

DIE ZUKUNFT DES VERTRIEBS - 5 THESEN FÜR MEHR ERFOLG

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 30. Mai 2016

In Zeiten von volatilen Märkten und Digitalisierung fragen sich Vertriebsorganisationen aller Branchen weltweit, wie sie auch künftig erfolgreich am Markt bestehen können. Moderne Managementbegriffe wie z.B. „agiles Management“ oder „Design-Thinking“ machen in Managerbüros die Runde. Doch weniger die Managementtechnik, viel mehr die umgesetzten Maßnahmen, entscheiden über den zukünftigen Erfolg. Wie sieht die Zukunft des Vertriebs aus?

Auf der Hauptversammlung von Hugo Boss in der letzten Woche, kündigte der neue Vorstandsvorsitzende Mark Langer an, die Marke werde sich zukünftig kundenzentriert, digital, nachhaltig, global und schnell ausrichten. Gründe hierfür sind vor allem die anhaltende Kaufzurückhaltung, das zunehmend digital geprägte Kaufverhalten und die vielen Kanäle, die das Markenerlebnis beeinflussen. Es ließen sich unzählige weitere Beispiele von Unternehmen und Branchen anführen, die den Kunden gerade neu entdecken und dies mit ähnlichen Worten ausdrücken.

Zusammengefasst in einem Satz geht es um die Begegnung mit den Kunden, denn ohne Begegnung, folgt kein Geschäft. Was heißt das nun für die strategische Ausrichtung des Vertriebs, hierzu Weimann's fünf Thesen für den erfolgreichen Vertrieb der Zukunft:

THESE 1: SINN GEBEN UND STIFTEN – ODER WARUM SIND WIR HIER?

Vor allem große Unternehmen, mit zahlreichen Filialen und Mitarbeitern stehen vor der Herausforderung, Ihren Mitarbeitern möglichst einfach und vor allem einleuchtend zu vermitteln, was ist der Zweck des Unternehmens? Wofür möchte das Unternehmen stehen und welche bedeutende Aufgabe hat dabei der Mitarbeiter? Hierzu einige Beispiele:

Starbucks: „Wir sorgen für inspirierende Momente im Tag von jedem unserer Kunden.“

Facebook: „Wir geben den Menschen die Möglichkeit zu Teilen und machen die Welt offener und verbundener.“

Amazon: „Wir möchten das kundenorientierteste Unternehmen der Welt sein, um einen Ort zu schaffen, an dem Kunden alles, was sie online kaufen möchten, kaufen können.“

dm Drogerie-Markt: „Wir wollen uns beim Konsumenten – dem Wettbewerb gegenüber – mit allen geeigneten Marketinginstrumenten profilieren, um eine bewusst einkaufende Stammkundschaft zu gewinnen, deren Bedürfnisse wir mit unserem Waren-, Produkt- und Dienstleistungsangebot veredeln“

Diese Statements sind nicht zu verwechseln, mit den oftmals nur im Geschäftsbericht verwendeten Worten. Es geht um die Reduzierung des Unternehmenszwecks auf nur wenige Sätze und nicht um Marketingsprache. Bei der heutigen Komplexität lassen sich nicht alle möglich aufkommenden Kundensituationen vorab durchdenken und in Arbeitsanweisungen dokumentieren. Viel mehr ist die Empathie des einzelnen Mitarbeiters entscheidend, ein Leitmotiv kann ihm dabei helfen, im Sinne des Unternehmens zu handeln. **Erfolgreiche Vertriebsorganisationen haben einen klaren Unternehmenszweck, der allen Mitarbeitern bekannt ist und die Rahmenbedingungen fördern dessen Erreichung.**

THESE 2: PASSION – NICHT MODEWORT- KUNDENZENTRIERUNG

Kundenzentrierung bedeutet, dass sämtliche Strukturen, Abläufe, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, auf den Kunden ausgerichtet sind. Zentraler Ausgangspunkt ist dabei immer die Erwartung des Kunden an das Unternehmen, die mindestens getroffen, in einigen Bereichen sogar übertroffen werden sollte. Der Zweck des Unternehmens gibt die Richtung vor, die Gesamtorganisation richtet sich danach aus. Eine Antwort wie „das haben wir aber immer schon so gemacht.“ oder das interne Organisieren um einzelne Personen und/oder Befindlichkeiten herum sind hier nicht zielführend. **Erfolgreiche Vertriebsorganisationen richten alle Ihre Handlungen am Kunden aus.**

THESE 3: JEDER EINZELNE IST VON BEDEUTUNG

„So wie ich mit meinen Mitarbeitern umgehe, so gehen Sie mit den Kunden um.“ – so drückt Prof. Götz Werner, Gründer von dm Drogerie-Markt, die essenzielle Basis der Zusammenarbeit aus. Auch in Zeiten der Digitalisierung hat jeder einzelne Mitarbeiter eine entscheidende Rolle am Gesamterfolg des Unternehmens. Dies betrifft nicht nur die Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt, dieser sollte ebenso neu definiert werden, z.B. der Webdesigner oder der IT-Prozess-Designer gelten nach allgemeiner Definition, als Menschen ohne Kundenkontakt, beim genauen Hinsehen ist erkennbar, dass dies nicht mehr zeitgemäß ist. **Jeder Mitarbeiter ist im Kundenkontakt, denn das sollte der Zweck des Unternehmens sein.** Eine unbedienbare Internetseite, nicht in Kundensprache ausgedrückte Anschreiben, unpraktische Raumgestaltung in Filialen etc. prägen ebenso das Einkaufserlebnis und somit die Kaufentscheidung. Das Setzen auf den einzelnen Menschen bedarf einer Kultur der

Transparenz und des Vertrauens. Wie vielen Mitarbeitern ist heute wirklich bekannt, welchen Ergebnisbeitrag sie zur GuV des Unternehmens leisten? Hiermit ist nicht gemeint die GuV einfach an alle Mitarbeiter zu verteilen, sondern die Zahlen so zu übersetzen, dass jeder einfach und schnell nachvollziehen kann, was er zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. **Erfolgreiche Vertriebsorganisationen setzen auf den einzelnen Menschen: bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. Mehr hierzu: [Link](#).**

THESE 4: WENIGER CONTROLLING – MEHR VERTRAUEN

Blickt man in heutige Vertriebsorganisationen so findet man in 99% der Fälle ein sehr ausgefeiltes Reportingsystem vor. Mitarbeiter sind damit beschäftigt Zahlen zu erheben, andere beschäftigen sich damit diese zu überprüfen, andere interpretieren und viele rechtfertigen sich gegenseitig für die Erreichung oder meist Nichterreichung gewählter Zahlen. Klarheit im Unternehmenszweck, daraus abgeleitete Grundsätze, eine für jeden Mitarbeiter verständliche Strategie und Klarheit über die Rolle / den Beitrag des Einzelnen zum Gesamterfolg erfordert ein Zielsystem, dass mit nur wenigen Kennzahlen auskommt. Wer darauf vertrauen kann, da er nur die fähigsten Mitarbeiter eingestellt hat, diese wertschätzend behandelt und für fähig hält, braucht nicht 35 Kennzahlen zur Beurteilung des Mitarbeiters.

Blickwinkel jeder „Manöverkritik“ sollte daher immer der Blick nach Vorne „Wie können wir gemeinsam unsere Ziele erreichen und was kann jeder Einzelne dafür tun?“, als der Blick in den Rückspiegel „Warum habe ich meine Ziele nicht erreicht?“ sein. **Erfolgreiche Vertriebsorganisationen agieren im Controlling nach dem Motto „Weniger ist mehr“ und orientieren sich stets nach Vorne. Mehr hierzu: [Link](#).**

THESE 5: FÜHRUNGSKRÄFTE ALS COACH – NICHT ALS VERWALTER

Erfolgreiche Vertriebsführungskräfte beschäftigen sich bereits heute intensiv mit Ihren Mitarbeitern. Diese Aufgabe wird aber meist durch das Berichtswesen an die nächsthöhere Ebene und die Teilnahme an Projekten behindert. Häufig entsteht der hohe Anteil an Zeit die weder am Kunden, noch am Mitarbeiter verbracht wird, durch Misstrauen. Entweder wird der Führungskraft direkt misstraut (Rechtfertigung der aktuellen Zielerreichung an die nächsthöhere Ebene) oder die Führungskraft misstraut anderen Mitarbeitern, z.B. der Unternehmensentwicklung in der Projektarbeit und will daher bei allen Projektsitzungen persönlich dabei sein, weil „...die haben ja keine Ahnung vom Kundengeschäft und entscheiden immer gegen uns.“. Erfolgreiche Vertriebsorganisationen sind geprägt vom gegenseitigen Vertrauen, welches ein Handeln, orientiert am Unternehmenszweck auslöst und achten darauf, dass die Hauptzeit der Vertriebsführungskraft am Mitarbeiter wirken kann.

Ich wünsche Ihnen viele begeisterte Mitarbeiter, begeisterte Kunden und eine beeindruckende Ergebniswirkung.

Ihr

Jürgen Weimann

Quelle des Fotos: <https://unsplash.com/@mvdheuvel>



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · bueror@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62