

Vertriebsführung in digitalen Zeiten

Wer heute ein Vertriebsteam aufbauen und eine neue Vertriebsstruktur entwickeln will, steht vor zahlreichen Herausforderungen. Denn durch die Digitalisierung verändert sich vieles: Der Kunde ist besser informiert und kauft anders. Und gleichzeitig eröffnen sich auch neue Chancen. Etwa durch zusätzliche Vertriebskanäle und innovative Werkzeuge zur Steigerung der Effizienz. Es liegt vor allem an einer intelligenten Vertriebsführung, diese Möglichkeiten erfolgreich zu nutzen.

Unsere Welt ändert sich rasant. Der digitale Wandel erfasst nicht nur Produktion, Service oder Logistik. Sondern auch Marketing und Vertrieb. Der klassische Verkäufer der 80er- und 90er-Jahre – aber auch der 2000er-Jahre – ist passé. Der Kunde wird vom Konsumenten zum Gestalter und ist heute der neue Experte, ihm steht der weltweite Markt sofort und von überall her offen.

Der Kunde will gefragt und gehört werden und sich aktiv in die Produktionsprozesse einbringen. Er ist informierter als die Verbraucher früher. Vergleichsangebote von Wettbewerbern hat er ebenso vorliegen, wie Produktbewertungen aus sozialen Netzwerken. Und der Kunde steht im ständigen Trommelfeuer immer neuer Produkte und Dienstleistungen. Es gibt kein Geheimwissen mehr.

Der Kunde will kein Marktgeschrei hören: Produktverkauf ist vorbei!

Unternehmen, die im Wettbewerb bestehen wollen, müssen alle Kanäle (online wie offline) für ihren Vertrieb nutzen, und ihre Kunden zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Angebot ansprechen. Ihr Interesse wecken und sie überzeugen. Der Hybrid-Vertrieb, also die Verbindung des Internet mit der realen Welt, gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung. Schrittmacher auch hierbei ist der Kunde. Das persönliche Verkaufsgespräch wird auch in Zukunft nicht überflüssig; im Gegenteil! Der Mensch ist und bleibt gerade im digitalen Zeitalter absolut erfolgskritisch. Vertrieb wird also noch persönlicher, noch menschlicher und noch individueller.

Und der informierte Kunde will in solch einem Gespräch kein Marktgeschrei und schon gar keine falschen Versprechungen hören. Er erwartet eine aktive Moderation, gute zielführende Fragen und eine kundenorientierte Beratung. Vor allem aber möchte er selbst entscheiden, was er braucht und was er kauft. Oder eben auch nicht! Ein guter Verkäufer führt den Kunden zu einer Entscheidung. Und dies wirkt sich sehr direkt auf die Anforderungen an ihn aus. Er muss heute weitaus mehr über ein Produkt, eine Dienstleistung und die Auswirkungen von Produktion und Bereitstellung auf Umwelt und Gesellschaft wissen als noch vor zehn Jahren. Kritische Fragen, mit denen sie vor einigen Jahren noch

nicht rechnen mussten, sind heute Alltag für die Sales-Mitarbeiter. Oft ist der Kunde informierter als der Verkäufer. Es gilt daher das Prinzip: Kaufen lassen ist das neue Verkaufen! Und hier kommt es besonders auf die Vertriebsführung an, die ihr Verkaufsteam entsprechend vorbereitet und kontinuierlich motiviert.

Führung im Vertrieb geht heute anders

Wir alle wissen: Ein guter Verkäufer ist noch längst kein guter Vertriebsleiter, der sein Team zu Höchstleistungen motivieren kann und so dauerhaft Verkaufserfolge erzielt. Aber die notwendigen Fähigkeiten lassen sich erlernen. Um die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, die Anforderungen des Kunden zu erfüllen, bedarf es vor allem eines situations- und personenbezogenen Führungsstils.

Erfolgreiche Vertriebsleiter beherrschen ein ganzes Set an Führungsmodellen, um Mitarbeiter in ihrer Individualität zu erreichen. Es gilt, die Teammitglieder zu fördern und Leistung zu fordern, wobei fördern und fordern in einem ausgegogenen Verhältnis zueinander stehen müssen. Insofern gibt es nicht DEN Führungsstil. Sondern die Art und Weise, wie heute geführt und Arbeit und Ergebnisse organisiert werden, ist abhängig von der Situation und davon, welche Fähigkeiten und Kompetenzen gerade notwendig sind.

Als Führungskraft im Vertrieb gilt es, die Regeln festzulegen, nach denen im Team gearbeitet wird. Den Raum und die Atmosphäre zu schaffen, in denen sich Un-

ternehmenskultur und -klima entwickeln können. Solche Rahmenbedingungen für Leistung und Ergebnisse zu schaffen, macht den Erfolg skalierbar. Und dafür müssen die erwarteten Ergebnisse ganz schlicht festgelegt, mit den Mitarbeitern durchgesprochen und eindeutig und verbindlich kommuniziert werden.

Doch genau daran scheitert es oft: Entweder werden die Ziele nicht quantitativ und qualitativ festgelegt oder aber sie werden so kommuniziert, dass sie den Mitarbeiter „nicht betreffen“. Führungskräfte haben es in der Hand, wie erfolgreich ihre Mitarbeiter sind: durch die Art und Weise, wie sie führen, wie sie kommunizieren und welches Vorbild sie ihrem Team sind.

Neue Führungsinstrumente aneignen

Doch wer andere erfolgreich führen will, muss sich zunächst selbst führen. Das eigene Führungshandeln will kritisch hinterfragt sein. Sich selbst regelmäßig zu reflektieren, gehört heute zu wirksamer Führung dazu. Als Führungskraft sollte das eigene Wissen, Können und die Wirkung auf andere immer wieder auf Wirksamkeit geprüft werden. Lebenslanges Lernen, wie es heute in Zeiten der digitalen Transformation erforderlich ist, braucht viel Engagement und Selbstdisziplin. Daran führt kein Weg vorbei.

Hinter dem Schlagwort „Digital Leadership“ verbirgt sich das Aneignen einiger zusätzlicher Führungsinstrumente, mit deren Hilfe Vertriebsführung agil, zukunftsorientiert und stimmig für die Mitarbeiter wird und zu mehr Transparenz und Teilhabe führt. Dazu gehören beispielsweise eine stärkere Vernetzung mit dem Vertriebsteam, das Umsetzen digitaler Geschäftsprozesse im eigenen Haus und das Nutzen neuer Werkzeuge wie etwa von cloudbasierten Systemen für das Customer Relationship Management (CRM) oder der Einsatz von Social Media. Und genauso auch ein hierarchiefreies Denken und Verhalten oder das gezielte Zusammenstellen von effizienten, agilen Teams.



Position und Mitarbeiter müssen zusammenpassen

Doch bevor es soweit ist, müssen erst einmal die dafür geeigneten Vertriebsmitarbeiter für das Unternehmen gewonnen werden. Dafür ist ein genaues Anforderungsprofil bei der Mitarbeitersuche essentiell wichtig. Welche Aufgaben soll die Kandidatin oder der Kandidat erfüllen? Neukunden-Akquise, Bestandskunden-Entwicklung, Kundenbetreuung oder Service? Welches Fachwissen, spezifische Branchenkenntnisse oder Fremdsprachen sind wichtig? Wie soll sich die Person individuell, im Team, im Unternehmen weiterentwickeln?

Da es den „perfekten Vertriebler“ nicht gibt, hängt es von den Prioritäten ab, die eine Führungskraft bei der Auswahl und den Anforderungen nach dem Vorstellungsgespräch setzt. Doch erst einmal müssen die geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten für die Vorauswahl gefunden werden. Die klassischen Print-Stellenanzeigen verlieren dabei fast komplett an Bedeutung. Online-Jobbörsen und das eigene Netzwerk – und damit auch hier Social Media – sind dagegen für das Recruiting unerlässlich. ▶



Der geeignete, passende Vertriebsmitarbeiter sucht heute nicht nur selbst, er will vor allem gefunden werden. Er ist offen für Angebote, und zwar dort, wo er sich aufhält: in den Business-Netzwerken und Foren. Aktives Employer Branding, das Schaffen einer attraktiven und unverwechselbaren Arbeitgeber-Marke, verstärkt natürlich diesen Effekt. Die Besten bewerben sich immer dort, wo das Image und die Aufstiegschancen gut sind. Dort, wo sie Teil einer Story werden und zeigen können, was sie drauf haben!

Einheitliche Vertriebskennzahlen für die hybride Welt

Für den Erfolg kommt es vor allem auf die Messbarkeit mit Hilfe geeigneter Vertriebskennzahlen an. Solche Key Performance Indicators (KPI) oder Steuergrößen gibt es branchenunabhängig für sämtliche Bereiche des Verkaufs: vom Angebot bis zum After Sales, für Umsatz und Marktanteile, für die Zahl der potenziellen Kunden, für Leistung und Effizienz. Standen früher KPIs zu Umsatz, Marktanteil und Deckungsbeitrag im Fokus, werden heute zahlreiche weitere – auch qualitative – Vertriebskennzahlen betrachtet. Sie haben sich also genauso verändert wie der Vertrieb selbst.

Das Erreichen der Vertriebsziele ist für die Mitarbeiter nicht nur im Hinblick auf ihr Einkommen wichtig. Es dient auch der Motivation, der Leistungssteigerung und der Orientierung. In ihrer Funktion als Führungsinstrument ermöglichen sie, das Erreichte fair zu messen und zu bewerten. Den Mitarbeitern Feedback zu geben und sinnvolle Maßnahmen zu definieren, mit denen die Teammitglieder gefördert werden können. Und zwar solche, mit denen der gesamte Vertrieb – und

damit das Unternehmen als solches – gestärkt werden kann. ■

Lesenswert

Das Grundlagenwerk „Vertriebsführung. Aufbau, Führung und Entwicklung einer professionellen Vertriebsorganisation“ (Gabal-Verlag, Offenbach 2017, ISBN: 978-3-86936-791-0, € 30,80 in Österreich) liefert eine praxisorientierte Schritt-für-Schritt-Anleitung. Es steht auch als E-Book zur Verfügung, beantwortet alle wichtigen Fragen für den professionellen Aufbau und die erfolgreiche Führung von Vertriebsorganisationen und gibt dabei auch konkrete Praxistipps für eine Neuausrichtung im Zuge der Digitalisierung. <http://shop.buhr-team.com/buecher>

SALES EXCELLENCE 2018

Andreas Buhr ist Vortragender bei SALES EXCELLENCE – Kongress für Führung und Vertrieb am 19. Oktober in der Pyramide Wien/Vösendorf. Er referiert zum Thema „Führung geht heute anders“. Infos und Online-Anmeldung unter www.sales-excellence.at

Von Andreas Buhr, Gründer und Vorstand der
Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb AG