

Wenn der Wind des Wandels weht

Bewährte Geschäftsmodelle geraten nicht erst seit Corona massiv unter Druck. Unternehmen müssen sich radikal verändern, um wettbewerbsfähig und nachhaltig erfolgreich zu sein. Der Vertrieb muss sich darauf einstellen und die Führungskräfte sollten die Veränderungen begleiten und steuern.

Eine Rückkehr in die alte Normalität vor der Pandemie wird es nicht geben. Die Kundenbetreuung wird einerseits aus wirtschaftlichen Gründen, aber auch auf Basis positiver Erfahrungen während der Pandemie weiterhin hybrid stattfinden. Wo liegt hierbei die eigentliche Aufgabe von Führung im Vertrieb? Nicht nur das Tagesgeschäft, sondern insbesondere Veränderungen verlangen Führung. Die genannten Entwicklungen stellen Mitarbeiter und Führungskräfte, die so genannten Front Line Manager (FLM), vor neue Herausforderungen, die sie im Eiltempo bewältigen müssen. Doch welche Kompetenzen sind für Vertriebsführungskräfte jetzt erforderlich, um einen derartigen Changeprozess erfolgreich zu begleiten?

Führung in Zeiten vor Corona

Führungskräfte im Vertrieb waren schon immer die entscheidenden Impulsgeber der Umsetzung in Unternehmen. Die Herausforderungen der Pandemie tun aktuell in diesem Kontext ein Übriges. Mitarbeiter suchen Orientierung und

Personen im Unternehmen, die ihnen eine Richtung vorgeben. Sie möchten eine Geschäftswelt, die immer schwieriger wird, verstehen und durchdringen. Außerdem kommt es darauf an, ihnen die Ängste zu nehmen, die mit den Veränderungen verbunden sind. Deshalb erfordert es FLM, die einerseits Mut zur eigenen Meinung haben, aber andererseits auch helfen, Initiativen konsequent und nachhaltig umzusetzen.

Konsistenter Marktauftritt zählt

Auch deshalb ist das Führungsverhalten für Kapitalanleger und Investoren ein wesentliches Kriterium, um Unternehmen auf ihren Wert hin einzuschätzen. Sie bewerten beispielsweise, wie entschlossen Führungskräfte einen Changeprozess umsetzen. Ist eine Führungskraft beispielsweise für zehn von insgesamt 50 Mitarbeitern verantwortlich, verinnerlicht und kommuniziert aber Vereinbarungen nicht adäquat, verpufft die Wirkung bei 20 Prozent des Teams. Betrachtet man noch die Risiken eines nicht konsistenten und gleichartigen vertrieblichen Markt- beziehungsweise Außenaufttritts, potenziert sich der Negativeffekt noch stärker. Gerade auf der erfolgskritischen Ebene zwischen Top-Management und Außendienst muss deshalb sichergestellt sein, dass Mitarbeiter die Initiativen kennen, verstehen und sie umsetzen wollen und können. Der Rückblick in die Vertriebswelt der vergangenen 20 Jahre (siehe Abbildung auf Seite 36) verdeutlicht, wie viele relevante, einschneidende Veränderungen es mittlerweile gegeben hat. Sie haben das Anforderungsprofil und die Qualität von Vertrieblern nachhaltig beeinflusst. Gleichzeitig hatten diese Veränderungen für die FLM einen massiven Coaching- und Moderationsbedarf zur Folge. Demnach ist Verkaufen komplexer geworden und erfolgt verstärkt in Teams. Kunden erwarten Mehrwerte statt nur Informationen zu Produkten und Preisen. Ihre Buying Journey

Kompakt

- Führungskräfte im Vertrieb, die Front Line Manager (FLM), stehen neben den bekannten Herausforderungen seit Beginn der Pandemie auch vor neuen Aufgaben. Sie müssen ihre Mitarbeiter aus der Distanz führen.
- Vertriebsführungskräfte sind für das bedeutsamste und sensibelste Kapital eines Unternehmens verantwortlich: den Menschen.
- Remote Selling bietet aktuell und zukünftig viele interessante Optionen, um die Vertriebsarbeit effizienter auszurichten. Dazu ist aber konsequente, zeitintensive Führungsarbeit erforderlich.



© Stock/Sabanov / Getty Image / iStock

hat sich signifikant verändert und die zunehmende Digitalisierung bietet ihnen die Chance, neue Vertriebskanäle zu nutzen. Weiterhin agieren Kunden professioneller und sind besser trainiert. Erfahrungsgemäß bewegten sich jedoch traditionelle Verkäufer vor Corona lieber auf gewohnten Pfaden, als neue Wege einzuschlagen, da die Verharrungstendenzen im Vertrieb stark ausgeprägt sind. Das wiederum verlangte einen höheren Führungsaufwand, um die erforderlichen Veränderungen zu begleiten.

„Worin liegt die eigentliche Rolle des Managements? Im intelligenten Reagieren auf Veränderungen.“

Jean-Jacques Servan-Schreiber

In diesem Kontext sollten Führungskräfte Vertrauen erzeugen und Mitarbeiter motivieren, erforderliche Veränderungen mitzugehen. Das erforderte eine Einstellung, die selbst durch Inspiration, eine Lernkultur, Mut, Offenheit für Veränderungen, Toleranz und einer entsprechenden Portion an Selbstreflexion gekennzeichnet ist. FLM mussten in der Lage sein, Komplexität zu reduzieren, agil und flexibel zu agieren, Verantwortung zu übernehmen und die Anforderungen der digitalen Welt zu beherrschen.

Wie sah es nun mit der Führungsqualität und -intensität aus? Die vertriebliche Praxis belegt, dass grundsätzlich zu wenig Zeit in Führung investiert wurde. Die eigenen Kunden, zahlreiche interne Meetings, zunehmender Aufwand für das Reporting und eine Vielzahl interner Projekte wurden dafür oft als wesentliche Hürden genannt. Deshalb konnten Vertriebsverantwortliche ihre Mitarbeiter oft nicht konsequent begleiten und weiterentwickeln. Gleichzeitig sind

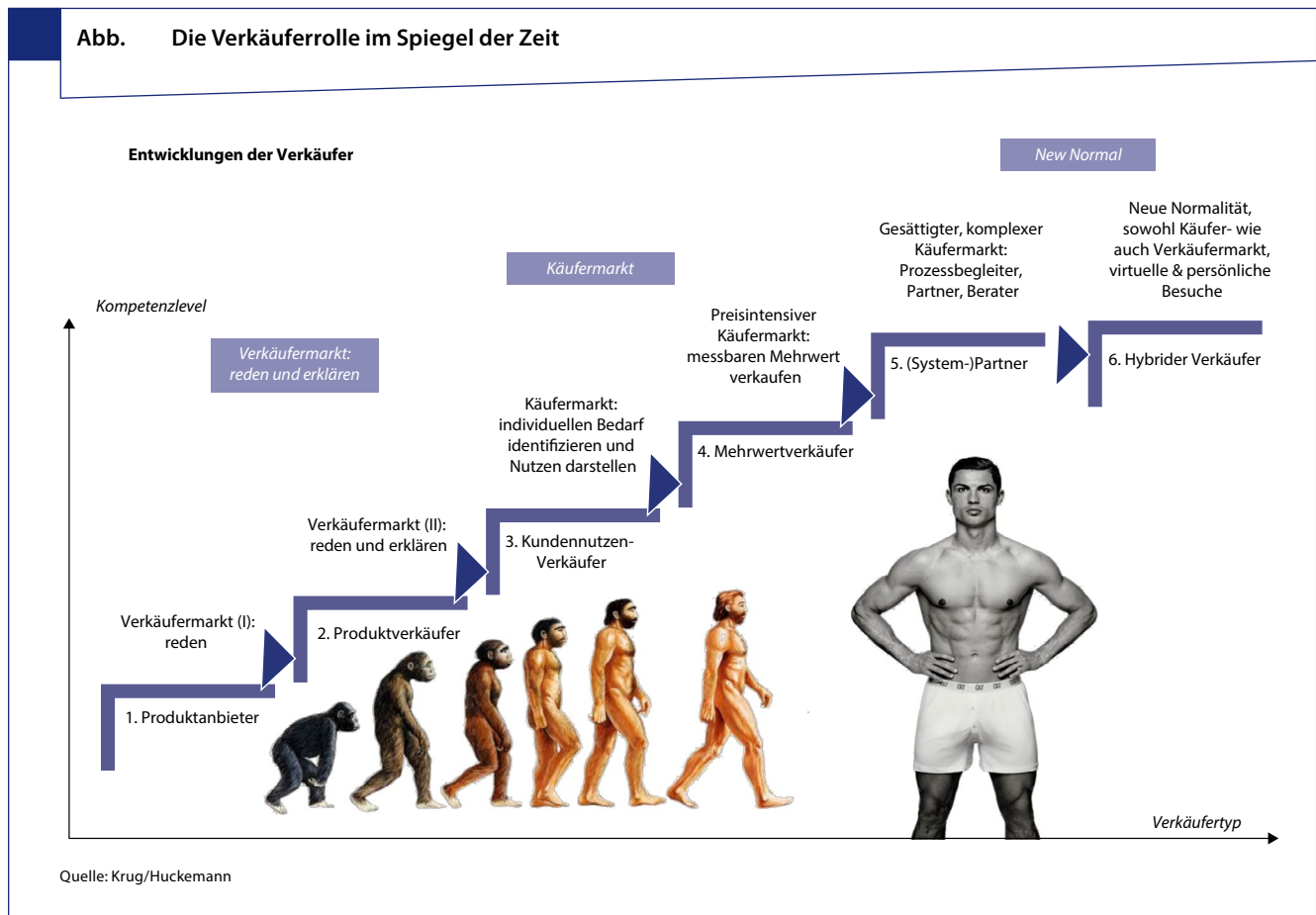
viele FLM aus der Rolle des Top-Verkäufers heraus nominiert worden. Folglich verstanden sie häufig die Situation ihrer Außendienst-Mannschaft viel besser als die Anforderung, die eigenen Führungs- und Managementvorgaben praxisnah für die Mitarbeiter in Handlungsanweisungen zu übersetzen und zu operationalisieren.

Richtig steuern in der Corona-Pandemie

Durch die Pandemie und die damit verbundenen Kontaktbeschränkungen kommt nun das Führen aus der Distanz, Remote Leadership, zu den genannten Herausforderungen hinzu. Es muss gelingen, Nähe aus der Distanz aufzubauen. Viele Unternehmen haben seit 2020 gezwungenermaßen gelernt, neu zu denken: Home-Office-Strukturen und neue Kommunikationstools wurden beispielsweise eingeführt, um überhaupt den Kontakt zu Mitarbeitern und Kunden aufrecht zu erhalten. Damit ist der Alltag, die Routine des Verkäufers, entfallen. Enger Kontakt zu Kunden und Kollegen oder persönliche Gespräche vor Ort sind dem Lockdown zum Opfer gefallen. Die Mitarbeiter, aber auch ihre Führungskräfte beschleicht seitdem ein Gefühl der Isolation, die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben werden fließend und belastend, es herrscht weniger Teamgefühl. Natürlich wird virtuell weiter kommuniziert, aber Zwischentöne, das Gefühl für Hintergründe, Motive von Entscheidungen, gehen Vertriebsmitarbeitern ein Stück weit verloren. Dies alles führt dazu, dass Motivation und Orientierungswille deutlich sinken. Hinzu kommt der digitale Stress durch den Einsatz neuer Technologien. Das führt schnell zu Reizüberflutung oder eingeschränkter Konzentration.

Die aufgezählten Faktoren fordern wirklich alle Führungskräfte nochmal zusätzlich heraus. Diese dramatischen Veränderungen erhöhen die Erwartungen an die Kompeten-

Abb. Die Verkäuferrolle im Spiegel der Zeit



zen der Führungskräfte. Reichte vor etwa 15 Jahren noch ein hohes Fachwissen und grundlegende Führungsfähigkeiten bei der Weisung und Kontrolle aus, erwartet man heute umfassende soziale, agile und digitale Führungskompetenz.

Führungskräfte sind ein sensibles Kapital

Die Führungskraft ist in der schwierigen Situation der Pandemie für das bedeutsamste und sensibelste Kapital seines Unternehmens verantwortlich: den Menschen. Aktuell sollen die Mitarbeiter für eine neue Form des Vertriebs begeistert werden, obwohl immer noch oft der Wunsch nach der guten alten Zeit der Vorort-Besuche besteht. Laut einer aktuellen Befragung von Mercuri International geben mehr als 60 Prozent der Vertriebsmanager an, dass die größte Herausforderung in dieser Zeit vor allem darin liegt, die eigenen Mitarbeiter für das Remote Selling zu gewinnen und fit zu machen. Trotz der unbestrittenen Vorteile, wie weniger Staus, dem damit verbundenen Stressabbau, weniger Übernachtungen und damit der besseren Work-Life-Balance, gibt es erhebliche Bedenken. Viele Vertriebler haben die Sorge, die Technik nicht richtig handhaben zu können. Wer

wenig erfahren ist, fühlt sich meistens unsicher und reklamiert deshalb Schwächen des Formats und die fehlende Bereitschaft von Kunden, anstatt sich auf die Vorteile zu konzentrieren und das Thema aktiv zu treiben, was gerade jetzt ein Wettbewerbsvorteil sein kann. Überdies besteht die Angst, dass die vertriebliche Kernkompetenz, der Beziehungsaufbau, im Remote Selling weniger eingesetzt werden kann. Last but not least entsteht die Sorge, ob Unternehmen auf Basis der Pandemie-Erfahrungen die Kostenschraube drehen und ihre Vertriebsmannschaften reduzieren. Denn über den Remote-Selling-Ansatz lässt sich die vertriebliche Effektivität und Effizienz messbar steigern. Führungskräfte sollten zu ihren Mitarbeitern ein Gemeinschaftsgefühl aufbauen, das sich nicht wie eine Über- oder Unterordnung anfühlt, sondern wie ein großes WIR. Gleichzeitig sollten Mitarbeiter eigenverantwortlicher und selbstbestimmter agieren. Kontrolle aus der Entfernung ist kontraproduktiv.

So geht Führen nach Corona

Die Rückkehr zur alten Normalität wird allgemein ausgeschlossen. Dafür bietet Remote Selling bereits aktuell und

künftig zu viele interessante Optionen, um die Vertriebsarbeit effizienter auszurichten. So können zum Beispiel

- Kunden grundsätzlich hybrid, also virtuell und über persönliche Besuche vor Ort betreut werden.
- Kleinere Unternehmen können komplett virtuell begleitet werden.
- Im alternativen Herangehen von „hybrid sales“ werden zusätzlich noch Vertriebsaufgaben durch den Innendienst wahrgenommen.

Das schafft Freiräume und spart wertvolle Arbeitszeit durch reduzierte Fahrzeiten, wodurch sich die aktive Verkaufszeit erhöht. So eröffnet sich die Möglichkeit, die Kontaktfrequenz deutlich zu steigern, Bestandskunden intensiv zu betreuen und neue Unternehmen zu gewinnen. Viele Kunden werden dabei ebenfalls mitspielen. Auch sie heben durch die virtuellen Formate beträchtliche Effektivitäts- und Effizienzreserven.

Die Antwort auf die Frage nach der Zukunft des Remote Selling, also des virtuellen Verkaufs, wäre vor einem Jahr weitaus weniger optimistisch ausgefallen. Hier beschleunigt Corona die Entwicklung zweifelsohne wie unter einem Brennglas und es ergibt sich die verlockende Chance, den Vertrieb produktiver auszurichten. Allerdings wird dieser Change bei der Umsetzung hybrider Modelle vonseiten vieler Mitarbeiter sorgenvoll wahrgenommen, da man einschneidende Konsequenzen befürchtet. Darauf sollten FLM aktiv eingehen, häufiger den Kontakt suchen und persönliche Nähe aufbauen. Das setzt voraus, dass die Zeit, die in enge Begleitung und Führung investiert wird, zukünftig deutlich erhöht werden muss. Auch für die FLM gilt, dass es keine Rückkehr zum traditionellen Verhalten geben kann.

Junge Verkäufer beherrschen Social Selling

Darüber hinaus bringt der pandemiebedingte Wechsel zum Remote Selling aber auch noch ein Generationenthema im Vertrieb ans Tageslicht. Die junge Verkäufergeneration bespielt die sozialen Medien bereits in stärkerem Maße und hat die Vertriebskarriere bereits in größerem Umfang hybrid angegangen. Für die ältere Verkäufergeneration bringt die aktuelle und zukünftige Situation weitaus mehr Umschwung und Anpassungsbedarf mit sich, da hier über viele Jahre über ein enges, belastbares Beziehungsmanagement und viel Präsenz beim Kunden agiert wurde. Einhergehend mit altersbedingten Wechseln auf Kundenseite ergeben sich große Veränderungen, assoziiert mit Ängsten und Vorbehalten. Zudem verschieben sich auch die Kräfteverhältnisse innerhalb der Verkaufsteams. Führungskräften kommt auch künftig bei Veränderungen eine Schlüsselposition zu. Ihre Rolle und die Anforderungen hatten sich auch vor Corona signifikant verän-

dert. Der klassische Vorgesetzte, der den Mitarbeitern nur etwas vorsetzt, hat schon länger ausgedient. Mitarbeiter, Ängste und Vorbehalte vertrauensvoll zu managen, lauten jetzt die neuen Aufgaben. ■

Literatur

Schmitz, Ch., Belz, Ch., Huckemann, M.: First-Line Sales Manager: Wachstums- und Umsetzungsimpulse auf der letzten Meile der Vertriebsführung, Studien-Ergebnisse 2016

Huckemann, M., Krug, Th.: Umsetzungsmanagement von Preisstrategien. Wie Sie Ihre Preise erfolgreich und nachhaltig zum Laufen bringen, Springer 2013

Huckemann, M., Krug, M.: Neue Herausforderungen in der Königsdisziplin. Sales Excellence Nr. 12/2020, S. 12-15

Huckemann, M.: Wie der Vertrieb jetzt über sich hinauswächst. Sales Excellence Nr. 4/2021, S. 16-18.



Autoren

Dr. Matthias Huckemann

ist Geschäftsführer von Mercuri International (www.mercuri.de), einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Beratungs- und Trainingsunternehmen. Er gilt als Experte für Herausforderungen im Vertrieb und die Rolle der Vertriebsführungskräfte bei der Umsetzung strategischer Initiativen.

E-Mail: matthias.huckemann@mercuri.de



Thorsten Krug

ist Leiter des Vertriebsbereichs Nephrologie bei der B. Braun Deutschland (www.bbraun.com).

Er hat viele Jahre die Umsetzung von Strategie- und Preisinitiativen „Pricing for Value“ über das Sales-Excellence-Programm gemeinsam mit Mercuri International verantwortet.

E-Mail: thorsten.krug@bbraun.com



Vertriebsführung



Buhr, A., Binckebanck, L.: Leadership Skills für den Vertrieb, in: Binckebanck, L., Hölter, A.-K., Tiffert, A.: Führung von Vertriebsorganisationen, Springer 2021, www.springerprofessional.de/link/18116810

Thonet, C.: Wie funktioniert Führung im Vertrieb von morgen? in: Thonet, C.: Der agile Vertrieb, Springer 2020, www.springerprofessional.de/link/17774854