



Der Vertrieb und seine emotionalen Berg-und-Tal-Fahrten.

BESSERE KOMMUNIKATION!

AGILER WERDEN IM VERTRIEB

von Katja von Bergen und Christian Herlan

«Wir sind und handeln agil» – dieses Selbstbild haben viele Verkäufer. Doch faktisch zeigen sie im Vertriebsalltag oft stets dieselben Verhaltensmuster – kundenunabhängig.

Kein B2B-Verkäufer würde von sich sagen: Mein Verhalten im Kundenkontakt ist unflexibel und nicht agil. Denn ein schnelles Reagieren auf veränderte Kundenwünsche ist im Vertrieb von Industriegütern und -dienstleistungen überlebenswichtig. Trotzdem stösst man im Kontakt mit Unternehmen oft auf Phänomene, die auf eine geringe Flexibilität und Kundenorientierung der Vertriebsmitarbeiter hindeuten. Das liegt auch daran, dass in den Vertriebsbereichen vieler Unternehmen und in den Köpfen von deren Mitarbeitern das Credo existiert: «Im Vertrieb wird der Umsatz und Gewinn gemacht.» Deshalb sind die Prozesse primär darauf ausgerichtet, möglichst kurzfristig viele Aufträge zu erlangen.

DIE ERWARTUNGEN DER KUNDEN SIND VERSCHIEDEN

Das ist an sich nicht schlecht, doch vergessen wird hierbei zweierlei.

1. Der Vertrieb ist auch das Ohr der Unternehmen am Markt. Er erfährt meist als Erstes, was sich bei den Zielkunden und in deren Märkten

verändert, weshalb ein neuer Bedarf entsteht. Auf diese Infos seitens ihrer Verkäufer sind die Unternehmen beim (Weiter-)Entwickeln ihrer Produkte und Leistungen angewiesen, damit sie marktfähig bleiben.

2. B2B-Kunden kaufen bei einem Unternehmen nur, wenn dieses ihnen – verglichen mit seinen Mitbewerbern – einen Mehrwert bietet. Dieser Mehrwert kann technischer Natur sein, häufig ist er jedoch auch ablauforganisatorischer oder kaufmännischer Art. Und nicht selten erteilen die Entscheider einem Unternehmen auch den Auftrag, weil die «Chemie» zwischen ihnen und dem Verkäufer stimmt.

Deshalb lohnt es sich, bei (Miss-)Erfolgen im Vertrieb zu fragen: «Warum erhielten wir diesen Auftrag (nicht)?», um hieraus für die Zukunft zu lernen.

AUS (MISS-)ERFOLGEN LERNEN

Eine solche Selbstreflexion, zumindest im Kollegenkreis, ist den meisten Verkäufern

fremd, denn ihr Persönlichkeitsprofil entspricht meist dem von Einzelkämpfern. Und diese Mentalität wird durch ihre Arbeitgeber oft gefördert – zum Beispiel durch individuelle Boni statt Teamboni. Teilweise ist dies gerechtfertigt. Denn wenn ein Verkäufer bei Kunden ist, muss er sich autonom entscheiden und selbstständig agieren können – situations- und kundenabhängig.

Die Kehrseite der Medaille ist jedoch: Häufig findet in der Vertriebsorganisation zu wenig Austausch statt. Und in den Vertriebsmeetings wird primär über die Umsatzzahlen gesprochen – und zuweilen noch darüber, welche Aufträge man als Nächstes gewinnen möchte. Nur ganz selten werden jedoch Fragen erörtert wie:

- > Was genau waren die (Miss-)Erfolgsfaktoren bei diesem Projekt, bei diesem Kunden? Und:
- > Was können wir aus den (Miss-)Erfolgen lernen?

Ein systematisches Lernen erfolgt also nicht.

TRY-AND-ERROR-VERFAHREN

Ein solches Lernen setzt in der Vertriebsorganisation eine Kultur und Struktur voraus, die sicherstellt, dass

- > die Vertriebsmitarbeiter offen und angstfrei über die Herausforderungen sprechen, vor denen sie im Kundenkontakt stehen, und
- > sich wechselseitig Feedback geben und beraten.

Zudem sollten in den Vertriebsteams unterschiedliche Verkäufertypen und -persönlichkeiten vertreten sein. Denn die Kunden und ihre Bedürfnisse sind verschieden. Also wollen sie auch unterschiedlich angesprochen und betreut werden. Zudem sollten an den Reflexionstreffen auch Vertreter der anderen Unternehmens-

bereiche teilnehmen, die am Erbringen der Leistung, die die Vertriebsmitarbeiter verkaufen, beteiligt sind. Denn sie bringen oft andere Perspektiven ein, die neue «Lösungen» und Vertriebsstrategien ermöglichen.

SICH GEMEINSAM IN EINE LERNSCHLEIFE BEGEBEN

Diese müssen häufig im Try-and-Error-Verfahren ermittelt werden. Ein solch iteratives und experimentelles Vorgehen beim Lösen schwieriger Aufgaben sind erfahrene Vertriebsmitarbeiter gewohnt – sonst hätten sie bei komplexen Vertriebsaufgaben, bei denen es oft zunächst die wahren Bedürfnisse der Zielkunden zu erkunden gilt, keinen Erfolg. Doch leider erfolgt das hiermit verbundene Lernen meist nur auf individueller Ebene. Besser wäre es, wenn sich

die Vertriebsmitarbeiter gemeinsam in solche reflexiven Lernschleifen begäben, mit dem übergeordneten Ziel, die Vertriebs-effizienz zu steigern.

Hierfür ein Beispiel. Angenommen ein Hersteller von Investitionsgütern möchte ein neues Produkt im Markt einführen, und ein Vertriebsziel für das kommende Halbjahr lautet: Wir wollen sechs Referenzkunden für dieses Produkt gewinnen. Dann könnten sich die Keyaccounter mit den Produktentwicklern und Servicetechnikern in einem Planungsmeeting zunächst fragen:

- > Welche Unternehmen könnten sich – aufgrund ihrer Strategie und Marktposition sowie der Herausforderungen, vor denen sie stehen – am ehesten für unser Produkt interessieren? ▶



Try-and-Error-Verfahren sind kommunikativ nicht einfach zu handeln.

1/4 INSERAT
SCHWEIZER LUNCH CHECK



Das richtige Puzzleteil, sprich Mindset, finden.

- > Welchen Nutzen/Mehrwert können wir den (einzelnen) Unternehmen mit unseren Produkten/Leistungen bieten?
- > Ist dieser Nutzen eher technischer, ablauf-organisatorischer oder kaufmännischer Natur?
- > Welche Strategie und Taktik sollten wir deshalb beim Versuch, das Unternehmen für unser Produkt zu begeistern, verfolgen?
- > Welche Funktionsträger in der jeweiligen Kundenorganisation sollten wir zunächst kontaktieren – mit welcher Nutzenargumentation?

Aus den Antworten könnten kundenspezifische Vertriebsstrategien und Massnahmenpläne abgeleitet werden, die die Keyaccounter bei ihrem Versuch, die einzelnen Unternehmen als Kunden zu gewinnen, verfolgen; zudem könnte der nötige Support organisiert werden.

Nach dieser ersten Planungsphase machen sie die Keyaccounter ans Werk. Dabei tauschen sie sich jedoch ein, zwei Mal pro Woche beispielsweise bei kurzen persönlichen Treffen oder in Telefon- oder Videokonferenzen über die ergriffenen Massnahmen aus und darüber, wie erfolgreich diese waren.

Alle drei, vier Wochen treffen sie sich zudem mit ihren Kollegen und den firmeninternen Unterstützern, um sich wechselseitig detailliert über den Stand des Vertriebsprojekts zu informieren; gemeinsam reflektieren sie

zudem, inwieweit ihre Annahmen, die der Vertriebsstrategie und -taktik sowie Massnahmenplanung zugrunde liegen, sich als zutreffend erwiesen oder ob diese eventuell modifiziert werden müssen – zum Beispiel

- > weil sich der Zielkunde X anders als angenommen kaum für die möglichen Kosteneinsparungen interessiert, aber das Thema Innovation für ihn eine hohe Relevanz hat, oder
- > weil beim Zielkunden Y anders als angenommen nicht der kaufmännische Leiter, sondern der Produktionsleiter bei solchen Investitionsentscheidungen den Hut aufhat.

MÖGLICHST FLEXIBEL AUF DIE SITUATION REAGIEREN

Bei diesen Meetings geht es also darum, möglichst flexibel und agil auf die Situation bei den (einzelnen) Zielkunden zu reagieren, und hierfür erarbeiten die Verkäufer und ihre Unterstützer im Kollegenkreis mögliche Lösungen. Sie begeben sich also gemeinsam in eine Lernschleife, die darauf abzielt, die Perspektiven der Keyaccounter und ihr Verhaltensrepertoire zu erweitern, sodass sie im Kundenkontakt agiler und flexibler agieren können.

Am Ende jedes Vertriebsprojekts sollte ein Review stehen, bei dem die Projektbeteiligten nochmals gemeinsam reflektieren:

- > Welche Erfahrungen haben wir in dem Projekt gesammelt?
- > Was lernen wir daraus? Und:

- > Welche neuen Standards sollten wir daraus für die künftige Kundenakquise und Zusammenarbeit ableiten?

Für ein solches Vorgehen brauchen Unternehmen meist keine neuen Mitarbeiter. Wenn das erklärte Ziel jedoch lautet «Wir wollen im Vertrieb agiler werden», sollte bei Neueinstellungen verstärkt darauf geachtet werden, inwieweit die Kandidaten die Persönlichkeitsmerkmale mitbringen, um ein entsprechendes Verhalten im Vertriebsalltag zu zeigen.

DEN NÖTIGEN MINDSET VERMITTELN

Ansonsten sollten die Unternehmen mit Trainings und Coachings darauf hinarbeiten, dass ihre vorhandenen Verkäufer den nötigen Mindset entwickeln, um das gewünschte Verhalten zu zeigen. Recht einfach gelingt dies mit Fallbeispielen, die unter anderem zeigen

- > wie rasch sich die Kundenbedürfnisse in der VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) wandeln,
- > wie verschieden die Nutzenerwartungen der Kunden sind,
- > wie unterschiedlich die Kaufentscheidungsprozesse in den Unternehmen ablaufen und
- > wie verschieden die Entscheider in den Kundenorganisationen «ticken» weshalb die Verkäufer bei ihrer Arbeit eine hohe Agilität und Verhaltensflexibilität zeigen müssen. ■



KATJA VON BERGEN



CHRISTIAN HERLAN

arbeiten als Managementberater für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, in Bruchsal (D)

www.kraus-und-partner.de