„ICH HABE ES GEHASST!“

Kann man mit solch negativen Worten beginnen?

Es muss doch immer alles positiv formuliert werden, oder nicht? Nein, muss es nicht. Die Wahrheit ist manchmal hart und das gilt auch dann, wenn es um die Ursache von Demotivation von Vertriebsmitarbeitern geht.

Vertriebler kennen das beklemmende Gefühl, wenn der Kunde mit Auftrag droht, die internen Prozesse und Entscheidungswege aber alles daransetzen, dass dieser Auftrag zum Mitbewerb wandert. Ideen und Anregungen aus dem Vertrieb werden zu langsam umgesetzt, gefühlt ist der Mitbewerb oft schneller – zumindest suggeriert das der Kunde, und so manches Mal entspricht es auch der Wahrheit. Das führt zu Frust an der Vertriebsfront.

Wer glaubt, dass mangelnde Motivation von Vertrieblern zum größten Teil auf verlorene Kundenaufträge zurückzuführen ist, der glaubt auch, dass Windbeutel etwas mit erneuerbaren Energien zu tun haben müssen. Wenn man mit Vertrieblern in der täglichen Praxis spricht, stellt man fest, dass oftmals eine aus Vertriebssicht phlegmatische Umsetzungsgeschwindigkeit von notwendigen Aktivitäten ein gewichtiger Grund für Unzufriedenheit ist. Oder kennen Sie einen Sprinter, der mit Eisenkugel am Bein plötzlich motivierter und schneller gelaufen ist? Diese metaphorische Eisenkugel sind Kardinalfehler im B2B-Vertrieb, die Sie besser dem Mitbewerb überlassen. Diese Fallstricke sind wiederum häufige Ursachen für die langsame Umsetzung. Das Umschiffen dieser Fallgruben auf dem Weg zum Kunden bietet die Grundlage für eine motivierte Vertriebsmannschaft und verblüffte Abnehmer. Wer Kundenwünsche schnell umsetzen sowie diese Mehrwerte überzeugend kommunizieren kann, der wird dem Mitbewerb einen Schritt voraus sein und in der Kundengunst massiv hinzugewinnen.

Lassen Sie uns zwei der neun Kardinalfehler in den Fokus nehmen.

Kardinalfehler 1:

Es fehlt der Anführer

„Auch Demokratie braucht Führer“ – das hat schon unser ehemaliger Bundeskanzler Dr. Helmut Schmidt in den 1960er Jahren erkannt – und klar benannt. Ich möchte den Begriff durch Anführer ersetzen, aber im Kern ist es genau die richtige Botschaft. Zu häufig finden sich in führenden Vertriebspositionen keine wahren Anführer, sondern Vertriebsverwalter. Die maßgeblichen Unterschiede in Form von divergierenden Attributen und Attitüden spiegeln sich in vielen alltäglichen Situationen wieder: Die Auswirkungen mangelnder Führung sind, dass Topleister im Wesentlichen aus zwei Gründen demotiviert werden: Zum einen, weil ihre Ideen intern nicht mit ausreichend Nachdruck forciert werden und zum anderen, weil sie sehen, dass offensichtliche Tölpel schlechtestenfalls auch noch an neuralgischen internen

Skills, die eine Führungspersönlichkeit im Vertrieb mitbringen muss

CHECKLISTE

1 Steht sie gerne vor großen Gruppen und schwört das Team auf die gemeinsam erarbeiteten Leitbilder ein? Weiß sie auch, wie das geht, beispielsweise mit authentischem Storytelling?

2 Fragte man die Mitarbeiter, würden sie ihr mehrheitlich folgende Attribute zuschreiben?
a) vertrauenswürdig und integer
b) handelt nachvollziehbar, berechenbar, strategisch und taktisch klug sowie konsequent
c) kommuniziert unmissverständlich, ehrlich und authentisch
d) organisiert sich selbst gut
e) ist fachkundig
f) unterstützt das Verkaufsteam durch adäquates materielles Equipment und bedarfsgerechtes Weiterbildungsangebot
g) ist exzellent vernetzt innerhalb des Unternehmens

3 Erhält sie nach Präsentationen das objektive Feedback von nicht unterstellten Vortragsteilnehmern, dass die Rede bewegt hat und mitreißend war?

4 Respektiert sie Feedback, das unverblümt ist und Schwächen offenbart?

5 Hat sie großes Interesse daran, mit meinen Mitarbeitern einen Plan zu erarbeiten, damit sie ein erfüllteres (Berufs-)Leben führen?

6 Kann und möchte sie interne Probleme mit Klartext ansprechen, deren Lösung mit maximaler Geschwindigkeit forcieren und damit den Mitarbeitern den Rücken für das aktive Verkaufen freihalten?

7 Kann sie auch „wie ein Gorilla" auftreten und konsequent durchsetzen, wenn es darum geht, unumstößliche, weil beschlossene Aktivitäten und Maßnahmen umzusetzen sowie Grundprinzipien der (Vertriebs-)Organisation zu achten?

8 Kann und möchte sie einen großen Anteil ihrer Arbeitszeit in Besprechungen auf Führungsebene verbringen und diese Besprechungen effektiv und effizient vor- und nachbereiten?

9 Fühlt sie sich imstande, bei offensichtlichen Fehlbesetzungen unverzüglich zu handeln, sprich: die Anwerbung von Top-Leistern als Nachfolger intern zu befeuern und die notwendigen Kritik- bzw. (Änderungs-)Kündigungsgespräche zu führen?

10 Kombiniert sie Aktivierungskompetenz mit Vordenkkompetenz? Die Aktivierungskompetenz beschreibt die Fähigkeit, Menschen für Ideen zu begeistern, ja mitzureißen. Die Vordenkkompetenz steht für analytisches Denken und die Fähigkeit, sinnvolle und pragmatische Pläne zu entwerfen und zu durchdenken.

Position verbleiben und somit Flaschenhälse in der Umsetzungsgeschwindigkeit nicht beseitigt werden.

Der Ausweg: Führungskräfte im Vertrieb müssen sich darüber im Klaren sein, ob sie wirklich führen wollen oder ob nicht doch das Verkaufen ihre Herzensangelegenheit ist. Zu viele Top-Verkäufer sind in der Vergangenheit zu Vertriebsleitern befördert worden, weil sie als Verkäufer eine gute Leistung gebracht haben. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie auch gute Menschenführer sind.

Kardinalfehler 2:

Falsche Personalentscheidungen

Unternehmen werden nicht müde, auf ihren Webseiten zu propagieren, dass der Kunde im Mittelpunkt stehe. Fragt man die Vertriebler desselben Unternehmens, ob die das genauso sehen, erntet man nicht selten ein müdes Lächeln. **Woran das liegt?** Zu häufig sind an wichtigen internen Positionen, die für kundenrelevante Prozesse wichtig sind,

Personen, die beim Begriff „kundenzentrisches Unternehmen“ ähnlich begeistert dreinschauen wie ein Labrador beim Anblick eines Blumenkohls. Obwohl die Redewendung „der Kunde zahlt das Gehalt“ inflationär gebraucht und allgemein bekannt ist, so wird es jedoch zu selten tatsächlich gelebt. Das mündet darin, dass auch hier der Vertriebler so manches Mal am langen Arm verhungert: Zum Beispiel dann, wenn der Kunde nachfragt, wann vereinbarte Lieferungen oder Leistungen endlich eintreffen und der Vertriebler dann nichts weiter tun kann, als intern zu bitten und zu betteln, dass Prozesse beschleunigt werden. Dies ist ein klares Anzeichen dafür, dass an neuralgischen wichtigen Positionen die falschen Personen sitzen.

Ich nenne das die internen Umsetzungsflaschenhälse. In solchen Situationen muss sehr schnell geprüft werden, ob es ein

1) **Überforderungs-, (die Person ist mit dieser Aufgabe schlichtweg überfordert)**
2) **Unterforderungs-, (die Person langweilt sich)**
3) **Befugnis-, (die Person hat zu geringe Handlungsbefugnisse)**
4) **Kompetenz-, (die Person ist nicht ausreichend ausgebildet) oder ein**
5) **innere Haltungsproblem ist,**

das dafür sorgt, dass diese Person auf dieser Position nicht die Leistung bringt, die der Vertriebler benötigt, um Kunden zu begeistern. Die Fälle 1 und 5 sind die problematischen, in denen die geringsten Aussichten bestehen, dass diese Person für diese Position geeignet ist. Wenn ich dann frage, warum bisher an dieser Stelle noch keine Handlung erfolgt ist, höre ich so manches Mal, das seien historisch gewachsene Strukturen oder man könne für die Position nicht schnell Ersatz finden.

Beide Punkte sind in vielen Fällen schlichtweg Ausreden für konsequentes Handeln, denn in solchen Situationen wird sowohl Motivation des Vertreters politisiert als auch die Kundengunst mit Füßen getreten. Ganz zu schweigen von den Diskussionen in der Kaffeeküche, die sich dann auch darum drehen, dass offensichtlich auch minderwertige Leistung völlig ausreichend ist, um in solchen Positionen weiterhin gutes Geld zu verdienen. „Eat the frog“ lautet die Devise, der wahre Anführer handelt in solchen Fällen schnell. Handelt es sich um die Ursachen 2-4 besteht in vielen Fällen eine gute Möglichkeit, Situationen mit dem bestehenden Personal zu ändern.

Unternehmen, die sich schon dieser zwei von insgesamt neun Kardinalfehlern annehmen und diese vermeiden bzw. eliminieren, werden in der Kundengunst steigen, attraktiver für Top-Vertriebler und damit auch erfolgreicher am Markt.

KOBER AKTIVIERT	Der Vertriebschef als …	
	…Verwalter	…Anführer
Top-Verkäufer	gehen	bleiben
schlechte Verkäufer	bleiben	gehen
vertrauen ihren Mitarbeitern	von der Tapete bis zur Wand	soviel wie möglich
freut sich auf	Arbeitsende	Arbeit ohne Ende
Entscheidungen werden	aufgeschoben	getroffen
übernehmen	Methoden von gestern	Verantwortung
internen Angriffen gegen die eigenen Verkäufer	wird stattgegeben	wird Paroli geboten
Vertriebsstrategie	existiert nicht	funktioniert
halten Digitalisierung im Vertrieb für	nettes Beiwerk	kriegsentscheidend
der Mitbewerb ist	entzückt	verzweifelt
der Kunde ist	verzweifelt	entzückt

Foto: © Stephan Redeker

Umsatz kommt von Umsetzen

„Umsatz kommt von Umsetzen“– so heißt Stephan Kobers neues Fachbuch aus dem wir Ihnen zwei von neun Kardinalfehlern im Vertrieb vorgestellt haben. Wenn Sie Ihren Vorsprung im B2B-Vertrieb ausbauen möchten, auf die sieben weiteren Kardinalfehler gespannt sind, vor allem aber wissen möchten, wie Sie diese vermeiden, dann lesen Sie doch einfach mal rein! Erschienen bei Gabler Springer.