

**Der vertriebliche Außendienst ist in der Tendenz konservativ: Er möchte mit klarem Fokus seine Kunden betreuen. Er möchte Beziehungen aufbauen, pflegen und behalten. Er möchte systematisch seine Provisionen ausbauen. Er möchte ein seinem Selbstverständnis entsprechendes Grundgehalt beziehen. Jedoch: Die Außendiensttätigkeit wird immer komplexer und – so zumindest der Eindruck vieler Vertriebsmitarbeitenden – fremdbestimmter. Im Rauschen des „Dauerchanges“ erleben viele eine kontinuierliche Verschlechterung ihrer Rahmenbedingungen. Eine für Veränderung offene Haltung zu stärken, ist in einem solchen Umfeld höchst anspruchsvoll.**

### Fallbeispiel Pharmaunternehmen

Ein mittelständisches Pharmaunternehmen verändert seine Vertriebsstrategie. Der wissenschaftliche Außendienst (Fokus: ÄrztInnen) und der Kaufmännische Außendienst (Fokus: Apotheken) werden für bestimmte Produkte zusammengelegt. Beide Außendienste empfinden die dafür gegebenen Rahmenbedingungen als unzureichend.

Auf Seiten der erfahrenen Außendienstmitarbeiter:innen ergeben sich Eindrücke wie Abwertung, der Verlust gewachsener Kundenbeziehungen, De-Fokussierung, Kränkung, Provisionsverlust, ungenügende Marketingunterstützung, fehleranfällige IT-Prozesse, Engpässe in der Produktion und Kundenbetreuung durch den Innendienst und daraus resultierend schließlich eine höhere Kündigungsneigung.

Hat das Unternehmen den Veränderungsprozess schlecht vorbereitet? Ist der Außendienst zu sehr in der Komfortzone? Oder müssen wir in der VUKA-Welt mit derartigen Herausforderungen ganz einfach zurechtkommen? Die Situation ist komplex und anspruchsvoll. Ursachenforschung oder gar Schuldzuweisungen helfen nur bedingt weiter. Die bessere Frage lautet: Wie gelingt es, die notwendige Veränderung erfolgreich zu gestalten.

Zehn Lektionen lassen sich aus diesem Beispiel ableiten:

1. **Entscheiden:** Das Management muss konsequent Entscheidungen treffen. So Es gilt es, eine prägnante und einfach verstehbare Vertriebsstrategie zu definieren. Es braucht Rahmenbedingungen, die es dem Vertrieb leicht machen, seine Aufgabe fokussiert zu erfüllen.
2. **Mitwirkung des Außendienstes:** Projekte müssen vom Ende her bedacht und mit den „UserInnen“, d.h. mit dem Außendienst abgestimmt werden. Welche Qualität muss die Marketingunterstützung haben? Welche Response-Zeiten brauchen wir aus der IT? Sind Innendienst und die Hotline gut besetzt?
3. **Mitgestaltung durch KundInnen:** KundInnen in die Entwicklung einbeziehen, z.B. in Form sog. „Advisory-Boards“, bei denen die KundInnen das Unternehmen in Verbindung mit einer kleinen Incentivierung z.B. bei der Produktentwicklung beraten. Die O-Töne helfen sehr, die Vertriebsstrategie zu präzisieren und praktikabel zu machen.
4. **Puffer einbauen:** Das magische Dreieck des Projektmanagements (time, cost, quality) nicht auf Kante nähern. Es braucht Puffer für Unvorhergesehenes. Starke Abweichungen verstärken das Gefühl, im Defizit zu sein; besonders dann, wenn sie Zeit- und Qualitätsaspekte betreffen.
5. **Change-Architektur:** Nicht zu schnell operativ werden. Zeit zur Verinnerlichung geben, sowohl der neuen Ziele als auch der sich daraus ergebenden Handlungsmuster. Training ist dabei unverzichtbar, denn die neuen Handlungsmuster müssen sorgfältig eingeübt und wiederholt werden.

6. **Leadership:** Es braucht Führungskräfte, die das neue Vorgehen selbst beherrschen, befürworten und glaubwürdig vertreten können. Wichtigste Kompetenz: Zuversicht und Entschiedenheit ausstrahlen, Präsenz und aktive Begleitung.
7. **Gemeinsames Lernen:** Im Detail darf der Veränderungsprozess fortlaufend justiert werden. Von Anfang an muss gesagt werden, dass es dazu kommen wird und es sich um einen unternehmensweiten Lernprozess handelt, der mit einem hohen Anspruch verfolgt wird.
8. **Tun:** Es braucht einen sehr klaren Handlungsfokus (definierte Kernaktivitäten, deren Umsetzung gemessen wird). Zahlenziele sind nur ein Resultat des Handelns und stehen an zweiter Stelle. Die internen Schnittstellen müssen darauf eingeschworen werden, den Vertrieb maximal zu unterstützen.
9. **Situativ Führen:** Menschen mit positivem Mindset sollten besondere Förderung erfahren (Training, Status, Einkommen). Erfolgsbeispiele sollten würdigend diskutiert werden.
10. **Den richtigen Zeitpunkt treffen:** Erst starten, wenn die wichtigsten Erfolgsparameter wirklich realisiert sind und schnell Wirkung erzielt werden kann.

Wir leben in einer Welt der Chancen, aber auch in einer komplexen Welt, die nur durch Kooperation bewältigt werden kann. Die dafür erforderliche Logik folgt dem Build-Measure-Learn-Gedanken: Ideen, Hypothesen, potenzielle Lösungen und „Prototypen“ (Build) geben Anlass zu Feedback. Fortschritte werden laufend erfasst und sichtbar gemacht (Measure). Der Zwang zur Perfektion und damit zu Fehlerkaschierung, Schuldzuweisung und Scheinkooperation werden ersetzt durch Ehrlichkeit, Entschiedenheit und gemeinsames Lernen (Learn).