

Agiler Vertrieb

Auszug einer Konzeption zur Einführung eines Agilen Vertriebs

Agiler Vertrieb

Inhalt

Ausgangslage	2
Mehrfacher Paradigmenwechsel im Vertrieb.....	2
Agile Leadership: Voraussetzung bei der Leitung.....	4
Kennzeichen des Agilen Vertriebs.....	6
Die Basislösung im Vertrieb	8
Der Weg zum Agilen Vertrieb.....	10
Der Ablauf im Überblick.....	11
Kontakt und Ansprechpartner	14

Agiler Vertrieb

Ausgangslage

Mit dem strategischen Neukonzept des Unternehmens durch die Vertriebsstrategie wird die Entwicklung der gesamten Organisation in Richtung Agilität auch für den Vertrieb umgesetzt.

Das Thema Agilität ist dabei ein Weg, um die zukünftige Entwicklung des Vertriebs zu überprüfen und aus den Ansatzpunkten der Agilitätsbewegung neue Ausgestaltungsformen und Strukturen für den Vertrieb zu definieren. Das Thema Agilität wird dabei geprägt durch folgende zukünftige Zielstellungen:

- > Erhöhung des psychologischen Empowerments aller Mitarbeitenden
- > Erhöhung des Selbstwertgefühls und der Selbstwirksamkeit
- > Ermöglichung einer hohen Selbstorganisationsfähigkeit
- > Initiative und Mitgestaltung der Organisation

Um diese Ziele zu erreichen, wird das Hierarchiedenken im Sinne von Ausübung, Macht und Kontrolle durch eine stärkere Beteiligung und durch die Schaffung von Zielkongruenz und Commitment ersetzt. Es gilt, die sich daraus ergebenden Möglichkeiten für die Leistungsentwicklung der Organisation und die Entwicklung des Geschäfts konsequent zu nutzen. Gleichsam muss man sich aber auch über die möglichen Risiken und Fehlverläufe klarwerden, um unerwünschte Entwicklungen zu vermeiden.

Mehrfacher Paradigmenwechsel im Vertrieb

Um den Vertrieb entlang dieser genannten Ziele auch künftig erfolgreich aufzustellen, wird die Fähigkeit, Vertrieb neu zu denken und bestehende Strukturen, Rollen und Einstellungen zu hinterfragen, zur Grundvoraussetzung. Abgeleitet aus der beschriebenen Ausgangsbasis nehmen wir die Notwendigkeit für drei wechselseitig aufeinander einzahlende Paradigmenwechsel wahr.

1. Kundenbedarf besser kennen als der Kunden selbst: Der Jäger wird zur Beute

Künftig werden Außendienst-Berater*innen nicht mehr erfolgreich sein, weil sie die besten Jäger sind. Statt Jäger zu sein, werden Berater*innen selbst zur Beute. Allerdings keine passive Beute, sondern eine, die ihrem neuen Jäger – nämlich dem Kunden – auflauert. Je attraktiver und passender diese „Beute“ für den Kunden ist, desto eher wird dieser bereit sein zuzugreifen. Die Berater*innen müssen erspüren was der Kunde heute und morgen will, welchen Bedarf er jetzt und in Zukunft haben wird und ihr Angebot entsprechend anpassen.

Neben einem Gespür für Markttrends und den Kundenbedarf von morgen kommt hinzu, dass die Kunden immer mehr Service- und weitere Beratungsleistungen erwarten. Der Kunde wird nicht einfach bedient, er wird so zufriedengestellt, dass er begeistert ist und Alternativen am Markt ausschließt.

Um dies zu gewährleisten, müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen die Mitarbeitenden mit direktem Kundenkontakt jederzeit den Kundenbedarf aktiv „lesen“ können. Dazu braucht es die Bereitschaft (eine Frage des Willens, also der Haltung) und in zweiter Instanz die Kompetenz auf einen Kundenbedarf entsprechend selbstständig und eigenverantwortlich reagieren zu können (eine Frage des Dürfens).

Agiler Vertrieb

2. Führung wird agil

Die Führung im Außendienst wird immer anspruchsvoller und komplexer. Unabhängig davon ob die Leitung eher direktiv oder beziehungsorientiert führt, wird sie immer mehr zum Flaschenhals. Konventionelle Führungssysteme stoßen an ihre Grenzen.

Ein agiler Führungsstil gestaltet den Rahmen, in dem sich die Berater*innen so einbringen können, dass sie Verantwortung übernehmen, Initiative zeigen und ein neues Selbstverständnis leben wollen und können. Dazu bedarf es geeigneter Multiplikatoren, damit die Leitung selbst vom Flaschenhals zum agilen Leader werden kann.

3. Die Zusammenarbeit der Berater*innen als Team wird agil

Ein neues Selbstverständnis der Leitung ermöglicht neue Formen der Zusammenarbeit im Team. Selbststeuernde, eigenverantwortlich handelnde Teams, die agile Methoden anwenden, bedienen strategische Aufgaben schneller und effizienter. Diese Teamkonstellationen sind nicht von der Dauer, sondern werden bei Bedarf in wechselnden Konstellationen aktiviert.

Die Verkäufer*innen erweitern ihr Rollenselbstverständnis. Sie blicken über den Tellerrand der klassischen Beraterrolle hinaus und leben nun das, was sie auf dem Papier schon immer waren: echtes Unternehmertum!

Agiler Vertrieb

Agile Leadership: Voraussetzung bei der Leitung

Der Weg zum Agilen Vertrieb muss von der Leitung gewollt und als Impulsgeber gestaltet werden. Möglich wird dies durch agile Führung, die Sinn vermittelt, kundenzentriert die Richtung aufzeigt und Teams in ihrer Selbstorganisation und Reflexionsfähigkeit befähigt. Sie gestaltet den Rahmen, innerhalb dessen das Team selbstständig handelt.

Führungsstile

Um den Paradigmenwechsel in der Führung und Kultur im Außendienst zu verdeutlichen, stellen wir zunächst verschiedene Führungsstile einander gegenüber. Im Wesentlichen geht es um zwei Ausprägungen: den hierarchischen Stil und den agilen Stil. Beide Stile sind unabhängig und nicht miteinander vereinbar. Sie schließen sich gegenseitig aus.

Der hierarchische Stil

Beim hierarchischen Stil wird die Koordination über Macht, Status und Kontrolle herbeigeführt. Es geht um die Erfüllung mehr oder weniger vorgegebener Ziele. Die Haltung ist geprägt von negativen Annahmen zu der Leistungsbereitschaft der Mitglieder*innen. Der Beitrag der Leitung wird tabuisiert und nicht offiziell evaluiert.

Der Preis für das hierarchische Prinzip ist die Unterverantwortung der Mitglieder*innen. Die Anpassung führt zur Unterwerfung, Unterwerfung führt zu nicht ausgedrücktem Widerstand und schlussendlich zu einer Rücknahme der Eigenverantwortung. Die Folgen sind mangelndes psychologisches Empowerment und eine bedingte, selbstkontrollierte Leistungserbringung. Man erbringt nur so viel Leistung, wie für einen selbst günstig ist. Deshalb muss umso mehr kontrolliert werden. Und Kontrolle führt zu Energieverlust und weiterem inneren Widerstand. In solch einem System sind die Beziehungen der Mitglieder*innen weitgehend egozentriert.

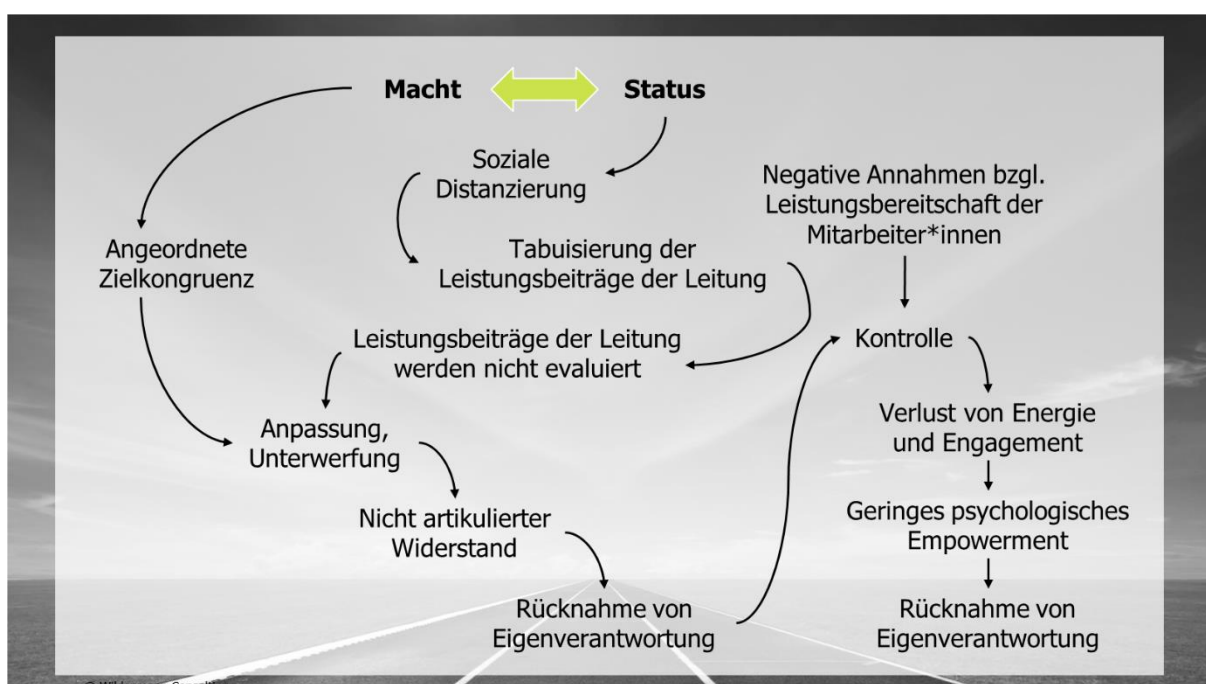


Abb.: Der hierarchische Stil

Agiler Vertrieb

Der agile Stil

Deshalb braucht es für die Zukunft hier neue Konzepte, die die Vernetzung psychologischer Zusammenhänge berücksichtigen und miteinander in Beziehung setzen. Die Verstärkung des psychologischen Empowerments ist die entscheidende Facette. Die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen und selbst im eigenen Verantwortungsbereich zu entscheiden, erfordert eine wahrgenommene Selbstwirksamkeit. Dies steht im Zusammenhang mit dem Grad der Herstellung von Zielkongruenz, innerem Commitment und Identifikation mit dem Unternehmen.

Mit einher geht eine energetisierende Kultur, erzeugt durch Sinngebung, Vertrauen und Ehrlichkeit. Sie erzeugt ein Gefühl gebraucht zu werden und einen Platz zu haben. Einher damit geht die intensive Beteiligung in allen generierenden Prozessen. Je mehr die Menschen an innovativen Prozessen und an Veränderungen unmittelbar beteiligt werden, umso mehr werden sie Zielkongruenz aufbauen.

Die Führung muss es schaffen, dass so viel natürliche Überzeugungskraft, Kompetenz und Stärke vorhanden sind, dass die Beziehungen wirklich partnerschaftlich auf Augenhöhe aufgebaut werden können. Das was in diesem System Schwierigkeiten aufbaut, sind Menschen, die den Weg nicht mitgehen können oder wollen. Wenn Menschen sich in einer Widerstandshaltung polarisiert haben oder Gleichgültigkeit und Müßiggang zum Lebensmotto geworden sind, werden sie in diesen Systemen keinen Platz mehr finden.



Abb.: Der agile Stil

Agiler Vertrieb

Kennzeichen des Agilen Vertriebs

Der Außendienst ist also gefordert, sich anzupassen. Marktentwicklungen und veränderte Kundenbedürfnisse müssen fortlaufend beobachtet werden. Der Vertrieb handelt nach dem Pull-Prinzip und reagiert auf die Impulse des Marktes.

Folgende Kennzeichen stehen dabei für den Agilen Vertrieb:

- 1. Selbstorganisation** Die Teams arbeiten selbstorganisiert. In der ersten Stufe der Selbstorganisation arbeitet das Team fachlich und inhaltlich autonom und kann Entscheidungen fachlicher Art selbstständig treffen. Die zweite Stufe der Selbstorganisation erreicht ein Team, wenn es darüber hinaus auch seine Ziele und Prioritäten autonom festlegen, messen und verändern kann.
- 2. Initiative** Durch die generative Beteiligung, die Definition von Verantwortungsbereichen auf unterer Ebene, die Rücknahme von Kontrolle entsteht Energie und Initiative. Dies wird unterstützt durch eine Ableitung der

....haben Sie Interesse an unserem vollständigen Konzept, in welchem wir Ihnen die Vorgehensweise zur Einführung eines Agilen Vertriebs im Detail vorstellen?

Oder wünschen Sie ein individualisiertes Konzept?

Kontaktieren Sie uns gerne schriftlich per E-Mail oder telefonisch.
Wir freuen uns auf Sie!

Agiler Vertrieb

Kontakt und Ansprechpartner



Dr. Bernd Wildenmann

bernd.wildenmann@wildenmann.com



Ralph Rexhäuser

ralph.rexhaeuser@wildenmann.com

Wildenmann Consulting GmbH & Co. KG | Pforzheimer Str. 160 | D-76275 Ettlingen | Deutschland
Telefon +49 7243 5230800
Fax +49-7243 530850

Wildenmann Consulting AG | Ebnet 12 A | CH-5504 Othmarsingen | Schweiz
Telefon: +41 782676010

info@wildenmann.com
www.wildenmann.com
www.wildenmann.com/blog



Bitte beachten Sie, dass das Konzept copyrightgeschützt ist. Es darf von einem anderen Anbieter weder unverändert noch variiert aufgegriffen oder umgesetzt werden.