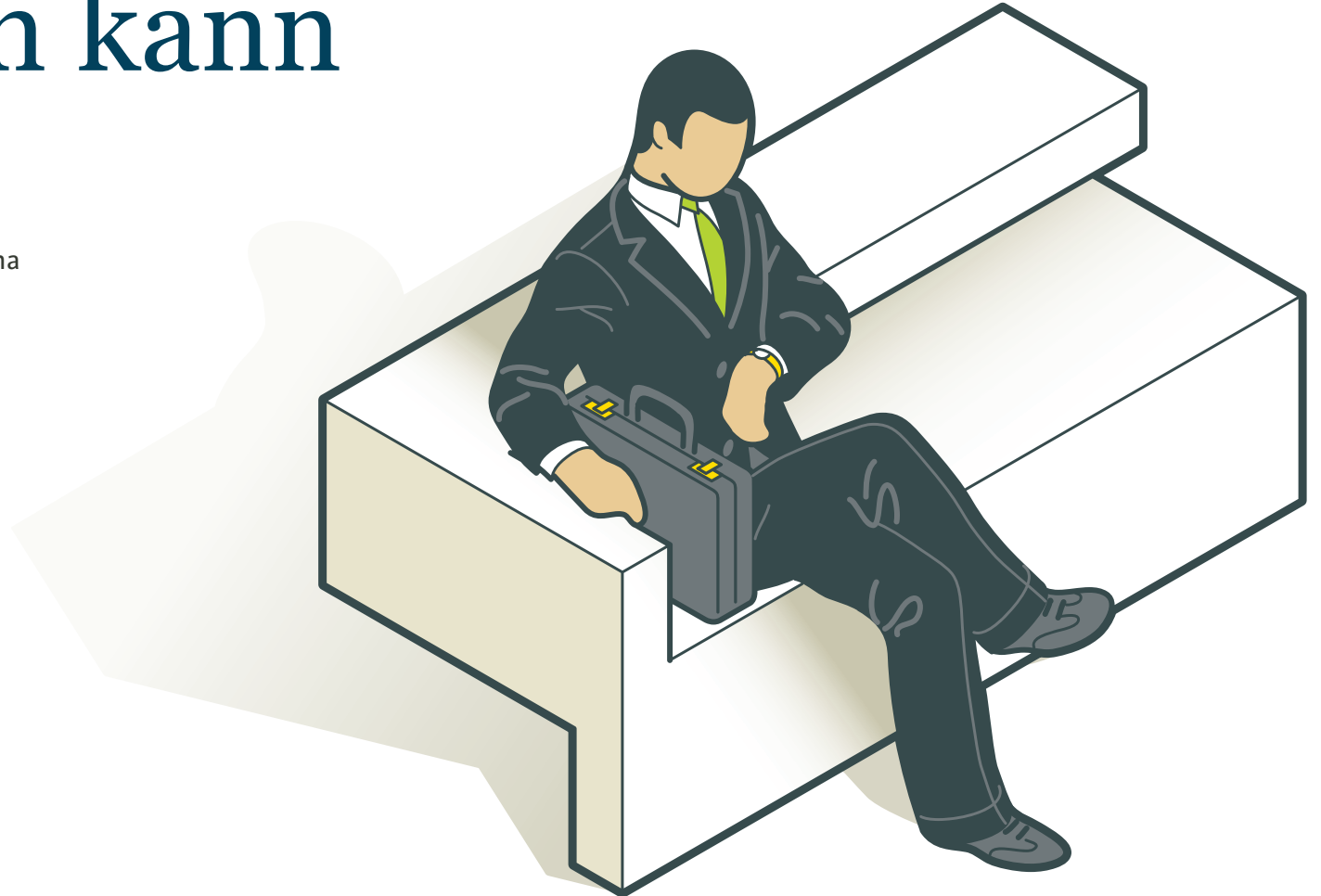


CHANGE MANAGEMENT IM VERTRIEB:

Warum Vertriebe sich ändern müssen – und wie das gelingen kann

von Ralf Seidel, Christian Brauner und Joerg Wacha



Detego

VERÄNDERUNGEN GREIFBAR MACHEN

CHANGE MANAGEMENT IM VERTRIEB:

Warum Vertriebe sich ändern müssen – und wie das gelingen kann

von Ralf Seidel, Christian Brauner und Joerg Wacha

In vielen Branchen stehen Vertriebsleiter vor neuen Marktbedingungen und deshalb vor besonderen Herausforderungen: Banken haben enorme Vertrauensverluste bei Endkunden erfahren, zudem erfordern technischer Wandel und Margenverfall ein Umdenken vom Verkäufer zum Berater. Die Pharmaindustrie muss sich mit gesetzlichen Beschränkungen, Preisbindungen, neuen Vertriebswegen wie Online-Apotheken, Generika und Finanzproblemen der Kassen auseinandersetzen. Im Automobilsektor verändern Elektroantrieb, energieeffiziente Kleinwagen, Eigenmarken aus China und Indien die Anforderungen. Versicherungen erfahren ungewohnt hohen Wettbewerbsdruck durch Direktversicherungen, fortschreitende Internationalisierung, undurchsichtige Märkte und steigende Kundenerwartungen. Und der Mittelstand ist branchenübergreifend auf die Erschließung neuer Märkte in Ländern wie China, Russland und Brasilien nahezu angewiesen. Steigender Preisdruck, Komplexität der Vertriebsprozesse, sinkende Kundenloyalität, höhere Kundenansprüche, Internationalisierung – das sind so gut wie überall die Herausforderungen der Zukunft.

Mehr als andere Bereiche ist der Vertrieb gezwungen, sich dem zu stellen und an unbeständige Marktbedingungen anzupassen – die bislang gültigen Standards reichen nicht mehr aus, um weiterhin erfolgreich zu sein. Aber gerade der Vertrieb erweist sich branchenübergreifend als besonders veränderungsresistent; viele Change-Projekte scheitern, weil hier eine eigene Dynamik herrscht und die Regeln einfach nicht beachtet werden. Fast die Hälfte aller Veränderungsprozesse im Vertrieb misslingt, jede zweite notwendige Veränderung bleibt aus!

Funktionierendes Change Management im Vertrieb ist deshalb der Stellhebel für den zukünftigen Unternehmenserfolg.

CHANGE MANAGEMENT IM VERTRIEB:

1. Es kann immer schiefgehen – Beispiel Bankenfusion

Eine Großbank fusionierte mit einem kleineren Geldinstitut und beauftragte den neuen Vertriebsleiter damit, das Vertriebsteam neu aufzustellen, Erfolg und Produktivität schnell zu steigern und ein »Wir-Gefühl« zu erzeugen, das auf den Kunden ausstrahlt. Nach der Zusammenlegung waren alle Positionen zunächst doppelt besetzt, weshalb die Führungspositionen im Vertrieb neu verteilt werden mussten. Das interne Bewerbungsverfahren erfolgte unter massivem Zeitdruck, sämtliche Posten wurden schließlich durch Mitarbeiter der ehemaligen Großbank besetzt. Die Folge: Macht- und Hierarchiekämpfe, die besten Vertriebsleute der kleinen Bank verließen das Unternehmen und nahmen ihre Kunden mit. Entsprechend angespannt war die Stimmung, von dem geforderten Zusammengehörigkeitsgefühl nichts zu spüren. Daran konnten auch die Vorträge des Vorstands nichts mehr ändern, der die Ziele des neu geschaffenen Unternehmens erklärte und Unternehmenswerte vorlas.

Die Kunden wurden ebenfalls vor vollendete Tatsachen gestellt. Man teilte sie unbekanntem Beratern zu und konfrontierte sie mit einem strengeren Risikomanagement, das

Kreditausfällen vorbeugen sollte. Viele fühlten sich vor den Kopf gestoßen und nicht mehr gut betreut, selbst langjährige Großkunden wanderten ab. Das schlug sich massiv auf die Halbjahreszahlen nieder. Zwar wurde der Vertriebsleiter ausgetauscht, aber die Organisation kämpfte nach wie vor mit den Schwierigkeiten.

So dramatisch dieses (reale!) Beispiel auch klingt, zeigt es doch deutlich die besondere Problematik im Vertrieb: Ausbleibende notwendige Veränderungen wirken sich umgehend auf Kunden und Geschäftsergebnisse aus.

CHANGE MANAGEMENT IM VERTRIEB:

2. Vertriebsstrukturen gegen Veränderung

Das Beispiel zeigt ebenso typische Gegebenheiten im Vertrieb, die Veränderungen so schwer machen:

1. Vertriebler sind starke, selbstbewusste Persönlichkeiten. Sie lassen sich ihr Verhalten nicht von oben diktieren, erst recht nicht, wenn sie dadurch Nachteile befürchten. Verlassen sie das Unternehmen, gehen Kunden oft mit.
2. Der Wettbewerbsgedanke ist sehr ausgeprägt, Einzelerfolge zählen. Im Tagesgeschäft ist das auch sinnvoll, da Vertrieb nur dann vorwärtsgeht. Im Veränderungsumfeld aber führt das schnell zu Machtkämpfen, die eine reibungslose Umsetzung erschweren.
3. Wechselt für den Kunden der Ansprechpartner oder das Prozedere, hat das unmittelbare Auswirkungen auf seine Treue und den Umsatz – anders als etwa in internen Abteilungen, wo solche Veränderungen oft noch abgefangen werden können.

Die spezifischen Strukturen und Funktionsweisen von Vertriebsteams erfordern ein maßgeschneidertes Vorgehen, wenn Veränderungen erfolgreich durchgeführt werden sollen. Doch da vieles Organisatorische Ähnlichkeiten mit anderen Bereichen hat, wird vielfach ein standardisierter Change-Prozess aufgesetzt – der fast zwangsläufig scheitern muss.



CHANGE MANAGEMENT IM VERTRIEB:

3. Äußere Faktoren, die Veränderung notwendig machen

Trotz aller Veränderungsresistenz – der Vertrieb muss mit neuen Marktbedingungen zurechtkommen. Die Herausforderungen, vor denen die meisten Vertriebsbereiche stehen, sind fast überall ähnlich:

- 1. IMMER GRÖßERER PREISDRUCK**
Ganz gleich in welcher Branche: Billiganbieter drängen auf den Markt, selbst Qualitätsprodukte kommen aus dem Ausland immer preisgünstiger, Internethandel oder Direktdienstleister sowie elektronische Bieterverfahren und sogenannte E-Auktionen boomen. Kunden werden deshalb zunehmend preissensibler. Infolgedessen müssen Unternehmen ihre Kostenstrukturen radikal anpassen und möglichst eine Marktposition erzielen, in der sie höhere Preise durchsetzen können.
- 2. SINKENDE KUNDENLOYALITÄT**
Die wachsende Preissensibilität und gleichzeitig immer größere Transparenz der Angebote führen dazu, dass Kunden schnell den Anbieter wechseln. Unternehmen müssen daher wesentlich stärker in Kundenbindung investieren – und das betrifft in erster Linie den Vertrieb.

- 3. DIE MACHT DES EINKAUFES**
Der Kostendruck führt auch dazu, dass Unternehmen den Einkauf neu aufstellen: Sie reduzieren die Lieferantenbasis oder schließen sich zu Einkaufsgemeinschaften zusammen. Entscheidungen im Einkaufsprozess werden zunehmend zentralisiert, wodurch die Entscheidungsprozesse an Komplexität gewinnen. Fazit: Die Verhandlungsmacht des Einkaufs wächst – ebenso wie der Druck auf den Vertrieb.
- 4. ANSPRUCHSVOLLE KUNDEN**
Sowohl im professionellen Einkauf als auch bei Endkunden geht es nicht mehr nur um Preis, Qualität und Liefertreue. Immer mehr Kunden achten auch auf Aspekte wie soziale und ökologische Nachhaltigkeit, zum Beispiel CO₂-Neutralität und Verzicht auf Kinderarbeit; Gütesiegel spielen eine größere Rolle als früher. All das muss der Vertrieb überschauen und in seine Argumentation einbeziehen.

5.

FACHKRÄFTEMANGEL

Laut OECD-Studie lassen sich bereits 25 Prozent aller Führungspositionen in Deutschland nicht mehr angemessen besetzen. Vor allem der Vertrieb ist davon betroffen. Da die Anforderungen in diesem Bereich zunehmen, sind hier nur bestimmte Persönlichkeiten gefragt. Aber längst nicht jeder, der geeignet wäre, strebt nach einer Beschäftigung im Vertrieb. Zudem wirken sich Fehlbesetzungen im Vertrieb direkt auf Kundenbeziehungen aus und sind daher ein heikles Thema im Hinblick auf möglichen Imageverlust.

Der Vertrieb der Zukunft braucht also nicht nur ein paar neue Tools, sondern ein grundlegend neues Organisationssystem, das ihm erlaubt, diese Hürden zu nehmen.



4. Veränderungshebel im Vertrieb

Einerseits erschweren die internen Strukturen im Vertrieb jegliche Veränderung, andererseits machen die neuen und wachsenden Anforderungen einen Wandel aber unumgänglich. Change Management im Vertrieb ist somit ein Balanceakt, der viel Fingerspitzengefühl und Durchsetzungskraft erfordert. Um es gleich vorwegzunehmen: Jede Organisation braucht ihr spezifisches Change Management, es gibt keine Allgemeinformel, um Vertrieb erfolgreich umzustrukturieren. Ein paar Grundsätze lassen sich jedoch ausmachen, die dazu beitragen, das Change Management sowohl ganzheitlich als auch dynamisch aufzusetzen, und insofern als Veränderungshebel gelten können.

1.

DIE RICHTIGE FÜHRUNG

Die Verantwortung für die Veränderung liegt klar in der Hand der Geschäfts- und Vertriebsleitung. Veränderung gelingt nur, wenn sich Geschäfts- und Vertriebsleitung als „Schirmherren“ der Veränderung positionieren und ihre persönliche Überzeugung eindeutig nach außen vermitteln. So erhält das Vorhaben eine persönliche Note; die Vertriebsmitarbeiter nehmen es als persönliches Anliegen

wahr und nicht als hierarchisch angeordnete Neuerung. Auf diese Weise werden vertriebstypische Machtspiele zumindest von vornherein eingeschränkt. Immer gilt es, sehr genau zu erwägen, wie viel Veränderung Kunden und Markt akzeptieren.

2.

BEFÜRWORDER FINDEN UND EINBEZIEHEN

Veränderungen können nur realisiert werden, wenn sie in den Reihen der Vertriebsmannschaft ausreichend Befürworter haben. Kollegiale Fürsprecher bringen Ruhe und Vertrauen in die Umstrukturierungen. Sie zu gewinnen ist in der Regel Aufgabe der Führungskräfte.

3.

DIE PASSENDE GESCHWINDIGKEIT

Die schnellen Marktveränderungen erfordern zwar eine rasche Umsetzung der Change-Prozesse, doch führt zu hektisches Vorgehen leicht zu gravierenden Fehlern, die womöglich Kundenabwanderung zur Folge haben. Das richtige Tempo zu wählen gelingt leichter, wenn alle Mitarbeiter im Vertrieb selbst Verantwortung für ihre Bereiche übernehmen.

4. DYNAMISCHER VERÄNDERUNGSPROZESS

Die Marktgegebenheiten verändern sich oft so schnell, dass noch während eines Change-Prozesses neue Veränderungen notwendig sind. Kaum ein Projekt lässt sich von Anfang bis Ende durchplanen, ohne dass es zwischendurch elementare Anpassungen erfordert. Aber auch während eines solchen dynamischen Veränderungsprozesses sind neue Verhaltensweisen dauerhaft zu verankern.

5. MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR

Es ist und bleibt eine Wunschvorstellung, dass die Lebensphilosophie jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin mit der Unternehmensphilosophie korrespondiert. Dennoch ist es wichtig, zumindest die Sichtweisen aller zu berücksichtigen und in Einklang zu bringen. In der Zusammenarbeit mit starken Persönlichkeiten bedeutet das eine große Herausforderung, weshalb ein Kulturkampf mit Gewinnern und Verlierern nicht ratsam ist. Vielmehr ist eine Gemeinschaftsleistung gefragt.

6. DAS CHANGE-HANDWERKSZEUG

Insbesondere im Vertrieb gilt es, die geeigneten Methoden und Werkzeuge der Veränderung zu beherrschen und sicher anzuwenden:

- Möglichst viele Betroffene für die Veränderung gewinnen.
- Die richtigen Multiplikatoren auswählen.
- Jedem Widerstand konstruktiv begegnen.
- Die Change-Architektur zielgerichtet umsetzen.

CHANGE MANAGEMENT IM VERTRIEB:

Dynamisches Change Management im Vertrieb

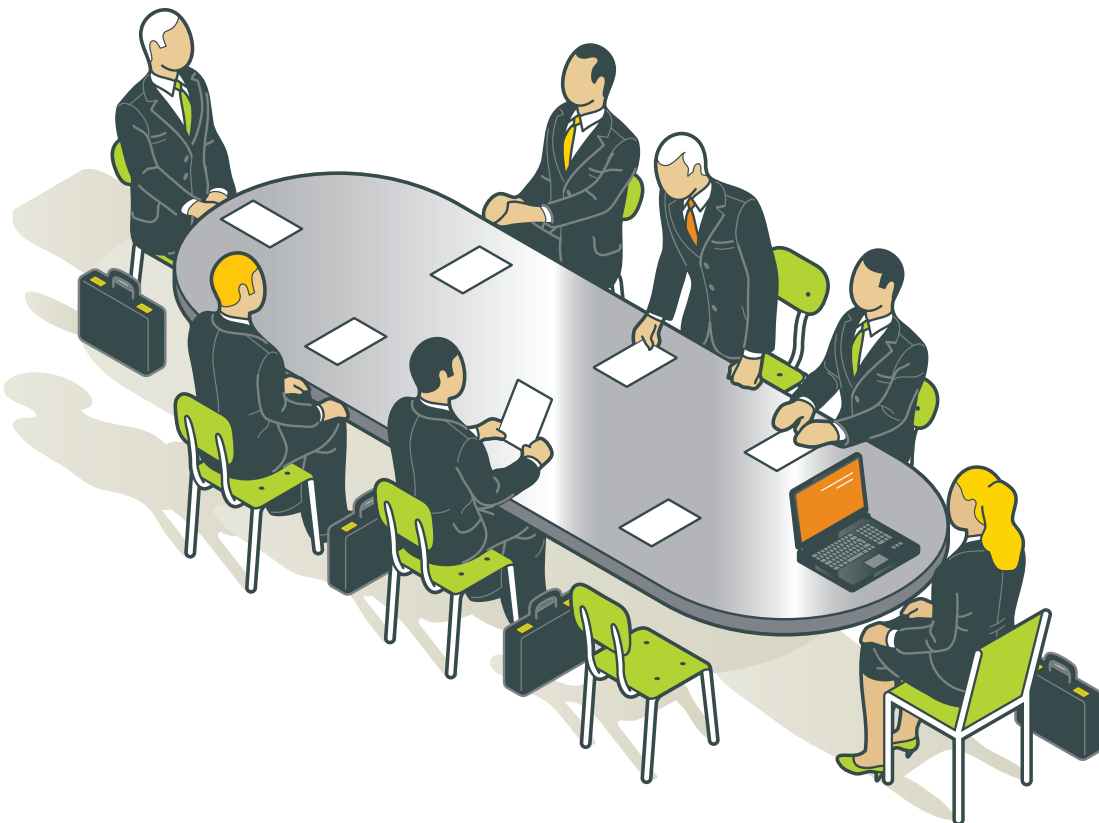
Veränderungsprozesse im Vertrieb sind der zentrale Hebel für den Unternehmenserfolg. Wer es schafft, seinen Vertrieb schneller und grundlegender umzustellen als der Wettbewerb, die nötige Flexibilität für veränderliche Marktbedingungen erwirbt und sich auf die wachsenden Anforderungen der Kunden einstellt, hat gute Chancen, sich auf dem Markt der Zukunft zu behaupten.

Dazu gilt es, auf die Besonderheiten von Vertriebsorganisationen zu achten, starke Persönlichkeiten zu überzeugen, sich von Wettbewerb und Machtkämpfen nicht beeinflussen zu lassen und rasch auf neue Veränderungen von außen zu reagieren. Ist die Vertriebsmannschaft erst einmal von dem Veränderungsvorhaben überzeugt, können ihre Besonderheiten auch zum Katalysator werden: Charismatische Persönlichkeiten reißen ihre Kollegen mit, »Macher« packen lieber heute an als morgen, und ihre Beharrlichkeit hilft, so manches Hindernis zu überwinden.



Ist die Vertriebsmannschaft erst einmal von dem Veränderungsvorhaben überzeugt, können ihre Besonderheiten auch zum Katalysator werden.

Veränderungen greifbar machen



DETEGO Hamburg

Elbberg 8
22767 Hamburg

TEL +49 40 600896-10

FAX +49 40 600896-50

E-MAIL info@detego.eu

INTERNET www.detego.eu

DETEGO Wiesbaden

Gustav-Stresemann-Ring 1
65189 Wiesbaden

TEL +49 611 97774-245

FAX +49 611 97774-111