



Ralph Strobel

Inklusive
**Arbeits-
hilfen**
online

Agiles Veränderungs- management im Vertrieb

Das Praxishandbuch für erfolgreiche Führungskräfte

HAUFE.

Inhaltsverzeichnis

1	Dieses Praxishandbuch wird Ihren Vertrieb verändern	11
1.1	Der Nutzen für Sie und Ihre Vertriebsorganisation	11
1.2	Das erwartet Sie in diesem Praxishandbuch	14
1.3	Abgrenzung und Verständnis der wichtigsten Begriffe	17
2	Bestandsaufnahme und Zukunft von Agilität und Veränderung im Vertrieb	31
2.1	Wesentliche Entwicklungen für Vertriebsmanager	31
2.2	Ursachen des Scheiterns von Führungskräften und Projekten	40
2.3	Rahmenbedingungen für mehr Leistung in Ihrer Vertriebsorganisation	46
2.4	Konsequenzen für Ihre besondere Rolle als Führungskraft	57
2.5	Prinzipien für agile Führung im Vertrieb	69
2.6	Kernelemente einer erfolgreichen agilen Veränderung	81
3	Den Vertrieb schrittweise agil verändern: Vorgehensweise und Instrumente	91
3.1	Strukturiert von Anfang an: Der agile Steuerkreis für Veränderungsmanagement im Vertrieb	91
3.2	Kundenzentrierung – Kern allen Handelns	97
3.2.1	Mit wertorientiertem Verkaufen sich im Geschäftsablauf des Kunden unersetzlich machen	99
3.2.2	Rollen, Funktionen und Einflussmöglichkeiten der Beteiligten auf Kundenseite transparent machen	109
3.2.3	Mit Nutzermodellen die Zielgruppe charakterisieren und beeinflussen	114
3.2.4	Durch die einfache Erstellung einer Kundenreise den Kunden jederzeit begeistern	116
3.2.5	Komplexität abbauen durch die systematische Herangehensweise an kundenzentrierte und innovative Lösungen	127
3.3	Vorbereiten – Das »Warum« verständlich und konkret beantworten	134
3.3.1	Diese Gründe gibt es für Veränderung und diese Change-Modelle sollten Sie kennen	135
3.3.2	So schätzen Sie die Veränderungsfähigkeit Ihrer Vertriebsorganisation ein	145
3.3.3	Ziele, Motive und Einstellungen von Freunden und Gegnern im Haus transparent machen und einen Kommunikationsplan entwickeln	149

3.3.4	Mitarbeitertypen, Arten des Widerstands und der konkrete Umgang mit ihnen als Führungskraft	152
3.4	Befähigen – Das »Wie« konkretisieren	161
3.4.1	Den ersten Schritt richtig setzen: Das Leitbild für die Definition von Strategie und Mission	163
3.4.2	Ziele definieren und erreichen: OKRs statt KPIs	173
3.4.3	Zäune überwinden: Zusammenarbeit mit anderen Bereichen	178
3.4.4	Mit einer Change Story Sinn und Zweck vermitteln	182
3.4.5	Rollen für das Team und die Führungskraft gestalten und Erwartungen klären	187
3.4.6	Den Überblick über die Akzeptanz behalten und konsequent das ge- wünschte Verhalten steuern	195
3.5	Mitnehmen – Das »Was« nachhaltig umsetzen	202
3.5.1	So führen Sie agil: Pragmatische Methoden für die Transformation in die tägliche Führungspraxis und Anwendung von Momenten der Wahrheit	203
3.5.2	So arbeitet Ihr Vertriebsteam auf Basis von SalesFloor, SalesBoard und Sprint an konkreten Anwendungsfällen: Aufgabenrevision, Angebotserstellung, Optimierung Key-Account-Management	213
3.5.3	Tue sinnvolles, spreche darüber und gewinne Menschen: Den Kommunikationsplan auf Basis Ihrer Stakeholderanalyse umsetzen	233
4	Ihre Roadmap für agiles Veränderungsmanagement im Vertrieb	237
	Ausblick	241
	Abbildungsverzeichnis	243
	Verzeichnis der Arbeitshilfen	245
	Über den Autor	247

1 Dieses Praxishandbuch wird Ihren Vertrieb verändern

1.1 Der Nutzen für Sie und Ihre Vertriebsorganisation

Machen ist wie Wollen. Nur krasser. Ein alter Sponti-Spruch trifft den Punkt. Über Agilität, Change, New Work etc. und natürlich die Zukunft des Vertriebs mit all seinen wunderbaren Facetten wird viel diskutiert. Digitalisierung und Automatisierung werden oft als Bedrohung empfunden, jüngere berufliche Generationen haben vermeintlich andere Ansprüche an ihr Arbeitsumfeld, Kunden sowie Vertriebs- und Marketingkanäle stellen interne Prozesse und Arbeitsorganisationen vor immer neue Herausforderungen.

In allen Punkten geht es im Kern um Veränderungen: persönliche, inhaltliche, prozessuale. Dennoch nimmt man in Seminaren, Trainings und Kundenberatungsprojekten sehr häufig wahr, dass über diese Begriffe hinter vorgehaltener Hand auch schon gelächelt wird. Manche Veränderungsvorhaben werden auch begonnen und auch erfolgreich umgesetzt. Im Vertrieb leider zu wenige. Gründe dafür gibt es viele.

Dieses Praxishandbuch zum agilen Veränderungsmanagement richtet sich an alle Vertriebsleiter, Regionalleiter, Gebietsverkaufsleiter, Innendienstleiter und Vertriebsmanager, die Vertriebsteams führen bzw. Personal- und Ergebnisverantwortung innehaben, erfahrene Verkäufer mit Leitungsfunktion, (Key-)Account-Manager, Fach- und (Nachwuchs-)Führungskräfte aus Vertrieb und Verkauf, Business Development, Service, After Sales und auch Marketing etc., die intensiv und praxisnah ein agiles Veränderungsmanagement implementieren möchten.

Es verfolgt dabei fünf Ziele:

1. Change-Management als eine agile Transformation hin zu einem kulturellen Wandel zu begreifen und nicht nur als reines Projektmanagement,
2. einen Change aus der Mitte von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern heraus anzugehen und nicht nur von »oben« vorzugeben,
3. die Betroffenen zu Verantwortlichen zu machen und nicht nur zu Beteiligten,
4. Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit als Kernkompetenz jeder Führungskraft aufzubauen und nicht nur als exklusives Expertenwissen anzusehen, und nicht zuletzt
5. Agilität im Kern als Chance für eine ergebnisorientierte Kundenzentrierung zu sehen und nicht als Marketing-Buzzword zu belächeln.

Folgende Gründe sprechen dafür, dieses Praxishandbuch zu lesen:

- Sie haben sich noch nie mit der Thematik agiler Veränderungen befasst und möchten sich einen Überblick verschaffen.
- Sie haben bereits Initiativen gestartet und fragen sich, warum sie nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben.
- Sie sind schon mittendrin in Veränderungsprozessen und benötigen jetzt noch konkrete Arbeitshilfen und Anregungen, um das Projekt erfolgreich weiterzubringen und die Erfolge organisatorisch auch zu verankern.

Die goldene Frage lautet also häufig: Mit was und wie soll ich anfangen?

Agilität und Veränderungsbereitschaft sollten eigentlich Teil der DNA jeder Vertriebsorganisation sein: flexibel, beweglich, kundenzentriert, nah am Markt und Bedarf, leidenschaftlich für Wertschöpfung und Lösungen.

Wenn nicht hier, wo dann? Die Erfahrung mit zahlreichen Vertriebsorganisationen zeichnet allerdings ein etwas differenzierteres Bild:

Man trifft auf relativ starre Organisationsstrukturen. Der Weg zu einer Kundenzentrierung scheidet oft an inhaltlicher und prozessualer Unbeweglichkeit, ein gemeinsames Vorgehen versandet oft an der Bereichsgrenze oder gleich innerhalb der Teams im Vertrieb selbst. Für die Umsetzung innovativer Ideen fehlen häufig die Ressourcen. Die mehrheitlich eher konservativ gewachsene Führungskultur fördert nicht die Werte, Einstellungen und Motivationsfaktoren der jüngeren Generation.

Die handelnden Vertriebsverantwortlichen halten jeden Tag das Rad und somit das gesamte Unternehmen am Laufen. Sie sind häufig Top-Verkäufer und charismatisch, für manches Team echte Vorbilder, je nach Funktion Kundenversther und mehrheitlich sehr selbstbewusst. Ihre Kernkompetenzen sind Vertrieb und Verkauf und nicht systemische Organisationsentwicklung, Change-Management mit Expertise in agilen Arbeitsmethoden sowie Projektmanagement.

Sie haben schlicht nicht die Zeit, sich dafür in unzählige Modelle, Theorien und Herangehensweisen aus diesen Bereichen einzuarbeiten. Oft fehlen schon die Ressourcen, eine CRM-Einführung nutzerorientiert und Sinn gebend umzusetzen. Die Bücher sowie die einschlägige Literatur sind teils nicht praxisgerecht genug, teils zu komplex, zu anspruchsvoll in der Umsetzung, für die ganz harten Manager manchmal auch mit zu viel Esoterik versehen. Meiner Erfahrung nach sind diese auch zu groß und umfassend gedacht, als es die organisatorischen und ressourcentechnischen Vor-Ort-Bedingungen in klassischen mittelständischen Unternehmen, aber auch in Konzernen, überhaupt zulassen.

Es gibt wenige unternehmerische Bereiche, in denen strukturierte und durchdachte Veränderungen so viel zur Wertschöpfung beitragen können, wie im Vertrieb. Nicht zum Selbstzweck, sondern weil sich die Welt außerhalb atemberaubend schnell verändert. Gründe gibt es also genug, aber häufig schlagen sich die handelnden Personen und das sie umgebende System selbst:

Das Provisionssystem fördert tendenziell eine Einzelkämpfermentalität. Ein ausgeprägt zur Schau gestelltes Selbstbewusstsein schafft intern nicht nur Freunde. Das individuelle Herrschaftswissen über Kundendaten ist der natürliche Feind jedes Kundenmanagementsystems. Vertriebsprozesse sind im gerne verwendeten Sales Funnel zu eindimensional und ohne bereichsübergreifende Zusammenarbeit kann man nachhaltig nicht viel erreichen. Ohne eine moderne Führungskultur sind talentierte und gute Leute schneller wieder weg, als sie gekommen sind.

Jede Initiative und Idee zur Veränderung wird ohne Grundlage und Struktur ein Schuss ins Blaue. Hierarchisch verordnete Beweglichkeit endet meistens an der ersten Hürde: nämlich am richtigen gemeinsamen Verständnis und exakt hier mischen sich die beiden Kernthemen, Veränderung und Agilität.

Pragmatische Instrumente aus der Praxis zur individuellen Anwendung

Dieses Praxishandbuch soll Ihnen als konkreter Leitfaden mit Arbeitshilfen sowie detaillierten Beschreibungen der Vorgehensweise aus der Praxis für ein agiles Veränderungsmanagement dienen.

Es verbindet dabei Methoden und Instrumente aus den notwendigen Disziplinen wie Change-Management, Führung, agiles Projektmanagement und systemischer Organisationsentwicklung. Diese sind verständlich in der Sprache erklärt und mit 16 Abbildungen anschaulich in der Beschreibung für Sie als Vertriebsführungskraft anwendbar.

Die insgesamt 15 Arbeitshilfen kommen aus der Praxis und werden dort erfolgreich angewendet, in unterschiedlichen Microsoft-Office-Vorlagen. Eine spezielle Arbeitshilfe besteht dabei aus insgesamt 56 Arbeitsblättern zur professionellen Erarbeitung einer Strategie. Alle sind mit einer klaren Beschreibung zur Anwendung hinterlegt und somit leicht für eine individuelle Vorgehensweise adaptierbar. Hierzu gehören zum Beispiel:

- **Ein Gesprächsleitfaden zum Thema wertorientiertes Verkaufen** für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Außendienst,
- eine Vorlage zur Erstellung einer **systematischen Stakeholderanalyse**,
- wertvolle Vorlagen zur selbstständigen Definition von **individuellen Customer Journeys** mit ihren **spezifischen Personas**,

- ein **Analysetool** zur Erfassung des Reifegrads Ihrer aktuellen **Kundenzentrierung** und nicht zuletzt
- eine **adaptierbare Roadmap** für das Füllen mit Ihren persönlich und organisatorisch notwendigen Methoden und Instrumenten.

Vertriebsverantwortliche werden nach dem Lesen sowie der individuellen Anpassung der Arbeitsmaterialien dazu in der Lage sein, in ihrem Vertriebsbereich agile Veränderungen strukturiert, mit System und immer mit dem obersten Ziel der Kundenzentrierung einzuführen, zu steuern und damit nachhaltig zu verankern.

Das Buch unterstützt sie dabei mit einem nachvollziehbaren und praxiserprobten Konzept, dieses Vorhaben durchdacht vorzubereiten, ihr Team agil zu befähigen und es auch mit konkreten und modernen Führungsinstrumenten zu begleiten.

Es gibt nur zwei Dinge, die eine Führungskraft im Vertrieb dazu braucht: den eigenen festen Willen und die Lust an der Umsetzung mit den Hilfsmitteln aus diesem Buch.

Ich wünsche mir, dass Sie das Praxishandbuch mit Freude lesen, sich inspirieren lassen von den Ideen und Impulsen und dass ich Sie anrege, möglichst viel davon mit den Arbeitshilfen in der Praxis auch umzusetzen.

2.6 Kernelemente einer erfolgreichen agilen Veränderung

Es gibt also Entwicklungen, an denen keine Vertriebsverantwortliche bzw. kein Vertriebsverantwortlicher vorbeikommt. Man muss zahlreiche Gründe vorwegnehmen, warum Veränderungsprojekte und agile Vorhaben scheitern können. Ferner sollte man die Gesamtorganisation mit allen ihren Rahmenbedingungen im Blick behalten. Nicht zuletzt ist es nötig, zu erkennen und akzeptieren, dass die besondere Rolle der Führungskraft in Zukunft agil sein muss, um Veränderung erfolgreich zu ermöglichen.

»Ein Teil der Heilung war noch immer, geheilt werden zu wollen.«

Das hat der römische Philosoph Lucius Annaeus Seneca einmal gesagt.

Keine Organisation ist perfekt, weder allgemein, noch ganz speziell im Vertrieb. Das kann sie auch nicht sein, so volatil Märkte und Kunden, und nicht zuletzt so unterschiedlich die handelnden Menschen auch sind. Jeder, der behauptet, seine geführte Vertriebsorganisation wäre perfekt und jeder, der sofortige Heilung verspricht, kann deswegen schon niemals richtigliegen.

Vertriebsorganisationen sind gewachsene Gebilde, mit unzähligen Einflussfaktoren und natürlich streben alle nach Kundenorientierung. Das wäre ja auch sonst widersprüchlich, weil die Grundlage eines Unternehmens relativ einfach ist: Jemand hat eine Idee, daraus entwickelt sich ein Geschäftsmodell mit Leistungen, man sucht sich Kunden, bekommt dafür Geld, bezahlt seine Mitarbeiter und Vorleistungen und investiert wieder.

Zeit spielt eine bedeutende Rolle

Niemand kann einem extrem erfolgreichen Automobilzulieferer vorwerfen, wenn bei einem jährlichen Mitarbeiterzuwachs von 15% Prozent, Prozesse und weitere notwendige Grundlagen einer Organisation auf der Strecke bleiben. Man hat oft schlicht nicht die Zeit dazu, sich um alles zu kümmern, weil man Kundenbedürfnisse täglich befriedigt. Man misst seine Kräfte mit dem Wettbewerb, muss permanent seine Planungen anpassen, das ERP-System ausbauen, Fachkräfte suchen und auch noch die Digitalisierung vorantreiben. Wenn schon nicht zum Selbstzweck, dann zumindest deswegen, weil man sich an die endkunden-internen Prozesse anpassen muss. Das ist kein kurz-, noch nicht einmal ein mittelfristiges Thema, eine tägliche, immerwährende

Herausforderung. Besorgniserregend wird es nur, wenn Wille und Konsequenz fehlen. Dann reicht eine Krise, um alle blinden Flecken schonungslos aufzudecken. Oder die Mitarbeiter kommen und gehen, und dann beginnt das Spiel wieder von vorne.

Das ist auch einer der entscheidenden Unterschiede zwischen Kundenorientierung und Kundenzentrierung. Denn, konsequent zu Ende gedacht, bedeutet Letzteres, dass der Vertrieb mit all seinen Prozessen und Ressourcen der relevante Treiber einer unternehmerischen Gesamtstrategie ist. Würde man seine Vertriebsprozesse wirklich an den Kunden und ihren Märkten ausrichten, müsste folgerichtig jedes bestehende Geschäftsmodell komplett neu bewertet werden – und das Unternehmen um das Herz und den Kopf des Vertriebs herum angeordnet und ausgerichtet werden. Dies ist ein langfristiger Kraftakt, der nur gemeinsam zwischen Management und Mitarbeitern geleistet werden kann. In digitalen Geschäftsmodellen ist das etwas einfacher, in der Industrie nicht. Muss aber neben Profitabilität und Wachstum der einzige visionäre Treiber sein. Das kann man nicht verordnen. Dabei müssen auch Entwicklungen betrachtet werden, die einen gewaltigen Einfluss haben.

Es lohnt sich in diesem Zusammenhang, die erstmals vom Sozialphilosophen Prof. Dr. Frithjof Bergmann entwickelte Idee von **New Work** dabei zu betrachten. Bergmann beschäftigte sich mit der philosophischen Frage nach der Freiheit des Menschen. Nichts schien den Menschen jedoch unfreier zu machen als Arbeit. Mit dem Projekt New Work fand Bergmann schließlich eine praktische Verwirklichung seiner theoretischen Überlegungen. Bergmann geht davon aus, dass das bisherige Job-System am Ende ist. Die Automatisierung führt immer mehr dazu, dass die Menschen sich mit der Frage konfrontiert sehen:

»Was will ich in Zukunft im Arbeitsleben machen?«

Der Grund, warum man sich überhaupt mit dem Thema **New Work** beschäftigt, ist der tief greifende wirtschaftliche und kulturelle Wandel. Neue Technologien wie Digitalisierung sowie Automatisierung sowie die allumfassende Vernetzung werden bestimmte Berufe schlicht überflüssig machen. Die industrielle Produktion hat sich in den letzten Jahrzehnten radikal verändert. Industrie 4.0, autonome Fahrzeuge und Entwicklungen im Bereich künstliche Intelligenz werden dazu führen, dass sich immer mehr Menschen der »Alten Arbeitswelt« die oben genannte Frage stellen.

Was ist New Work?

New Work ist der Sammelbegriff über zukunftsweisende und sinnstiftende Arbeit. Im Zuge des vielschichtigen Wandels der Arbeitswelt geht es um die Frage, wie wir die Arbeit innovativ definieren und organisieren, um weiterhin einen steigenden Beitrag zur Unternehmensstrategie zu liefern.

Dabei ist New Work kein Programm, kein Prozess, sondern eine Frage von Haltung, Kultur und Führung, und zwar modern, geprägt von Augenhöhe und Wertschätzung, von mehr Coaching und weniger Ansage. Die Mitarbeiter sind das höchste Gut und in Zeiten der Knappheit der Talente im Zentrum unseres Handelns. Es geht nicht nur um das reine Gewinnen neuer Talente, sondern insbesondere um das Halten.

Dabei gibt es zwei unterschiedliche Disziplinen, welche sich meiner Meinung nach fast ausschließlich bedingen: Agilität und Veränderung (Change).

Change ist ein Wandlungsprozess hin zu einem definierten Ziel, wohingegen Agilität konstanten Wandel beschreibt, der kein festgelegtes Ziel kennt – hier ist die Umstellungsfähigkeit Kernkompetenz. Beides geht aber nur miteinander. Am meisten Erfolg und Nachhaltigkeit verspricht, wenn man beides überhaupt und dann auch noch strukturiert und clever verbindet und auf die vorhandenen Unternehmens- und Organisationsanforderungen anpasst.

Die Arbeitsweise des klassischen Vertriebsmanagements reagiert auf sich mehr oder weniger ändernde Einflüsse mit festgelegten Strategien, Strukturen und Prozessen, die Entwicklungen sind weitestgehend berechenbar, das Management setzt klare Ziele, gibt Strategie, Strukturen und Prozesse top-down vor – Mitarbeiter setzen um, eventuell gibt es noch eine »bottom-up Feedbackschleife«.

Um unbekanntes, sich verändernde Herausforderungen zu bewältigen, braucht es die Fähigkeit, Strategien, Strukturen und Prozesse jeweils kurzfristig an die tatsächlichen Gegebenheiten anzupassen. Dynamik und Stabilität müssen sich in einem sich verändernden Umfeld so in Balance halten, dass der Geschäftsauftrag langfristig erfüllt werden kann. Dies erfordert eine neue Denk- und Arbeitsweise in allen Ebenen des Unternehmens. Dieser Prozess wird mit dem Begriff der Agilität angemessen beschrieben.

Viele Unternehmen wissen, dass sie mehr Beweglichkeit und schnellere Reaktionen auf Veränderungen brauchen. Befragungen deuten darauf hin, dass die Produktivität in agilen Unternehmen deutlich steigt. Bisher haben nur wenige Unternehmen den Wandel hin zu einer agilen Organisation vollzogen. Circa 60% haben noch keine Schritte eingeleitet oder nur Teilbereiche verändert. Im Projektmanagement sind bereits häufiger agile Strukturen und Handlungsweisen zu finden. Grundsätzlich besteht seitens der Unternehmen großer Bedarf, Agilität in ihre Organisationen einzubringen. Der Vertrieb als solcher hat dabei noch eine sehr reine Weste.

Das bedeutet:

- Agilität und Flexibilität sollte man nicht gleichsetzen. Flexibel sein heißt, dem Kunden eine geliebte Sonderfarbe in die Produktion einzuspeisen. Agil, also beweglich sein bedeutet, Bedarfe zu identifizieren und organisatorische und prozessuale Rahmenbedingungen vorzufinden, die das ermöglichen.
- Sich auf Neues einlassen ist schwer, für manche mehr, für manche weniger. Selbst kleine Veränderungen sind sehr häufig ohne begleitende Initiativen, welche den Sinn langfristig und nachhaltig erklären, zwecklos.
- Beweglicher sein heißt nicht zwangsläufig, Kosten zu sparen. Wer dies damit verbindet, schürt noch mehr Sorgen und potenzielle Ablehnung.
- Man sollte nicht zu groß denken, kleine Veränderungen, über die begeisterte Mitarbeiter gerne über Bereichsgrenzen hinweg berichten und einen »Haben will«-Effekt auslösen, funktionieren besser als Großprojekte, mit denen man alles lahmlegt und auch noch Kunden verunsichert.
- Die Führungskräfte, deren Führungsinstrumente und -stile sind von herausragender Bedeutung. Das betrifft ein einheitliches Führungsverständnis, also ein Führungsleitbild, wie auch die Definition und Umsetzung von Zielvereinbarungen.

Es ist manchmal schön in der heutigen Zeit, wenn mal etwas so bleibt, wie es war oder ist. Manchmal gibt es auch Aussagen, welche ich in den letzten Jahren sehr häufig in Vertriebsorganisationen über viele Branchen hinweggehört habe, die sich irritierenderweise sehr decken:

»Hab' ich ja gleich gesagt, dass das nicht funktionieren wird!«

»Wir sind zu groß für so etwas!«

»Wir sind zu klein für so etwas!«

»Dafür sind wir noch nicht reif!«

»Das braucht kein Mensch!«

»Schon wieder!«

»Zu spät!«

»Zu früh!«

Suchen Sie sich den Grund aus, den Sie auch schon gehört haben. Ehrlicherweise hatte ich auch schon solche Antworten für frühere Chefs zur Verfügung. Einer hat darauf immer gleich geantwortet:

»Wie es nicht geht, weiß ich auch, Herr Strobel.«

Was würde gehen?

Die folgenden sieben Kernelemente machen einen agilen Vertrieb aus:

1. Ein einheitliches Führungsleitbild
2. Ein gemeinsames Zielbild
3. Der aktuelle und optimale Reifegrad
4. Strukturen bewegen
5. Eine Organisation lernen lassen
6. Informationen transparent machen
7. Team mit erreichbaren Zielen einbinden

1. Ein einheitliches Führungsleitbild im gesamten Vertrieb

Überdenken Sie Ihr Führungsverständnis. Statt kontrollierender Vorgesetzte braucht es Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter ermutigen, neugierig zu sein und andere als bisher bekannte Wege zu beschreiten. Eine Führungskraft muss mehr Coach als Chef sein. Eine Führungskraft in einem agilen Vertrieb unterstützt ihre Mitarbeiter dabei, selbstständig im Sinne des Kunden zu handeln. Sie stellt sich in den Dienst des Teams, statt individuelle Zielerreichungen zu kontrollieren. Diesem Thema werden wir uns noch ganz konkret im nächsten Kapitel 3 widmen.

Ein kleines Praxisbeispiel aus der Erarbeitung eines Führungsleitbilds für ein Maschinenbauunternehmen: Es ist jeder Führungskraft selbst überlassen, wie häufig pro Monat er oder sie eine individuelle und persönliche Rücksprache mit jedem Teammitglied durchführt. Es ist ebenfalls egal, wie lange die Dauer dieser Gespräche ist. Im Führungsleitbild wurde nur gemeinsam erarbeitet und festgelegt, dass überhaupt mindestens einmal pro Monat ein solches Gespräch stattfindet und es auch mindestens 15 Minuten dauern muss. Das sind die Leitplanken. Alles andere ist Sache der Führungskräfte, und das funktioniert.

2. Erarbeiten Sie gemeinsam ein realistisches, wünschenswertes Zielbild

Legen Sie sich nicht auf einen einzigen Zukunftsentwurf fest. Das kann in zwei Quartalen schon wieder vorbei sein, oder auch schon morgen. Ein Key Account in Schwierigkeiten oder mit Personalwechseln Ihrer Ansprechpartner reichen dazu schon aus. Es sollten aufgrund permanenter Veränderung Entwicklungsmöglichkeiten analysiert, verschiedene Zukunftsszenarien durchdacht und Pläne entwickelt werden.

Besinnen Sie sich dabei auf Ihre vorhandenen fachlichen Kompetenzen und Ihre Alleinstellungsmerkmale. Werte aus der Unternehmenskultur müssen für jeden nachvollziehbar sein. Die Konzentration auf die eigenen Stärken gibt Ihrem Team Mut, Veränderungen als Chancen wahrzunehmen. Das Top-Management sollte die Veränderungsziele oder das neue »Zielbild« nicht nur mittragen, sondern auch aktiv gegenüber den Vertrieblern vertreten und kommunizieren – Führungsstärke und Engagement sind gerade bei sehr selbstbewusst agierenden Vertrieblern unverzichtbar. Was

ein Zielbild bedeutet und wie man es gemeinsam erarbeitet, betrachten wir in Kapitel 3 (»Befähigen«).

3. Finden Sie Ihren aktuellen und optimalen Reifegrad

Jede Organisation, jedes Programm oder Projekt ist ein individuelles System und eine Einheit, die in ihrem eigenen, komplexen Umfeld agiert. Der Bedarf an Agilität ist daher sehr individuell und hängt sowohl von externen Marktbedingungen als auch von internen Anforderungen ab. Dabei genügt es nicht, Agilität über Gebühr auszureizen. Wie immer gilt: Zu viel schadet. Oder wie man gerne im Handwerk sagt: »Nach »fest« kommt »ab«!«

Organisationen oder Projekte können ihren Fokus oder die notwendige Stabilität verlieren. Sie sollten Ihre individuelle Übersetzung von Agilität finden. Dabei sind Ziele und Strategien, aber auch Möglichkeiten und Erwartungen Ihrer Stakeholder entscheidend. Als Vertriebs- oder Verkaufsverantwortlicher ist Ihnen der tägliche Erfolg Ihres Teams besonders wichtig. Lassen Sie es nicht so weit kommen zu denken, Ihr Außendienst kann die Einführung eines CRM-Systems so nebenbei umsetzen. Größere Veränderungen brauchen Zeit, ein angemessenes Projektmanagement und vor allem die Kommunikation von Sinn und Nutzen für jeden. Diesem Thema widmen wir uns in Kapitel 3 (»Vorbereiten«).

4. Bewegen Sie langsam aber sicher Strukturen

Arbeiten Sie daran, festgefahrene Strukturen abzubauen, sowohl was Abläufe betrifft, als auch im Aufbau, bereichsübergreifend zum Marketing, zum Produktmanagement, zur Entwicklung, zur Produktion. Flachere, kundenorientierte Hierarchien werden ihren großen unternehmerischen Wert beweisen. Mitarbeiter werden es zu schätzen wissen, selbstständig und eigenverantwortlich zu handeln und Entscheidungen zu treffen, sodass sie in der Lage sind, auf Veränderungen schnell reagieren zu können. Stellt sich das Unternehmen agil auf Kundenwünsche und -bedürfnisse ein, bedeutet dies, dass der Kunde Chef ist. Wenn man diesen Gedanken konsequent weiterdenkt, dann verändert das automatisch die Hierarchien; das Unternehmen organisiert sich von außen nach innen.

Es muss Ihnen gelingen, dem Kunden Komplexität abzunehmen, in dem sie effektiv und effizient Know-how und Themenexperten für die gewünschten Bedarfe zur Verfügung stellen können. In der Zukunft wird nicht mehr das Unternehmen den Abschluss machen, welches das beste Produkt anbietet, sondern das Unternehmen, welches echte Mehrwerte liefern kann und dies auch am besten mit den Kunden kommuniziert.

In den nächsten Jahren wird sich Vertrieb immer mehr in Vertriebskommunikation wandeln. Erfolgreiche Abschlüsse entstehen durch die optimale Kommunikation und nicht nur durch Produkt-USPs. Das macht einen echten Partner aus und schafft

wirkliche Werte für einen selbst und für den Kunden. Signifikante Veränderungen im Vertrieb haben fast immer direkte Auswirkungen auf liefernde Prozesse bzw. auf andere Organisationseinheiten; daher gilt es, diese so früh wie möglich zu involvieren. In der Praxis wird dieser Punkt oft vernachlässigt, da viele Vertriebsorganisationen von einer eigenen Sonderstellung in ihrem Unternehmen ausgehen – diese mag zwar de facto existieren, genügt aber nicht, um Veränderungserfolge dort sicherstellen, wo die Mitwirkung anderer unabdingbar ist. Dieser Themenkomplex wird ebenfalls in Kapitel 3 (»Kundenzentrierung« sowie »Befähigen«) bearbeitet.

5. Eine Organisation muss lernen dürfen

Keine Führungskraft ist perfekt, Ihr Team ist es allerdings auch nicht. Fehler gehören zu einem Lern- und Entwicklungsprozess dazu. In einer agilen oder sich verändernden Organisation werden Fehler als Gelegenheit zum Lernen begrüßt. Risiken werden eingegangen, denn der damit verbundene mögliche Fehlschlag ist akzeptabel. Mitarbeiter können etwas Neues wagen und nach Lösungen suchen.

Wenn drei Jahre nach einer großen CRM-Umsetzung 72% der Außendienstler das Tool nicht so nutzen, wie Sie als Vertriebsleitung es wollen, haben sie am Ende drei Möglichkeiten: Zum einen, Sie ziehen Konsequenzen und kürzen ein mal schmerzhaft die Provisionen. Zum anderen, Sie schaffen eine neue interne Rolle, die für die gewünschte Datenqualität sorgt und somit die Außendienstler im Nachhinein bestätigt, es nicht verstanden zu haben. Oder Sie beginnen aufs Neue klar empfangenorientiert, den Sinn und den Nutzen des Vorhabens zu schulen. Eine Kombination aus allen drei Möglichkeiten funktioniert natürlich auch.

Ein ernst gemeinter Blick auf mögliche, individuelle Schulungs- und Qualifikationsbedarfe ist dabei unabdingbar. Eine Vertriebsorganisation, welche lernt, ständig besser wird und unabhängiger gegen externe Einflüsse ist, und die nicht nur Verkaufserfolge mit bestehenden Produkten hat, sondern Impulse für die Produkte und Leistungen von morgen einbringt, ist auf dem besten Weg, zum gewünschten Ziel der Kundenzentrierung. Dieses Thema ist Bestandteil in Kapitel 3 (»Mitnehmen«).

6. Machen Sie relevante Informationen regelmäßig transparent

Mitarbeiter benötigen sämtliche relevanten Informationen, um schnell reagieren und neue Lösungswege finden zu können. Ein permanentes aktives Bereitstellen von Informationen (»Aktiver Informationstransfer) von relevanten Funktionen zum Beispiel aus der Hotline der Technischen Beratung, sorgt dafür, dass nachgelagerte Bereiche im Sinne eines »Passiven Informationstransfer« zu jeder Zeit auf gewünschte Daten im CRM zugreifen können. Man braucht keine überbordende Meeting-»Kultur«, um eine vertrauensvolle und zielgerichtete Zusammenarbeit aufzubauen und sicherzustellen. Was man braucht, ist eine klare Beschreibung von Prozessen sowie transparenter Auf-

gaben, Kompetenzen und Verantwortung. Erst daraus müssen sich Meetings, Regelkommunikation und Reports ableiten. Und das alles unter einem gemeinsamen Ziel.

Ähnliches gilt dafür, moderne Tools zur Vertriebskommunikation zu schaffen. Nicht im Sinne von Vertriebssupport und dem Download von Broschüren über eine App, sondern die gezielte Aufbereitung von Kunden- und segmentspezifischen Informationen, welche ein Verkäufer bei Bedarf individualisiert abrufen kann. Nicht eins für alle, sondern vieles für den Richtigen. Dazu braucht es transparente und offene Kommunikation nach innen (Stakeholder, Fachabteilungen) und nach außen (externe Partner, Kunden), vorhandenes Wissen und »Erfolgsgeheimnisse« müssen auf solider Datenbasis geteilt werden (Best Practice), einen smarten Mix von z. B. Außendienst und digitalen Systemen in Akquisition, Kundenbearbeitung, Kundensegmentierung und Angebotserstellung. Dieses Thema ist ebenfalls Bestandteil in Kapitel 3 (»Mitnehmen«).

7. Binden Sie Ihr Team mit erreichbaren Zielen ein

Da die Zukunft ziemlich unscharf in der Glaskugel aussieht, können Ziele auch nur an die tatsächlich eintretende Situation angepasst werden. Statt strategische Ziele in Bezug auf den prozentualen Marktanteil im Jahr 2030 in Abhängigkeit mehr oder weniger konkreter Account-Schätzungen zu definieren, sollten Szenarien für einen einigermaßen überschaubaren Horizont von z. B. zwölf Monaten definiert werden, in Richtung Markteroberung oder Kundenentwicklung. Ein Key-Account-Manager kennt (hoffentlich) die Situation seiner Kunden und was diese konkret brauchen oder was die verschiedenen Entscheider in den Kundenfirmen antreibt. Der Fokus liegt dabei zu oft auf Verkaufserfolgen bestehender Leistungen.

Individuelle Fähigkeiten der Vertriebler, die über die provisionierten Leistungen hinausgehen, werden weder gefordert noch können sie irgendwo im Unternehmen eingebracht werden. Teamziele schlagen hier in jedem Fall Individualziele, welche ja auch unglaublich schwierig zu konsolidieren sind.

Ziel muss sein, Unternehmenserfolg und Kundennutzen zu vereinbaren und zu verknüpfen. Das ist eine der wichtigsten Aufgaben für Vertriebsverantwortliche. Dabei sollten aktuelle Provisionssysteme und Zielvereinbarungen überprüft werden. Eine wirkliche Veränderung könnte sonst massiv gebremst werden. Diese Themen sind Bestandteil in Kapitel 3 (»Befähigen«).

Fazit

Mit diesem Kapitel »Bestandsaufnahme und Zukunft von Agilität und Veränderung im Vertrieb« haben wir nun gemeinsam die Grundlagen, Voraussetzungen und Perspektiven beleuchtet. Die jeweiligen Leitfragen sollen dazu dienen, dies für Sie konkreter zu machen. Im folgenden Kapitel geht es dann darum, agile Veränderungen mit einer klaren und nachvollziehbaren Struktur nachhaltig umzusetzen.

Leitfragen für Ihr agiles Veränderungsvorhaben:

- Welche maximal drei Themen innerhalb Ihrer Vertriebsorganisation fallen Ihnen ein, bei denen **Agilität und Veränderung** Ihrer Meinung nach sehr relevant sein könnten?
- Können Sie in Ihrem Vertriebs-Managementteam bzw. in Ihrer Geschäftsleitung ein **einheitliches Verständnis über die agile Veränderung** schaffen. Darüber, wie sie umgesetzt werden soll, welchen Aufwand das bedeutet und ob es ausreichend geeignete Ressourcen dafür gibt?
- Haben Sie genügend Gründe für eine überzeugende »Geschichte« für die Veränderung: **Warum diese agile Veränderung und warum gerade jetzt?** Was würde passieren, wenn alles so bleibt, wie es ist? Wo kommen wir her, was gilt es zu bewahren in der Zukunft? Notieren Sie vorerst ein paar Stichpunkte.
- Wäre Ihr Vertriebs-Managementteam bzw. Ihre Geschäftsleitung bereit, ein **angemessenes Projektmanagement** zu etablieren, damit die Veränderung langfristig erfolgreich durchgeführt werden kann? Gibt es dazu die notwendigen Qualifikationen? Notieren Sie schon mal ein paar Stichpunkte.
- Sind Sie bereit, für das Thema geeignete **Team-Mitglieder aus Ihrem Vertrieb als Projektleiter bzw. als Kernteam** aufzubauen? (Achtung: Vergessen Sie hier nicht die Frage einer Vergütung bzw. Kompensation entgangener Provisionen, und auch nicht das Thema »Vertretung«). An welche Teammitglieder würden Sie konkret denken?
- Gibt es wichtige **Einflusspersonen in Ihrem Vertriebsbereich**, welche überzeugt werden müssen? Wer kann und muss das sein?
- Wie hoch schätzen Sie die **Bereitschaft angrenzender Bereiche** ein, aktiv bei dieser Veränderung mitzumachen? Welche Personen aus welchen Bereichen müssten dazugehören?
- Müssen (externe) **Kunden** zu einem bestimmten Zeitpunkt von der Veränderung vorab in Kenntnis gesetzt werden? Fallen Ihnen spontan wichtige Personen oder Stakeholder dazu ein?
- Um Mitarbeiter nicht nur über die Entscheidung zu informieren, sondern auch für die Veränderung zu begeistern, bedarf es einer inhaltlichen und persönlichen Vorbereitung in Form von Kommunikation und Information. Gibt es Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, welche **Kommunikationsmaßnahmen** regelmäßig durchführen können – persönlich, schriftlich, digital?
- Werden regelmäßig fachliche und persönliche **Qualifizierungsbedarfe** (IT, Führung, Kunden- und Beziehungsmanagement, Kommunikation) Ihres Teams erfasst und umgesetzt? In welchen Themen müsste qualifiziert werden?
- Hat die angedachte Veränderung Einfluss auf ein neues **Provisionssystem**?
- Welches Ihrer drei Themen vom Beginn würde die höchsten **Umsetzungschancen** versprechen?

3.3.2 So schätzen Sie die Veränderungsfähigkeit Ihrer Vertriebsorganisation ein

Wie groß ist eigentlich die Veränderungsfähigkeit Ihres Teams?

Ich werde oft gefragt, wo die inhaltlichen Schwerpunkte der Projekte der vergangenen Jahre liegen, Digitalisierung, LEAN, ERP- oder CRM-Systemeinführungen, Unternehmenszusammenschlüsse oder Restrukturierung. Meistens geht es in der Tat um exakt eine dieser Überschriften, allerdings stellt man relativ schnell fest, dass unter dem sichtbaren und beschriebenen Projektziel noch das eine oder andere herausfordernde, teilweise unsichtbare Feld liegt.

Ein sehr großer Aufwand im Rahmen dieser Projekte, mindestens in der Vorbereitungsphase, steckt tatsächlich in der Befähigung der Führungskräfte. Ein Teil davon ist es, deren Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft einzuschätzen, um daraus wieder spätere Unterstützungsmaßnahmen abzuleiten, also zum Beispiel

Schulungen, Coachings, Kommunikation etc. Ein Fachbegriff dazu lautet im Übrigen »Change Readiness« und die vorbereitenden Maßnahmen, zum Beispiel das Führen von Interviews mit Führungskräften, Mitarbeitern und weiteren Stakeholdern wird oft »Change Readiness Scan« genannt.

Ziel ist ein Gesamtblick auf Veränderungsfähigkeit mit den Komponenten Veränderungsbereitschaft, Veränderungskompetenz und Veränderungsmöglichkeit. Folgend aber ein paar Leitfragen, über die es sich als Führungskraft lohnt, Gedanken und Notizen zu machen, bevor es zu den weiteren Vorbereitungsaspekten geht. Hilfreich wäre es, wenn zu allen Fragen auch schon Ideen, mögliche Maßnahmen, Namen etc. notiert werden könnten, um es von Beginn an konkreter zu machen. Dies ist hilfreich, um solche Gedanken später weiter zu strukturieren.

Leitfragen zu Ihrer Veränderungsfähigkeit als Führungskraft:

In welche **Art Projektkategorie** würden Sie Ihr Veränderungsvorhaben mehrheitlich einordnen?

- Geht es um eine **innovative Maßnahme**, das heißt, eher um eine weitreichende Weiterentwicklung oder Erneuerung vorhandener Strukturen, organisatorisch, technisch? Das könnte in Richtung Digitalisierung von Prozessen, Internet of Things etc. gehen.
- Geht es um eine **gewünschte Verhaltensänderung**, zum Beispiel ein neues, zentral geführtes Zusammenarbeitsmodell zwischen Marketing und Vertrieb mit neuen Rollen und Verantwortlichkeiten?
- Geht es um ein eher **routinemäßiges Projekt**, ohne gravierende, neue, bereichsübergreifende Aspekte wie zum Beispiel einen optimierten Prozess zur Unterstützung des Außendienstes via Tablets?
- Geht es um eine **weitreichende Transformation**, einen Wandel in vielerlei Hinsicht (existenziell, kulturell, räumlich, organisatorisch), wie er zum Beispiel bei Firmenübernahmen, Fusionen, Restrukturierungen oder tief greifenden strategischen Neuausrichtungen vorkommt?

Sind **Sinn und Zweck Ihrer angedachten Veränderung** (z. B. »Customer Journey«, »wertorientierter Verkauf«) schon hinreichend definiert oder müssten Sie analysieren und konzipieren (zum Beispiel über einen weiteren kleinen Workshop?)

Haben Sie schon beschrieben, was mit Ihrem **Vorhaben** maßgeblich »angefasst« wird?

- Werden viele **Aufgaben** oder gar **Rollen** verändert, zum Beispiel durch ein notwendiges, völlig neues Zusammenarbeitsmodell für das Value Selling?
- Müssen Sie **Strukturen** Ihrer Organisation anpassen oder verändern, müssen Teams strukturell und/oder räumlich zusammengelegt werden?

- Stehen weitreichende **prozessuale Veränderungen** an, zum Beispiel durch die Einführung einer neuer Kollaborationssoftware?
- Haben Sie gedanklich schon eine Art **zeitlichen Fahrplan** im Kopf, gibt es wesentliche Zeiträume, Veranstaltungen oder Endpunkte, die man berücksichtigen muss?
- Haben Sie gedanklich bzw. bildlich schon ein **Zielbild** für die Basis einer späteren Change Kommunikation im Kopf? Folgende Aspekte sind dabei relevant:
 - Wo kommen wir her?
 - Was war gut?
 - Was hat sich verändert?
 - Was brauchen wir dazu?
 - Was wollen wir behalten?
 - Wie sieht die Zukunft aus?

Wie schätzen Sie die **Kolleginnen und Kollegen in Ihrem Managementteam** ein?

- Gibt es ein gemeinsames Zukunftsbild?
- Wie schätzen Sie ihre Zustimmung und ihren Widerstand ein?
- Wo müssen Sie inhaltlich überzeugen, wo sollten Sie emotional überzeugen?
- Gibt es ein einheitliches Führungsleitbild oder mindestens ein grundsätzlich gleiches Verständnis?

Wie schätzen Sie die **Fähigkeiten und Qualifikationen** der für Ihr Vorhaben notwendigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein?

- Welche fachlichen und/oder persönlichen Weiterbildungsbedarfe sind eventuell nötig? Wie können Sie das transparent machen?
- Welche Möglichkeiten und Zeiträume gibt es für Qualifizierungsmaßnahmen?

Sehen Sie bereits heute eventuelle **Risiken**, die im Rahmen des Veränderungsvorhabens auftreten könnten?

- Besteht die Gefahr, dass wichtige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an entscheidenden Positionen (Know-how-Träger) das Unternehmen verlassen könnten oder innerlich kündigen könnten, da sie sich (berechtigt oder unberechtigt) eher zu Verlierern der Veränderung zählen könnten?
- Ist es realistisch, dass für das Veränderungsvorhaben **budgetäre Mittel** für einen längeren Zeitraum zur Verfügung stehen (zum Beispiel für externe Berater- oder Raumkosten, neue Software etc.)?

Diese Leitfragen müssen zum jetzigen Zeitpunkt weder vollständig noch detailliert ausformuliert sein, Sie werden Ihnen aber sehr helfen, frühzeitig ein etwas klareres Bild von dem zu bekommen, wo Sie mit Ihrem Vorhaben hinwollen.

Grundsätzlich haben sich über viele Projekte einige Erfolgsfaktoren für ein Veränderungsmanagement hin zu mehr Beweglichkeit im Vertrieb herausgebildet, auf die man hinarbeiten sollte.

1. Es muss eine in sich **stimmige Strategie mit klaren Zielsetzungen** vorhanden sein, die, trotz eines nicht zu unterschätzenden Aufwands mit den wichtigsten Stakeholdern abgestimmt werden muss. Achten Sie hierbei auch unbedingt auf die Aspekte Vertraulichkeit (zu früh veröffentlichte Papiere bedeuten »Selbstmord«), Sprache (hier gilt es eher noch etwas unbestimmt zu bleiben, um keine Vorwürfe oder Missverständnisse durchklingen zu lassen) und Zeit (planen Sie hierfür genügend Zeit ein für Gespräche, Überzeugungsarbeit, Suchen von Verbündeten etc.).
2. Bilden Sie ein **fachlich etabliertes, vertrauensvolles und breit aufgestelltes Kernteam bzw. Projektteam** mit Rückhalt im Management, ausgestattet mit den notwendigen Ressourcen, bereichsübergreifender Herkunft und Leidenschaft für die geplanten Lösungen.
3. Unterschätzen Sie niemals die **notwendigen Kommunikations- und Informationsstrukturen** (Intranet, Bereichsversammlungen, Projektsitzungen, persönliche Rücksprachen, Managementteam-Sitzungen etc.), welche eine zentrale Rolle spielen werden (gleichlautende Botschaften, Aktualität, Relevanz für Empfängergruppe, Format, Beteiligungsformen etc.) und richten Sie dieses Kommunikationskonzept an Ihren Stakeholdern sowie deren Erwartungen, Motiven, Einstellungen und persönlichen Zielen aus, beachten Sie unterschiedlich gewachsene Formen der Kommunikation zum Beispiel in Marketing und Produktion.
4. Schaffen Sie, wenn möglich, **verhältnismäßige schnelle Erfolgsergebnisse und Erfolgserlebnisse**, und zwar dann, wenn sie auftreten (Quick Wins) und kommunizieren Sie diese auch. Nicht erst alles am Ende auf einmal. Das schafft Rückhalt und Transparenz und baut Sorgen ab.

Auf Arbeitshilfen online finden Sie eine Excel-Datei (inklusive Erläuterung der Vorgehensweise sowie einer automatischen Auswertung), aus der Sie die Veränderungsfähigkeit zum Beispiel Ihres Teams einschätzen und überprüfen können. Die Veränderungsfähigkeit setzt sich dabei aus den Dimensionen Veränderungsbereitschaft, Veränderungskompetenz sowie Veränderungsmöglichkeit zusammen.

Ratsam ist, diese Einschätzung im Sinne einer Eigenbewertung bzw. Selbsteinschätzung durchzuführen, um sich mit der Systematik vertraut zu machen. Weniger ratsam ist, den Fragebogen an das Team zu verteilen. Das Risiko, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunächst die Fragen möglichst positiv bewerten, ist recht hoch und würde natürlich den Gesamteindruck verfälschen. Zudem sind solche »offiziellen« Umfragen nicht in jeder Organisation gerne gesehen und, im Zweifelsfall, von Betriebsratsseite

zustimmungspflichtig. Man kann sich aber durch persönliche Gespräche schon einen sehr guten Eindruck verschaffen, ohne dass man es zu formell macht.