

Erfolge im Vertriebsteam messbar beschleunigen

Das Geflecht aus volatilen Märkten, gestiegenen Kundenerwartungen und einer allumfassenden Digitalisierung wird immer komplexer. Vertriebsteams, die diese Entwicklung als Chance begreifen, zeichnen sich durch die konsequente Fokussierung auf wenige, erfolgversprechende Aktivitäten aus. So sind sie selbst in Krisenzeiten erfolgreich.

Neue Produkte und Dienstleistungen sollen bei bestehenden Kunden erfolgreich platziert und zusätzliche Zielgruppen mit immer neuen Kampagnen erschlossen werden – all dies möglichst schnell. Zu dieser externen Komplexität gesellen sich interne Herausforderungen in Form von Restrukturierungen, kurzfristigen Richtungswechseln und geänderten Anforderungen von IT und Marketing.

Der Vertrieb muss zunehmend unter Bedingungen agieren, die ihn direkt betreffen, die er jedoch nur bedingt beeinflussen kann. Die Wettbewerbsintensität steigt, der persönliche Kontakt nimmt ab und die wenigen, nicht digitalen Touchpoints werden wettbewerbsentscheidend. Vor diesem Hintergrund können Fokussierung, Entschiedenheit und Selbstwirksamkeit leicht verloren gehen. Es entsteht ein Gefühl, kaum noch vertriebsaktiv tätig sein zu können, verbunden mit der Sorge um den Verlust der angestrebten Provision. Die Führungsebene reagiert darauf wiederum mit erhöhtem Druck und hinterfragt teils offen, ob der ausbleibende Vertriebs Erfolg am Können oder am Wollen des Teams scheitert. Das kann eine gefährliche Abwärtsspirale in Gang setzen.

Kompakt

- Der Vertrieb muss zunehmend unter Bedingungen agieren, die ihn direkt betreffen, die er aber nur bedingt beeinflussen kann.
- Die Wettbewerbsintensität im Vertrieb steigt. Wenige, nicht digitale Touchpoints werden wettbewerbsentscheidend.
- An die Stelle des klassischen Leadership tritt das Supportive Management.

Fokussieren bedeutet, Entscheidungen zu treffen und festzulegen, was getan und, manchmal noch viel schwieriger, was nicht getan werden soll. Teammitglieder und Führungskräfte müssen entscheiden, wie künftig ihr individueller Erfolgsbeitrag aussieht und was mit welchen Mitteln bei einer mittleren Reichweite von drei bis vier Monaten erreicht werden soll. Eine konsequente Fokussierung der Aktivitäten wird so zum Kernbestand vertrieblicher Erfolgsdimensionen.

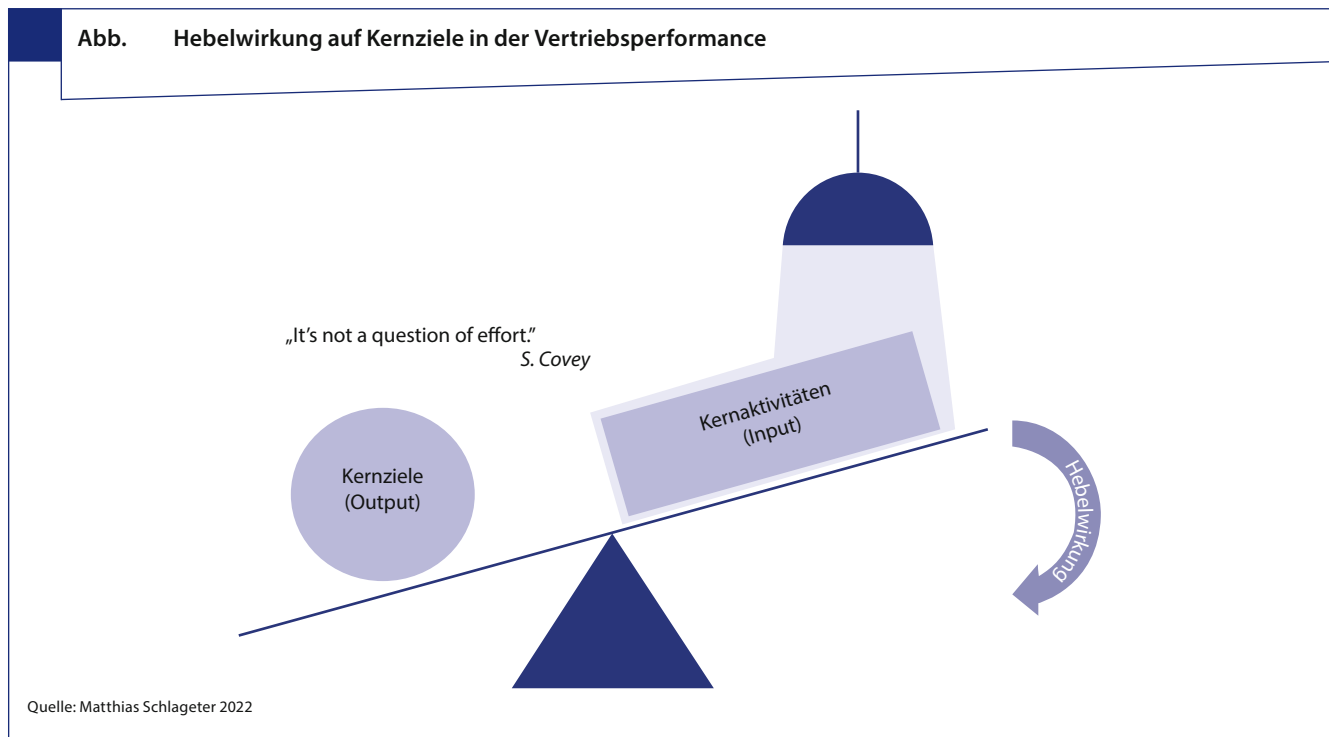
„Der Vertrieb muss zunehmend unter Bedingungen agieren, die ihn direkt betreffen und die er dennoch nur bedingt beeinflussen kann.“

Den Blick konzentriert nach vorne richten

Wirkliche Sales Performance entsteht durch die Kombination aus Quantität und Qualität des Handelns. Das Resultat ist die Zielerreichung. Ein häufiger Reflex von Vertriebsführungskräften ist es, bei ausbleibenden Erfolgen den Druck auf die Ergebnisseite zu erhöhen. Zahlen sind allerdings die Auswirkung eines Verhaltens, das in der Vergangenheit liegt und das somit nicht mehr beeinflussbar ist.

Im ersten Schritt muss erst einmal festgelegt werden, wohin die Reise im Vertrieb gehen soll. Anschließend gilt dann aber die volle Aufmerksamkeit dem künftigen Tun. Dieses Tun muss definiert, gemeinsam vereinbart, trainiert und laufend verbessert werden. Die Konzentration auf diese Punkte bezieht sich somit sowohl auf den Output als auch auf den Input, wobei der Schwerpunkt immer auf dem Input liegt. Es

Abb. Hebelwirkung auf Kernziele in der Vertriebsperformance



gilt: Je höher hier Qualität und Quantität sind, desto höher ist der Output.

Kunden richtig priorisieren

Basis für den nächsten Schritt ist eine neu justierte Kundenfokussierung mithilfe der Priorisierungsmatrix mit den Dimensionen Ziel-Potenzial (y-Achse) und Ist-Umsatz (x-Achse). Die Dimension Ist-Umsatz je Kunde ist selbsterklärend. Unter dem Ziel-Potenzial eines Kunden ist die Differenz aus dem ermittelten Gesamtpotenzial und den bis zum Abschluss der letzten betrachteten Periode realisierten Umsätzen zu verstehen. Mit den Ausprägungen hoch/niedrig je Dimension ergeben sich vier Priorisierungen, die als Entscheidungsgrundlage, was mit welchem Aufwand mit wem zu tun und – manchmal noch viel wichtiger – was nicht zu tun ist, herangezogen werden können. Die zugehörige Grafik unter <https://sn.pub/uE5MfT> gibt einen Überblick zur Priorisierungsmatrix.

Orientieren und Fahrt aufnehmen

Vertriebsteams können in der Folge ihren Wirkungsgrad substanziell erhöhen, wenn sie sich auf die Kunden mit hohen Potenzialen konzentrieren und zur Erfolgsmessung maximal drei Kennzahlen heranziehen. Diese strenge Fokussierung bedarf engagierter Entscheidungsprozesse bei der Auswahl der Kunden und Kennzahlen, denn es geht um die

Kernziele, die einfach und klar sein müssen. Danach gilt es zu klären, welche Handlungsmuster mit hoher Qualität und einer gegebenen Quantität für das Erreichen der Kernziele umzusetzen sind. Diese Handlungsmuster, sogenannte Kernaktivitäten, sind klar zu beschreiben und vollkommen eigenverantwortlich, das heißt selbst kontrollierbar umzusetzen. Durch Wiederholung entsteht eine nachhaltige Hebelwirkung auf die Kernziele.

„Die neue Rolle der Vertriebsleitung ist die des Product Owners, was keiner klassischen Führungsfunktion mehr entspricht.“

Die Beschleunigung erfolgt nun durch die Verbindung zweier Elemente: Sowohl die Auswahl der Kernaktivitäten (zum Beispiel Kundenanruf ja/nein) als auch die Entscheidung, mit welchem Qualitätsniveau die Umsetzung erfolgt (zum Beispiel Terminvorbereitung ja/nein), liegen im individuellen Einflussbereich eines jeden Teammitglieds. Dieser Freiheitsgrad stärkt Verantwortlichkeit und Selbstwirksamkeit gleichermaßen und aus Teammitgliedern werden motivierte, ernstzunehmende Experten. Aus diesem im Team erarbeiteten Katalog an Kernaktivitäten wird anschließend individuell ausgewählt und dokumentiert, was umgesetzt wird, also zum Beispiel die Kernaktivität 1 dreimal, Kernak-

tivität 2 fünfmal und Kernaktivität 3 achtmal. Die Erfahrung hat gezeigt, dass in einem Zeitraum von zwei Wochen bei einer Grundgesamtheit von 15 Kernaktivitäten der Fokus auf drei Kernaktivitäten liegen sollte. Danach kann wieder neu geplant werden. Erweisen sich einzelne Kernaktivitäten bereits während der Umsetzung als wenig wirksam oder entstehen neue Anforderungen, kann der Katalog jederzeit angepasst werden.

Spürbar beschleunigen durch Agilisierung

Ein weiterer Beschleuniger kann der Einsatz agiler Methoden wie Scrum sein. Die Vertriebstätigkeiten werden hier in kleine Einheiten, die Kernaktivitäten, aufgebrochen, die sich in einem fest definierten, üblicherweise kurzen Zeitraum (Sprint) abschließen lassen. Dabei ist der interne Auftraggeber, also die Vertriebsleitung, integraler Bestandteil der in-

„Ein häufiger Reflex von Vertriebsführungskräften ist, bei ausbleibenden Erfolgen den Druck auf die Ergebnisseite zu erhöhen.“

haltlichen Arbeit, indem deren Feedback regelmäßig in die Konzeption und Umsetzung einfließt. Scrum lebt sehr stark von Feedback-Schleifen, etwa Daily-Scrums, Sprint-Reviews, Standup-Meetings, Sprint-Retrospektive. Ein wesentlicher Unterschied beim Einsatz von Scrum im Vergleich zur gewohnten Arbeit in Teams sind die sehr hohe Transparenz innerhalb des Teams, zum Beispiel durch ein für das gesamte Team einsehbares Scrum Board, sowie die Prämisse der Selbstorganisation des Teams.

Die neue Rolle der Vertriebsleitung ist die des Product Owners, was keiner klassischen Führungsfunktion mehr entspricht. Im Wesentlichen sind Fach- und Produktexpertise gefragt. Aufgabe des Product Owners ist es, als Brückenbauer zwischen Kunde und Anbieter dafür Sorge zu tragen, dass die Aufgabenpriorisierung im Team immer unter der Maxime des Kundenmehrwerts erfolgt. An die Stelle des klassischen Leaderships tritt das Supportive Management. Es hat die Aufgabe, einen geschützten Rahmen für das Team sicherzustellen, Schnittstellen zwischen Auftraggeber und Scrum-Team zu übernehmen und eine Priorisierung der Aufgaben vorzunehmen, während das Team anschließend selbst entscheidet, wie die Aufgaben ausgeführt werden. Der Scrum Master trägt die Verantwortung, dass der Prozess eingehalten und gelebt wird. Zudem ist er in Personalunion

Coach für das Team, Wegfreiräumer, Lösungsfinder und Beschützer gegenüber externen Störeinflüssen.

Messbarer Erfolg mit dem Sales-Performance-Programm

Dieses sehr einfache Sales-Performance-Programm setzt Entscheidungsfreude und Disziplin in Vertriebsteams voraus. Es macht einerseits Spaß, da auf sportliche Weise Wirksamkeit und freundlicher Wettbewerb erfahren werden. Gleichzeitig ist es zukunftsgerichtet und kann leicht im laufenden Betrieb an geänderte Rahmenbedingungen angepasst werden. Und durch das fokussierte und wiederholte Tun entsteht ein nachhaltiger Lernprozess für neue Handlungsmuster. So vereinen sich Quantität, Qualität und Agilität zu messbarem Erfolg und hoher Selbstmotivation. ■



Autor

Matthias Schlageter

ist Sales Management Advisor, Trainer und Speaker, Sales Advisory | Matthias Schlageter in München.

E-Mail: sales-advisory@matthias-schlageter.de



Dr. Tobias Heisig

ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) in Tübingen.

E-Mail: tobias.heisig@circle2.de



Dr. Alexander Wittwer

ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) in Tübingen.

E-Mail: alexander.wittwer@circle2.de



Vertriebsführung



Haas, A.: Potenziale und Herausforderungen erfolgreicher Vertriebsführung, in: Haas, A.: Führung von Vertriebsorganisationen, Wiesbaden 2020, <https://sn.pub/a1kPOm>

Pufahl, M.: Sales Performance Management, in: Pufahl, M.: Sales Performance Management, Wiesbaden 2019, <https://sn.pub/Ay7cVC>