

Einführung

Die Neuauflage unseres Buches »Sales Coaching: Wirksam führen im Vertrieb« entsteht in einer Zeit, in der sich die Rolle von vielen Vertriebsmitarbeitenden stark gewandelt hat. Unsere erste Auflage kam im Jahr 2012 heraus und Themen wie Agilität waren zwar schon in vielen Organisationen auf der Tagesordnung – betrafen aber eher die IT oder Projektorganisationen. Heute ist das Thema Agilität in den Vertriebseinheiten der Organisationen angekommen und der immer stärker zunehmende Wettbewerb, durch E-Commerce und durch die künstliche Intelligenz im Vertriebsprozess, verändern den täglichen Ablauf eines Verkäufers, einer Verkäuferin stark, was Auswirkungen auf die Rolle von Führungskräften oder Coaches hat, die Vertriebsmitarbeitende begleiten.

Dieses Buch richtet sich daher an Führungskräfte, die lernen möchten, wie sie bei ihren Mitarbeitenden oder im Team eine neue Form des Lernens fördern können und hierfür die Rolle als Vertriebscoach einnehmen wollen. Sie erkennen dabei, dass es sich lohnt, im Vertriebsteam und bei Einzelnen Lernen zu fördern und erkennen, was es heißt, dieses Ziel in den Vordergrund zu stellen. Denn hierdurch verbessert sich der Output der Vertriebsleistung aller Mitarbeitenden. Dabei gehen wir davon aus, dass jeder Mitarbeitende leistungswillig ist und eine Kontrolle der Vertriebsergebnisse keinen motivationsfördernden Charakter hat. Diese Form der Kontrolle ist in heutigen Zeiten sowieso nicht mehr durch eine Führungskraft notwendig, sondern kann durch IT-gestützte Programme und Selbstkontrolle durchgeführt werden. Es reicht also, wenn sich die Führungskraft im Vertrieb auf Lernförderung und Organisationsaufgaben konzentriert – ihre Aufgabe ist es, einen guten Rahmen zu gestalten.

Dabei werden wir Ihre Praxis widerspiegeln, in dem wir immer wieder Beispiele aus dem Alltag einer Vertriebsführungskraft integrieren. Wir nehmen Sie mit auf eine Reflexionsreise Ihrer eigenen Führungsrolle – dafür haben wir Übungen eingefügt, die Sie durcharbeiten können, um Ihre eigenen Schlüsse zu ziehen.

Insofern ist eines unserer Ziele, Sie als Autorin und Autor zu gewinnen, denn das Buch ist noch nicht fertig. Sie finden in diesem Buch viele Stellen, an denen es darum geht, selbst zu reflektieren und auf die von uns gestellten Fragen eigene Antworten zu finden. Erst mit Ihren Antworten auf unsere Fragen ist dieses Buch am Ziel, zu Ihrem ganz persönlichen Buch zu werden.

Wir haben es im Text vorgezogen, vom Mitarbeitenden, Leitenden, Vorgesetzten etc. zu schreiben. Wir hoffen, dass wir mit unseren Begriffen insgesamt eine gendergerechte Sprache gefunden haben. Sollte Ihnen etwas auffallen, wo wir dies übersehen haben, freuen wir uns über einen Hinweis.

Viel Freude mit dieser zweiten Auflage unseres Buches!

Uwe Reusche und Klaus Kissel

Teil 1

Vertrieb der Zukunft – Neue Lernmodelle im Vertrieb



Sales Coaching bedeutet für mich, im Führungsalltag die vorhandenen Potenziale meiner Mitarbeitenden gezielt zu fördern. Dadurch handeln sie im Zeitverlauf immer eigenständiger und lösungsorientierter; auftretende Probleme werden selbstständig gelöst. Dies bedeutet für mich, einen deutlichen Zeitgewinn für andere Aufgaben.

Die Beziehung zu meinen Mitarbeitenden ist durch Sales Coaching noch partnerschaftlicher geworden. Durch das bessere Verständnis für die Situation des Einzelnen, lassen sich Missverständnisse vermeiden und die Kommunikation erfolgt zielgerichteter. Dies steigert die Effizienz und macht langfristig erfolgreicher.

Stephan Zander, Vertriebsführungskraft im FMCG-Bereich

Vertriebsführung der Gegenwart aus der Perspektive eines Mitarbeitenden

Zu Beginn des Buches möchten wir bewusst einmal die Antwort eines Vertriebsmitarbeitenden wiedergeben, die aus unserer Sicht einige der Kernprobleme gegenwärtiger Vertriebsführung aufdeckt.

Aussage eines Mitarbeitenden in einem Vertriebsworkshop auf die Frage:
»Wie motivierend erlebe ich gerade die Vertriebsarbeit in meinem Alltag?«

Mitarbeitender: »Ich erlebe es eher als Überforderung. Die Produktwelt unseres Unternehmens ist in den letzten Jahren immer komplexer geworden, dennoch sollten alle Verkäufer alles verkaufen können. Eine Selektion und Spezifizierung im Vertriebsteam wird abgelehnt, obwohl das dringend notwendig wird. Immer noch sind wir nur nach Regionen aufgeteilt und die Vertriebsleiter agieren als »Graf Zahl«, indem sie uns Statistiken und Ziele unter die Nase halten. Was soll daran motivierend sein? Der Kunde weiß manchmal über Produkte und Preisvergleiche mehr Bescheid als ich und ich habe keine Zeit mich in Detailwissen zu vertiefen, weil ich den ganzen Bauchladen bedienen muss.

Ach ja, und dann fährt die Führungskraft zweimal im Jahr mit und erkennt selbst, dass es schwer ist, im Alltag das alles zu stämmen – schließt dann aber das Coaching ab mit dem Satz: »Ich weiß ja, dass es schwer ist, mir sind ja auch die Hände gebunden.« Was soll bitte dann daran motivierend sein?«

Dies ist nur ein mögliches Beispiel dafür, welchen Belastungen Vertriebsmitarbeitende ausgesetzt sind und welche Probleme sich im Vertriebsalltag ergeben.

Bevor wir nun einfach eine standardisierte Lösung dieses spezifischen Problems »von oben« vorgeben, möchten wir mit Ihnen als Führungskraft einen anderen Weg einschlagen. Wir analysieren mit Ihnen, was die Herausforderungen der »Zeit« sind, in der wir leben, wir leiten daraus ab, welche Kompetenzen es braucht, die Sie als Führungskraft stärken und wir möchten Sie sehr herzlich einladen, als Sales Coach, Ihrem Team und Ihren Mitarbeitenden zu begegnen. Ihre Mitarbeitenden werden ebenfalls neue Kompetenzen erlernen und sich in zeitgemäßen Rollen ausprobieren. Dann sind wir sicher, dass Sie nicht nur Antworten auf das oben geschilderte Problem finden, sondern auch Lernprozesse anstoßen, mit denen Sie und Ihr Team gewinnbringend Zukunft gestalten.

Zukunftstrends und ihre Herausforderungen

Für die Zielerreichung und den Weg in die Zukunft zu gestalten, sind in erster Linie Sie als Führungskraft gefragt. Es geht uns darum, einen ersten Blick auf zukunftsweisende Trends zu wagen: Wohin geht die Reise der Gesellschaft und was hat das für Auswirkungen auf Sie als Führungskraft, auf Ihr Team und auf die Vertriebstätigkeit? Danach richten wir den Blick auf die Kompetenzen, die es braucht, diesen Weg zu gestalten:

»Die Führung Ihrer eigenen Persönlichkeit durch Sie selbst und der adäquate Umgang mit Ihren Vertriebsmitarbeitenden«.

Starten wir den Weg in die Zukunft mit einem kurzen Blick aus der Vergangenheit ins Heute, speziell zum Thema Internet.

- 1995 kommt der erste Internet Explorer auf den Markt und AOL hat 30.000 Testmitglieder.
- 1998 gibt es in Deutschland 7,3 Mio. Internetanschlüsse.
- Im Jahr 2000 gibt es über eine Milliarde Webseiten weltweit.
- 2002 ist Google die bedeutendste Suchmaschine mit 2,5 Milliarden indizierten Webseiten.

Und wie es weiterging, kennen wir nur allzu gut. Seit der Entstehung von Web 2.0, mit der Möglichkeit, sich interaktiv auszutauschen, wachsen Meta & Co. ins Unermessliche. Und mit unseren Smartphones sind wir heute überall erreichbar, ständig online. Unsere Freunde wissen, wo wir uns gerade aufhalten. Wir fahren nicht mehr in Bibliotheken oder falten Autokarten, sondern wir holen uns Themenfelder, Routenplaner, Nachrichten und Unterhaltung durch zwei, drei Klicks ins Büro, ins Auto, ins Straßencafé und, wenn wir krank sind, sogar ans Bett.

Gerade im Business hat sich die Reaktionszeit extrem verkürzt. Menschen, die vor 1980 geboren wurden, können sich vielleicht noch an die »gute alte Zeit« erinnern, als man außer Dienst auch einfach »weg« war – als Feierabend, Wochenende und Urlaub wirklich freie Zeiten waren. Das ist gar nicht so lange her. Die Gesellschaft verändert sich. Wie schnell Menschen mobilisiert werden können, zeigen z. B. die Erfolge von Fridays for Future. Eine Bewegung in vielen Ländern auszulösen, kann einem Mädchen aus Schweden mit einem Plakat gelingen. Das virale selbstgesteuerte Marketing läuft über die sozialen Medien und kommt erst danach in die »alten Medien«. Arbeitswelt und Freizeitwelt verschmelzen, orts- und zeitunabhängiges Arbeiten ist zentraler Bestandteil, die modernen Online-tools lassen uns wie in einem Raum zusammenarbeiten.

Trends analysieren – der Blick in die Zukunft?

Kann man nun erforschen, was die Zukunft so bringt? Ja und Nein – einerseits gibt es Trends, die so eindeutig sind, dass man eine Aussage über die Zukunft treffen kann – sofern »nichts Gravierendes« passiert, was wir alle seit 2020 mit Corona und dem Krieg in der Ukraine erlebt haben. Andererseits wird es schwierig, wenn wir eine mögliche Datierung anstreben. Die neuen Trends entstehen immer schneller, beschleunigen sich und werden genauso schnell wieder abgelöst.

Wer sind jetzt, und voraussichtlich auch in nächster Zukunft, die Treiber der neuen Trends? Sicherlich die Gesellschaft insgesamt, aber schauen wir uns doch die Generation Z als einen Treiber der Gesellschaft an, eine »aufstrebende« Generation, die sich mit ihren Werten sehr von den Generationen davor unterscheidet. Es sind die Altersgruppen, die mit dem Internet, Smartphone und Social Medias aufgewachsen und vernetzt sind und einen anderen Zugang dazu haben. Die nächste Generation Alpha wird die neuen Möglichkeiten noch intensiver nutzen (Meta-verse etc.) und sich noch mehr im virtuellen Raum bewegen.

Vertrieb muss sich heute diesen neuen Zielgruppen, generell der Diversität, öffnen und gleichzeitig die Generationen, die sich mit den Medien schwertun, als ggf. sogar stärkste Käufergruppe im Blick halten. Diese Diversität wird auch immer mehr in ihrem Vertriebsteam auftreten und Sie wissen schon was es heißt, »im Spagat« zu führen. Der »Spagat« zwischen den unterschiedlichsten Interessen und Bedürfnissen muss Ihnen aber gelingen, da Sie auf der einen Seite die erfahrenen Mitarbeitenden halten möchten und auf der anderen Seite den jungen Mitarbeitenden einen »Best-Place-of-Work« bieten möchten.

Es macht also Sinn, sich mit Trends zu beschäftigen und diese Trends auch im Vertriebsteam besprechbar zu machen.

Nachfolgend stellen wir Ihnen eine Auswahl der Trends vor, von denen wir meinen, dass sie einen direkten und indirekten Einfluss auf den Vertrieb der Zukunft und Gegenwart haben werden. Hierbei unterscheiden wir nicht nach Ver-