mitarbeiter als professioneller Coach, stärkt sie in unsicheren Situationen und unterstützt ihre Weiterentwicklung,
- fördert das eigene Team (Vertrauen aufbauen) und setzt nicht auf Mikromanagement. Der Fokus der Führung liegt nicht auf zeitraubender „Kontrollbürokratie,“ sondern in der Schlüsselkompetenz des Aufbaus von Vertrauen und einer entsprechenden Feedbackkultur. Es geht darum, seinen Teammitgliedern als Sparringspartner zur Verfügung zu stehen und die Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen ein Team erfolgreich sein kann.
- besitzt eine klare Vision und gibt seinem Team Orientierung.  
Der Sales Leader der Zukunft ist Botschafter des Unternehmens und in der Rolle, die Werte seiner Organisation vorzuleben. Darüber hinaus liegt es in seiner Verantwortung aus der Unternehmensvision heraus konkrete vertriebliche Ziele für sein Team abzuleiten.
- erkennt Veränderung wirklich als Chance und begleitet seine Mitarbeiter.  
Die Vertriebs- und Verkaufsleiter benötigen zukünftig ein hohes Maß an Veränderungsintelligenz. Dabei reicht es nicht, den Wandel zu begleiten oder zu steuern, elementar ist ein Mindset, welches Veränderung als Chance zur kontinuierlichen Verbesserung annimmt, und diese Sichtweise in die Organisation hineinträgt.
- interessiert sich für die eigenen Team-Mitglieder und ihren Erfolg (Ergebnisse).  
Gute Ergebnisse im Vertrieb sind immer auch Ausdruck gelungener Führungsbeziehungen.
- kommuniziert präzise und offen, teilt Informationen und nutzt die richtigen Medien.  
Schnelle Anpassung und Reaktion im Sinne einer agilen Arbeitsweise gibt es nur, wo Kommunikation gelingt. Hierzu zählt auch die Auswahl der geeigneten Kanäle.

## WAS IST JETZT ZU TUN?

Die Transformation hin zu Remote Leadership Excellence gelingt über die folgenden Stellhebel:

- **Neues Führungsleitbild im Vertrieb entwickeln**

Das neue **Führungsleitbild** soll Orientierung im Transformationsprozess geben und definieren, wie sich der Sales Leader zukünftig verhalten soll. -

- **Sales Leadership Excellence Kompetenzmodell erarbeiten**

Hierin sollte detailliert beschrieben werden, welche Fähigkeiten einen Sales Leader der Zukunft ausmachen. Dieses sollte dann eine maßgebliche Grundlage für die Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte sowie für transparente Beförderungsentscheidungen darstellen.

- **Themen des Führungskräfteentwicklungsprogramms definieren.**

Auf der Basis des Leitbildes und des Kompetenzmodelles können die zukünftigen Qualifizierungsthemen abgeleitet werden. Im Vordergrund stehen hierbei folgende Themen:

- Remote Leadership
- Agile Führung
- Sales Leader als Change Manager
- Sales Leader als Coach
- Cross-funktionale Vertriebsteams erfolgreich führen
- Erfolgreich kommunizieren im digitalen Wandel
- Führen in schwierigen Situationen
- etc.



- **Formate für die Führungskräfteentwicklung (Blended & Digital Learning) festlegen**

Lernen ist kein Einmal-Event. Weiterentwicklung von Führungskräften sollte in den Alltag integrierbar sein und zu einem permanenten Prozess werden. Dafür müssen Lerninhalte die VL und VKL aktiv einbinden, sich auf konkrete Herausforderungen beziehen und an jedem Ort, zu jeder Zeit und auf unterschiedlichen Geräten verfügbar sein.

Alle Trainingsprogramme sollten als interaktive Blended Learning-Version, bei der digitale Elemente mit virtuellen und/oder Präsenztrainings kombiniert werden oder – je nach Thema – auch als rein digitalen Lernpfad, abrufbar sein.

- **Anreizsysteme anpassen**

Generell ist eine entsprechende Incentivierung der neuen Verhaltensweisen zu prüfen. Wirkt sich eine Verhaltensänderung im Sinne des neuen Leitbildes auch auf die Boni aus, werden Führungskräfte ihre Arbeitsweisen überdenken.

Die Einführung des neuen Führungsansatzes ist für viele Unternehmen ein gewaltiger Change-Prozess und sollte deshalb von Anfang an mit einem umfassenden Kommunikationsprogramm begleitet werden. Zentrale Themen sind hier:

- Top Management Commitment
- Intensive Kommunikation an VL und VKL
- Kommunikationskampagne in gesamter Vertriebsorganisation (auch die Mitarbeiter sollten Führungsleitlinien kennen, damit sie diese von ihren Führungskräften einfordern)

#### KONTAKT

Für mehr Informationen kontaktieren Sie bitte:

**David Kirchmann**  
**Head of Market Development**

Telefon: +49 2132 9306 38  
david.kirchmann@mercuri.de

