

Krisen in Vertriebsteams meistern

Mitarbeiter im Vertrieb lieben die Eindeutigkeit: Klare Produkte und verständliche Nutzenmerkmale, einfache Leitfäden, ein funktionierendes CRM-System. Verständlich, denn Vertrieblerinnen und Vertriebler stehen unter einem immensen Druck. Für sie ist es wichtig, effizient und effektiv zu sein. Doch unter Krisenbedingungen verschärft sich die Situation. Wie wird der Wandel erlebt und welche Führung braucht es dann?

Eine Krise wird in Vertriebsorganisationen von Vertriebsteams meist als Störung und Ausnahmesituation erlebt, verbunden mit der Hoffnung, dass sie bald wieder vorbei ist. Sechs verschiedene Erfahrungen belasten dabei die Mitarbeiter im Vertrieb – mal mehr oder weniger bewusst.

Beispiel Maschinenbau

Ein mittelständisches Unternehmen mit 500 Mitarbeitern beliefert Maschinenbauunternehmen mit Bauteilen, die in der Regel für deren Produktion relevant sind. Das Unternehmen steckt jedoch in einer tiefen Krise: Umsatzwachstum entsteht nur durch inflationsbedingte Preisanpassungen. Es gibt kaum Neukunden und die Vertriebsmannschaft des Unternehmens ist überaltert. Eine Strategie liegt seit Jahren nur skizzenhaft vor. Zudem gibt es häufige Führungswechsel. Der neue Ge-

schäftsführer steht angesichts dieser Situation vor einer großen Aufgabe.

1. **Abhängigkeiten:** Lieferketten, Wertschöpfungsketten, Entsorgungsketten, Informationsketten – alles scheint gestört. Der Fluss von Ressourcen, Informationen oder Aktivitäten zwischen verschiedenen Partnern funktioniert nicht mehr. Wir sind abhängig von Strukturen, die wir selbst nicht mehr kontrollieren können. Die hohe Vernetzung hat zu mehr Leistungsfähigkeit geführt, aber auch zu mehr Verletzlichkeit.

„Eine Krise in Vertriebsorganisationen wird von Vertriebsteams meist als Störung und Ausnahmesituation erlebt verbunden mit der Hoffnung, dass sie bald wieder vorbei ist.“

Kompakt

- Vertriebsführungskräfte und ihre Teams müssen in Krisensituationen Transparenz zeigen und offen sein für Veränderungen.
- Führungskräfte müssen bei ihren Mitarbeitern Präsenz zeigen und sichtbar sein, Zuversicht ausstrahlen und sich mit den vertrieblichen Praxisfragen intensiv auseinandersetzen.
- Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter einbeziehen, sie immer wieder fragen, welche Entscheidung sie treffen möchten und konsequent Verantwortung für eigene Entscheidungen übernehmen.

2. **Der Verlust an Selbstwirksamkeit:** Auch die Kundenorganisationen sind in Aufruhr. Sich verändernde Märkte, Fachkräftemangel und die Digitalisierung verändern das Einkaufsverhalten. Die Kundenbindung wird schwächer, Nutzenargumente greifen weniger als früher.
3. **Zielkonflikte:** Die Mitarbeiter im Außen- und Innendienst sollen qualitative Vertriebsdialoge führen. Gleichzeitig muss im CRM-System dokumentiert werden. Die administrativen Aufwände nehmen zu. Im Zeitalter des Omnichannel sind neben dem Telefon und den E-Mailanfragen der Chatbot und der Onlineshop zu bedienen. Viele versinken im Wirbel und Chaos des Tagesgeschäfts.



4. **Unklare Zukunftsaussichten:** Wie lange werden unser Produkt oder unsere Dienstleistungen noch gebraucht? Aluminium? Zu energieintensiv. Papier? Druckerzeugnisse brechen ein. Das Fachbuch? Macht die KI. Die KfZ-Versicherung? Das Haftungsrecht ändert sich, wenn das autonome Fahren kommt. Die Software? Ständig drängen neue Player auf den Markt.
5. **Mangelndes Führungsvertrauen:** Geschäftsführer kommen und gehen. Vertriebschefs werden ausgetauscht und versuchen, neue Vertriebsansätze zu etablieren. Oft allerdings kennen sie den Alltag der Vertriebsmannschaft nur unzureichend.
6. **Angst:** Die Angst sitzt tief und nährt sich aus vielfältigen Quellen: Angst vor Kundenverlusten, vor Jobverlust. Angst, sich zu blamieren oder blamiert zu werden. Vertriebsteams sind in der Regel keine angstfreien Organisationen. Auf Vertriebstagungen ist es einfacher, Theater zu spielen, als sich offen und kritisch zu äußern. Ganz im Sinne des Social-Proof: Was die anderen tun, das tun wir auch.

„Der kontinuierliche Wandel erfordert auch im Vertrieb die kontinuierliche Arbeit an Strukturen, Prozessen und Rollen.“

Diese vielfältigen Belastungen sind Resultat der herrschenden Unsicherheitsbedingungen. Dabei ist es unerheblich, ob diese Unsicherheiten früher weniger spürbar waren. Disruptionen gab es schon immer. Der gesellschaftliche und mediale Diskurs jedoch hat die Brüchigkeit der Verhältnisse transparent und allgegenwärtig gemacht. Deren Latenz ist aufgehoben, symbolisiert durch das Akronym VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität/

Mehrdeutigkeit). Der Begriff der Latenz stammt von dem Soziologen Talcott Parsons (1979). Ein Beispiel dafür ist unsere Sprache. Es muss latent (unsichtbar) bleiben, dass wir laufend unterschiedliche Verständnisse haben. Teamwork und Ehen profitieren wesentlich von der Illusion, sich zu verstehen.

„Noch immer sind viele Führungskräfte zu wenig bei ihren Mitarbeitern, sei es im Innen- oder Außendienst, der Produktberatung oder dem Export.“

Krisen anerkennen und transparent sein

Die Transparenz verstärkt also die Verunsicherung. Es fehlt an eingeübten Handlungsmustern, um damit umzugehen. Die alten Entscheidungsprämissen, wie Umsatz, Ertrag und Neukundengewinnung sind oft zu kurzfristig gedacht, denn es gibt eine Vielzahl an Unternehmen, die heute sehr gutes Geld verdienen und wissen, dass es morgen so nicht mehr so sein wird.

Die wichtigste Schlussfolgerung lautet: Vertriebsorganisationen müssen das anerkennen! Sie sollten sich nicht der Naivität hingeben, dass die Krise irgendwann vorbei sein wird. Die gesamte Evolution kann als Krisen- beziehungsweise Konfliktgeschehen beschrieben werden. Ohne Krisen und Konflikte gibt es keine Entwicklung. Das Einzige, was stabil ist, ist die Krise. Vertriebsteams müssen dies begreifen und anerkennen, um nicht noch mehr Energie zu verbrauchen und nicht weiter Motivation, Arbeitszufriedenheit und damit auch Lebensqualität einzubüßen. Führungskräfte haben hier die Aufgabe, reinen Wein einzuschenken und rückhaltlos ehrlich zu sein.

Was Führungskräfte tun können

Präsenz statt Selbstüberlassung. Noch immer sind viele Führungskräfte zu wenig bei ihren Mitarbeitern, sei es im Innen- oder Außendienst, der Produktberatung oder dem Export. Sie müssen präsent und sichtbar sein, bewusst Zuversicht ausstrahlen und sich mit den vertrieblichen Praxisfragen intensiv auseinandersetzen.

Anerkennung statt Abwertung. Das Gehirn wird durch die erlebte Gesamtsituation stärker strapaziert als dies bewusst ist. Wenn zusätzlich noch Abwertungen hinzukommen, wirkt das wie Peitschenhiebe. Ein physischer Schmerz. Deshalb gilt: Milde in der Kritik, stark in der Anerkennung.

„Lernbedarfe, die durch die Nichterreicherung von Kennzahlen sichtbar werden, sollten mit der nötigen Gelassenheit, jedoch ambitioniert und als Lernchance benannt werden.“

Klarheit statt Diffusion. Der kontinuierliche Wandel erfordert auch im Vertrieb die kontinuierliche Arbeit an Strukturen, Prozessen und Rollen.

Interne und damit hausgemachte Inkonsistenzen und Unschärfen müssen so weit wie möglich reduziert werden. Make it easy to sell!

Anspruch statt Überschätzung. Ziele, die leicht erreicht werden, verhindern Lernen. Lernbedarfe, die durch die Nichterreicherung von Kennzahlen sichtbar werden, sollten mit der nötigen Gelassenheit, jedoch ambitioniert und als Lernchance benannt werden.

Selbstverpflichtung statt äußerer Druck. Die besten Verträge sind immer noch diejenigen, die Vertriebsentscheider mit sich selbst schließen. Sie haben als Führungskräfte die Aufgabe, Mitarbeiter darin zu unterstützen, nicht mit ihnen, sondern mit sich selbst eine Verpflichtung einzugehen. Nur Selbstverpflichtungen sind unter Druck tatsächlich nachhaltig. Dies erfordert eine ausgeprägte Coachingkompetenz.

Entschiedenheit statt Opferhaltung. Entscheidungen finden immer unter Unsicherheit statt. Dies unterscheidet Entscheidungen von Berechnungen. Das Entscheidungsparadox besteht darin, dass Vertriebsverantwortliche ständig etwas entscheiden müssen, was sie eigentlich nicht entscheiden können, da sie meist nie über alle Informationen verfügen. Also brauchen sie Rationalität, Intuition und Mut. Nichts zu tun, wäre auch eine Entscheidung.

Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter immer wieder fragen, welche Entscheidung sie treffen möchten und im Sinne ihrer Vorbildwirkung konsequent Verantwortung für die eigenen Entscheidungen übernehmen.

Es braucht also paradoxerweise Eindeutigkeit in der Uneindeutigkeit. Während die Gesamtsituation immer mehr durch Brüchigkeit geprägt zu sein scheint, braucht es in der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden Robustheit, Verbundenheit und Streitkultur gleichermaßen und das Bewusstsein, dass die Krise bleiben wird. Aufgabe von Führungskräften im Vertrieb ist es, diese zum Ausgangspunkt von ehrlicher Auseinandersetzung und bewusster Entwicklung zu machen. ■



Autoren

Dr. Tobias Heisig

ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb 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) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.

E-Mail: alexander.wittwer@circle2.de



Krisenmanagement



Bachmann, S., Ternès v. Hattburg, A.: Krisenmanagement nach Entwicklungsphasen, in: Bachmann, S., Ternès v. Hattburg: Effiziente Krisenkommunikation – transparent und authentisch, Wiesbaden 2023, <https://sn.pub/SlixGl>

Buchholz, U., Knorre, S.: Krisenmanagement, in: Buchholz, U., Knorre, S.: Moderne Kommunikation und Unternehmensführung, Wiesbaden 2019, <https://sn.pub/O8MyWs>