

Vertriebsführungskräfte müssen neue Pfade einschlagen

Bewährte Geschäftsmodelle sind in den vergangenen Jahren massiv unter Druck geraten. Unternehmen müssen sich mit ihren Mitarbeitern radikal verändern, um wettbewerbsfähig und nachhaltig erfolgreich zu sein. Wie verändert sich vor diesem Hintergrund Führung und warum sind gerade im Vertrieb Veränderungen so schwierig umzusetzen?

Digitalisierung, Reizüberflutung, Komplexität, Künstliche Intelligenz sowie die kundenzentrierte Marktbearbeitung und aktuelle Krisen führen verstärkt zu Stress, Ängsten und damit oft zu Widerständen bei den Mitarbeitern in Vertriebsorganisationen. Während sich viele B2B-Vertriebe noch fragen, ob sie – anstatt zu digitalisieren – nicht beim persönlichen Kontakt durch den Verkauf bleiben sollten, hat sich die Buying Journey längst dramatisch verändert: Digitale Informations- und Beschaffungskanäle, hohe Affinität für mobile und Online-Kanäle sowie gesteigerte Effizienzanforderungen setzen traditionelle Verkaufsprozesse zunehmend unter Druck. Der Weg der Kunden ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Kontaktpunkten mit unabhängigen Kanälen und Lieferanten. Die Orchestrierung weiterer Kanäle oder Touchpoints, die der Kunde auf seiner Einkaufsreise heranzieht, wird immer mehr zum Schlüssel, um Kunden zum Kauf zu führen. Der Außendienst verliert etwa das alleinige Mandat auf Interessenten beziehungsweise Kunden. Er wird zukünftig viel enger mit Marketing, Service sowie Innendienst zusammenarbeiten und sich abstimmen müssen. Umgekehrt gilt das selbstverständlich auch für die Mitglieder der anderen Abteilungen. Folglich müssen gewachsene Abteilungsgrenzen im Blick auf die Kunden überwunden werden. Diese Entwicklungen beeinflussen signifikant das Verhalten und die Weiterentwicklung von Fähigkeiten in Vertrieb, Marketing und Service. Das gilt auch für die Prozesse, Strukturen und Steuerungssysteme, die Organisationskultur, eingesetzte Technologien sowie für Produkte oder Dienstleistungen.

Das Synchronisieren dieser Schnittstellen und Elemente ist die größte Herausforderung und zugleich der Schlüssel für eine erfolgreiche Marktbearbeitung in der Zukunft.

Gründe für eine mangelnde Veränderungsbereitschaft im Vertrieb

Die genannten Veränderungen sind allerdings schneller formuliert als umgesetzt! Denn die Praxis zeigt: Nirgendwo ist das Beharrungsvermögen so groß wie im Vertrieb. Hier fällt es oft besonders schwer, neue Pfade einzuschlagen. Einige Gründe dafür sind

- **Kontrollverlust:** Wie Menschen Veränderungen aufnehmen, hängt davon ab, inwieweit sie glauben, die Kontrolle zu behalten oder nicht. Von daher gilt: Je mehr Optionen man hat, umso besser fühlen sich die Mitarbeiter.
- **Verunsicherung:** Nicht zu wissen, wohin die geplanten Veränderungen führen, erzeugt Widerstand bei den Betroffenen. Oft reichen die Kompetenzen nicht aus, um die neuen Aufgaben und erforderliche Teamarbeit mit den anderen Abteilungen zu bewältigen.
- **Macht der Routine:** Zu viele Änderungen rufen Widerstand und Ängste hervor.
- **Gesichtsverlust:** Erfahrungen und Vertriebsaktivitäten, die früher erfolgreich waren, werden plötzlich nicht mehr akzeptiert. Es entsteht schnell das Gefühl, das früher vieles falsch gemacht wurde.

Kompakt

- Aufgrund rapide gestiegener Anforderungen haben sich auch die Erwartungen an die Führungskräfte ständig ausgeweitet und erhöht.
- Führungskräfte sollen Vertrauen erzeugen, ihre Mitarbeiter motivieren und anleiten.
- Effektive Führung entsteht durch eine richtige Mischung aus digitalem und analogem Leadership.

- **Mehr Arbeit:** Ein nachvollziehbarer Grund, sich Veränderung zu widersetzen, besteht darin, dass Veränderung (zunächst) mehr Arbeit bedeutet. Es ist anstrengend, neue Abläufe und Aufgaben in Routinen zu transformieren.

Die wichtigsten Anforderungen für Führungskräfte im Vertrieb

Wo liegt in diesem Kontext die eigentliche Aufgabe der Führung? Die Antwort liefert Jean-Jacques Servan-Schreiber, französischer Journalist und Politiker: „Im intelligenten Reagieren auf Veränderungen!“ Nicht nur das Tagesgeschäft, sondern gerade Veränderungen verlangen Führung! Mitarbeiter suchen Orientierung und „Helfer“, die sie konkret unterstützen. Aufgrund der rapide angestiegenen Anforderungen haben sich auch die Erwartungen an die Führungskräfte im Vertrieb ständig ausgeweitet und erhöht. Reichte vor 15 Jahren noch eine hohe Fachkompetenz und grundlegende Führungsfähigkeiten bei der Weisung und Kontrolle aus, erwartet man heute umfassende soziale und agile Führungskompetenz. Die Führungskraft ist für das bedeutsamste und sensibelste Kapital eines Unternehmens verantwortlich: den Menschen! Aufgaben müssen neu strukturiert, komplexe Daten ausgewertet und genutzt sowie die Menschen mitgenommen werden.

Sie sollen Vertrauen erzeugen, ihre Mitarbeiter motivieren und anleiten. Weiterhin gilt es, Neugier und Bereitschaft im eigenen Team zu erzeugen, um sich verändern zu wollen. Die Einstellung der Führungskräfte sollte unter anderem von Inspiration, einer Fehler-/Lernkultur, Mut, Offenheit für Veränderungen, Toleranz und einer entsprechenden Portion an Selbstreflexion gekennzeichnet sein. Sie müssen in der Lage sein, Komplexität zu reduzieren, Veränderungen und Paradoxa zu managen, Entscheidungen in Unsicherheit zu treffen, agil und flexibel zu agieren, Verantwortung zu übernehmen und die Anforderungen der digitalen Welt zu beherrschen. Die Rolle der „neuen“ Führung lässt sich wie folgt beschreiben:

- Bindeglied zwischen Führungsebene und Mitarbeitern,
- Agieren als „Change Agent“ und damit als Umsetzungsbegleiter,
- Effektive Führung entsteht durch die richtige Mischung aus digitalem und analogem Leadership,
- Kommunikation der erforderlichen Veränderungen,
- Motivation des eigenen Teams,
- Monitoring des Fortschritts,
- Unterstützung der betroffenen Mitarbeiter und Kommunikation der Relevanz der erwarteten Veränderungen,
- Sicherstellen der notwendigen Fähigkeiten im Changeprozess bei den Mitarbeitern (Training und Entwicklung).

Veränderte Rollenbilder wahrnehmen

Führungskräfte müssen sich verstärkt Freiräume für die Führung der Mitarbeiter schaffen. Gerade in einer Zeit, in der auf dem Markt in vielen Bereichen eine Knappheit von Arbeitskräften herrscht, ist es wichtig, Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden und mit ihnen genügend Zeit zu verbringen. Kommunikation, Entwicklung und Motivation sind Stichworte, die eine wesentliche Rolle spielen. Gerade die Kommunikation mit den Mitarbeitern bleibt aber bei vielen Führungskräften auf der Strecke. Es wird zu wenig und zum Teil falsch kommuniziert. Statt für die Veränderungen zu motivieren, wird der eingeleitete Prozess als selbstverständlich angesehen, getreu dem Motto: „Wir haben erfahrene Mitarbeiter, die haben bereits jede Menge Veränderungen mitgemacht!“

Auch künftig müssen trotz der angestrebten Veränderungen ehrgeizige Ziele erreicht werden. Das Ganze funktioniert nur, wenn die Mitarbeiter maximal beteiligt werden. Situatives und dienendes Führen, die Führungskraft als Coach, Personalentwickler und Mentor, all das sind Aufgaben die hinzukommen. Der Vertrieb und andere in die Marktbearbeitung involvierte Abteilungen werden anders planen, arbeiten und von daher auch führen müssen. ■



Verfasst von

Dr. Matthias Huckemann

Er ist Geschäftsführer von Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Beratungs- und Trainingsunternehmen, und Co-Autor des Springer-Buchs „Synchronisieren ist das Neue Selling“, Wiesbaden 2021, E-Mail: matthias.huckemann@mercuri.net



Moritz Wiese

Er studiert Sportmanagement und Kommunikation an der Deutschen Sporthochschule Köln mit Schwerpunkt International Business und Marketing und arbeitet parallel als Werkstudent für Mercuri International. E-Mail: moritz.wiese@mercuri.net



Change Management, Leadership

Geissler, H.-G.: Leadership und seine Erfolgsfaktoren in der digitalen Transformation, in: Kastner, Ch. et al.: Innovative Unternehmensführung, Wiesbaden 2023, <https://sn.pub/CYRR11>

Siers, C., Borrmann, A., Hoepner, G.: Unternehmenskultur und Performance im Vertrieb, in: Sales Excellence Nr. 12/2023, Wiesbaden 2023, <https://sn.pub/oQGrLu>