

WHITEPAPER 04/2023

SUSTAINABLE

LEADERSHIP

ZEITGEMÄßE UND WIRKSAME

FÜHRUNG

IM VERTRIEB



BOBKAS BUSINESS – 04/2023

Sustainable Leadership -
zeitgemäße und wirksame
Führung im Vertrieb.

„Ein Problem zu lösen heißt,
sich vom Problem zu lösen.“

Johann Wolfgang von Goethe

Zeit für Klartext, wie Sie es von mir gewohnt sind. Zu viele mittelständische Unternehmen befördern immer noch ihre besten Mitarbeiter im Vertrieb eines Tages in Führungspositionen. Schließlich haben Sie sich in der vorherigen Aufgabe bewiesen und waren erfolgreich. Diese neue Position ist klar hart erarbeitet und eine besondere Wertschätzung des bisherigen Engagements. Soweit die Theorie. Oft fühlen sich allerdings gerade die besten Vertriebsmitarbeiter mit ihrer neuen Führungsposition nicht immer ganz wohl.

Denn Führungsaufgaben erfordern ein komplett neues Denken, das weit über die bisherige Fachkompetenz und bekannten Handlungsmuster hinausgeht. Falls es Ihnen in Ihrer Position als Vertriebsleiter oder Geschäftsführer manchmal so vorkommt, als entglitten Ihnen die Zügel: Vertrauen Sie darauf, dass es den meisten Führungskräften ähnlich ergeht. Und zwar unabhängig vom Erfahrungsschatz. Wichtig ist, diese Erkenntnis zuzulassen und daran zu wachsen. Denn die gute Nachricht lautet: Führung kann und vor allem darf man lernen.

Im Folgenden erhalten Sie einen Überblick über die entscheidenden Merkmale nachhaltiger und wirksamer Führung als auch konkrete Handlungsempfehlungen, die Sie im Arbeitsalltag umsetzen können.

Erfolgreich Führen im B2B Vertrieb:
Leadership und Change Management

Führungskräfte im Mittelstand sehen sich mit einer Vielzahl unterschiedlichster Herausforderungen konfrontiert. Dies schließt aufwendige Verhandlungen ebenso mit ein wie das Anleiten der Teammitglieder und Schlichten zwischenmenschlicher Konflikte. Hier den goldenen Mittelweg zu finden, ist nicht immer einfach und erfordert sowohl Geduld als auch Erfahrung. Denn im Prinzip arbeiten Sie in einer Zone zwischen den Bereichen: Sie gehören nicht mehr zum Team, müssen diesem aber weiter beratend zur Seite stehen und gleichzeitig die Erwartungen des Managements sowie die Anforderungen der Kunden umsetzen. Dass dies hin und wieder dazu führt, dass Probleme oder Druck entstehen, ist natürlich und lässt sich nicht vermeiden. Sie können jedoch lernen, besser damit umzugehen und Unsicherheiten abzubauen.



Bild ©WhaleDesign #428379593 stock.adobe.com

Viele althergebrachte Konzepte von Führung lassen sich mittlerweile nicht mehr anwenden, da sich nicht nur die Wirtschaft in stetigem Wandel befindet, sondern auch die Mitarbeiter. Des Weiteren verändern sich auch die Vorstellungen der eigenen Kunden, was wiederum eine erhöhte Flexibilität bei Vertriebsteams erfordert. Unternehmen, welche die eigene Zukunftsfähigkeit ihres Vertriebs wirklich ernst nehmen, müssen neue Methoden der

Kundengewinnung und Kundenbetreuung entwickeln. Dies kann sowohl beim Management, als auch bei den Mitarbeitern, auf Unverständnis oder Ablehnung stoßen. Ein essenzielles Element der professionellen und sicheren Führung im B2B Vertrieb stellt daher eine konsequent empfängerzentrierte und damit wirksame Kommunikation dar. Dies bedeutet jedoch nicht in erster Linie, verständliche Anweisungen zu erteilen, sondern zuallererst die Fähigkeit aktiv zuzuhören. Und zwar in jeder Situation.



Bild ©marvent #317614056 stock.adobe.com

Profi-Tipp, damit genau das gelingt: Beschäftigen Sie sich proaktiv und fortlaufend mit den Wünschen Ihrer Kunden, im besten Fall gemeinsam mit Ihrem Vertriebsteam, und versuchen Sie schnell und ohne eigene Erwartungshaltung auf die Vorstellungen, Wünsche und Erwartungen Ihres Gegenüber einzugehen. Um die meist dahinter liegenden, wirklich entscheidungsrelevanten Motive treffsicher zu identifizieren. Oft genug verhindert die eigene festgefahrene Denkspur genau das. Kennen Sie die Motive Ihrer Kunden oder generell Ihres Gegenübers, finden Sie auch die richtigen Lösungen, die wirklichen Nutzen und damit Mehrwert stiften. Begreifen Sie Ihre Position als Führungskraft im Vertrieb als die Arbeit eines „Übersetzers“, der Kundenwünsche in darstellbare und vor allem umsetzbare Prozesse überträgt, können Sie auch große Veränderungen innerhalb kurzer Zeit bewerkstelligen.

Vermittler und Berater: Was ist hybride Führung?

„Niemand kann ein guter Leiter sein, wenn er alles selber machen will oder alle Anerkennung für sich haben will.“

Andrew Carnegie

Diese kleine Weisheit von einem der erfolgreichsten amerikanischen Industriellen legt bereits nahe, worum es bei erfolgreicher Führung wirklich geht: Nicht nur die Anweisungen sind entscheidend, sondern ebenso die Art und Weise, wie diese erteilt werden. Denn motivierte und zielgerichtet agierende Mitarbeiter sind ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg. Doch eine wirkliche Identifikation mit dem eigenen Unternehmen gelingt nur, wenn Ihre Mitarbeitenden das Gefühl faktisch erleben, dass auf sie eingegangen und ihre Arbeit authentisch wertgeschätzt wird. Als Führungsperson sollten Sie daher immer im Blick haben, ob sich unter Ihren Teammitgliedern gerade Sorgen breit machen oder aufgrund veränderter Prozesse Bedenken entstehen. Suchen Sie den Kontakt und bedanken Sie sich für Anregungen. Gehen Sie konkret auf Bedenken Ihrer Teammitglieder ein und kommunizieren Sie klar und mitfühlend, warum Sie sich in einer Situation auch mal gegen die Überzeugung Ihres Teams entscheiden müssen. Diese Vorgehensweise hilft Ihnen dabei, unnötige Hintergedanken und Missverständnisse auszuräumen oder deren Entstehen ganz zu verhindern.

Denn häufig beruhen unerledigte Arbeiten, ineffektive Abläufe oder fehlende Leistung darauf, dass die Mitglieder im Vertriebsteam Zusammenhänge nicht kennen, Kundenwünsche falsch interpretieren oder das Gefühl haben, dass die Führung Dinge verlangt, die sie unter den gegebenen Umständen nicht zu leisten vermögen. Viele dieser Sorgen lassen sich schnell und

einfach aus dem Weg schaffen, indem Mitarbeitenden einerseits die Ziele erklärt und andererseits die Mittel an die Hand gegeben werden, diese zu erreichen. Hören Sie deshalb aufmerksam zu, wenn eines Ihrer Teammitglieder Vorschläge zur Optimierung bestimmter Prozesse unterbreitet. Partizipation ist ein viel zu häufig unterschätzter Booster für den Erfolg von Teams.



Bild ©Whyframeshot #321783986 stock.adobe.com

Ein effektives Instrument, die Kommunikation fortlaufend zu verbessern, stellen daher persönliche 1:1 Meetings dar. Hier wird effektiv auf einer ganz persönlichen Ebene ausgelotet, welche Probleme bestehen und ob Lösungsansätze mit den gesetzten Zielen vereinbar sind. Nutzen Sie die Meetings bewusst, um herauszufinden, welche alltäglichen Ziele sich die Vertriebsmitarbeiter selbst gesetzt haben. Können Sie mit Ihrer eigenen Erfahrung beratend zur Seite stehen und aufzeigen, welcher Weg am ehesten zum Erfolg führt? Dabei ist es ratsam, konkret auf aktuelle Situationen einzugehen. Nehmen Sie sich also die Zeit und lassen Sie sich sowohl über Fortschritte als auch Rückschläge informieren. Dadurch haben nicht nur Ihre Mitarbeitenden im Vertrieb das Gefühl, dass ihre Arbeit sinnvoll ist, sondern Sie erhalten gleichzeitig einen umfassenden Einblick in die aktuellen Prioritäten und Projekte auf übergeordneter Ebene. Je dichter Sie als Führungskraft am Ball bleiben und die Arbeit des Teams mitverfolgen, desto weniger können plötzlich auftretende Herausforderungen zu einem Problem werden.

Bei allem Interesse des Vorgesetzten an den Arbeitsabläufen im Team ist es jedoch ebenfalls empfehlenswert, darauf zu achten, sich nicht zu sehr einzumischen. Denn dies erzeugt oft das Gefühl von Abhängigkeit und Überwachung auf Seiten der Mitarbeiter. Auch an dieser Stelle ist es geboten, das richtige Maß zu finden: Interesse und Empathie werden vom Team dabei als positiv empfunden, Bevormundung und Einmischung hingegen reduzieren die Motivation und verhindern, dass sich Mitarbeitende von sich aus engagieren.

Wirksam Führen im Vertrieb

„Wer die Laterne trägt, stolpert leichter, als derjenige, der ihr folgt.“

Jean Paul

Der Vertrieb hat sich in den letzten Jahren erheblich verändert. Die neuen Führungskräfte im Vertrieb sind ebenso wie ihre Kunden mit dem Internet aufgewachsen und daran gewöhnt, überall und ununterbrochen Zugriff auf Informationen zu erhalten. Um auch als Vertriebsmanager diesem Kulturwandel gewachsen zu sein, erhalten Ideen wie Resourcefulness und iteratives Prozessdenken eine immer wichtigere Bedeutung auch für bereits erfahrene Führungskräfte im Vertrieb. Wie das Zitat von Jean Paul bereits andeutet, geht es gerade in Zeiten des Umbruchs und der rasanten Neuerungen nicht immer ohne kleinere und größere Überraschungen zu. Um deren Auswirkungen auf den Vertriebs Erfolg zu minimieren, können agile Modelle behilflich sein.

Resourcefulness meint dabei die Fähigkeit, dem Wunschdenken zu entsagen, man könne gute Ergebnisse nur dann erzielen, wenn diese auf einer perfekten Ausgangslage beruhen. Dabei sollte Resourcefulness nicht als Strategie der Mangelverwaltung verstanden werden, sondern als echte Alternative, die Mitarbei-

ter dazu auffordert, alte Denkmuster zu verlassen und kreativ mit einer neuen Situation umzugehen. In dieser Hinsicht ist es hilfreich, Ziele dahingehend zu überdenken, was eigentlich möglich ist. Veränderungen können nicht dadurch gemeistert werden, dass man auf herkömmlichen **Bewältigungsstrategien** beharrt. Die Wünsche von Geschäftskunden verändern sich zurzeit schnell und umfassend. Dies sollte konstruktiv und aus Kundensicht begleitet werden. Wenn sich der Vertrieb mit den Vorstellungen des Kunden zu identifizieren lernt, ermöglicht dies nicht nur bessere Vertriebsergebnisse, sondern schafft ein neues Niveau an Vertrauen, welches in vielen Fällen zu langfristigen Kooperationen führt. Diese wiederum geben Ihrem Unternehmen den nötigen Spielraum, sich von unwirksam gewordenen Geschäftsbereichen zu trennen bzw. diese so umzubauen, dass sie den veränderten Marktbedingungen standhalten. Resourcefulness in der Führung hilft Ihnen also dabei, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen und die Kernbereiche des Vertriebs so zu entwickeln, dass nicht allein das Kundenwachstum, sondern die Qualität und langfristige Zusammenarbeit mit Kunden in den Vordergrund rückt.



Bild ©Yingyaipumi #313119187 stock.adobe.com

Iteratives Denken setzt also eine neue Führungskultur voraus. Wenn es Ihnen gelingt, Prozesse in einzelne Phasen zu zergliedern, müssen Sie dazu in der Lage sein, die Veränderungen, mit denen Sie in jeder Phase konfrontiert sind, richtig zu deuten und die Gründe für

bestimmte Entwicklungen zu erkennen. Das Denken in solchen Iterationen kann gerade Ihren Vertrieb dabei unterstützen, neue Methoden der Kundenbetreuung zu entwickeln, ohne dabei lange Planungsphasen zu durchlaufen. In kleinen Teams können neue Modelle der Kontaktaufnahme, Produkt- oder Angebotsvorstellung getestet und verbessert werden, ohne in die Erwartung zu verfallen, dass sofortige Verbesserungen eintreten müssen. Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, diese Phasen zu begleiten, für ehrliches Feedback zu sorgen und Vergleichsmöglichkeiten schaffen. Sicherlich ist diese Art zu Arbeiten für viele Mitarbeiter ungewohnt und setzt voraus, dass Sie und Ihr Team einen ehrlichen und offenen Umgang miteinander pflegen.



Bild ©WavebreakMediaMicro #113444790 stock.adobe.com

Um die neu entwickelten Strategien nun wirksam im Unternehmen umzusetzen, sind Führungskräfte nötig, die dieses neue Denken aktiv vorleben. Obwohl dies zunächst Unsicherheiten erzeugt, da Sie hier nicht auf altbewährte Konzepte zurückgreifen können: **Agile Führung** bietet viele Vorteile und ein hohes Entfaltungspotential sowohl für Sie als auch Ihre Mitarbeiter. Denn Sie befinden sich nicht mehr einsam an der Spitze und erteilen Anweisungen, die Ihr Team zu befolgen hat. Es geht hier vielmehr um inklusive, dezentrale Führung, die auf Ideen beruht, welche von allen Teammitgliedern entwickelt und verantwortet werden. Das birgt für Sie als Führungskraft die Chance,

auf die Erfahrung vieler kluger Köpfe zurückgreifen zu können. Darüber hinaus führt eine höhere Verantwortungsbereitschaft bei den Mitarbeitern zu gesteigerter Motivation und Identifikation mit den gemeinsam entwickelten Zielen. Dieser Führungsstil zeichnet sich durch ein hohes Maß an Empathie und die Fähigkeit zur Moderation aus.

Nachhaltiges Denken und Handeln

„Die größte Schwierigkeit der Welt besteht nicht darin, Leute zu bewegen, neue Ideen anzunehmen, sondern alte zu vergessen.“

John Maynard Keynes

Der britische Ökonom bringt es mit diesem Zitat auf den Punkt: Neue Ideen vermehren sich schnell und im Zeitalter von Twitter und Co. beinahe selbständig. Warum es vielen Führungskräften und ihren Teams trotzdem so schwerfällt, auf altbewährte Strategien zu verzichten, ist damit zu erklären, dass frühere Erfolge uns daran hindern, die neue Realität richtig zu erkennen.

Denn wer in der aktuellen Situation immer noch davon ausgeht, es gelte nur eine kurze Krisenzeit zu überbrücken, ist weniger gewillt, grundsätzliche Veränderungen vorzunehmen.

Daher ist eine ehrliche und offene Bestandsaufnahme eine essenzielle Voraussetzung für Ihren langfristigen Erfolg.

Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung spielen auch für den Vertrieb eine immer größere Rolle. Aus diesem Grund ist es auch für Führungskräfte im Vertrieb unerlässlich, sich mit den sozialen, ökologischen und ethischen Folgen ihres wirtschaftlichen Handelns auseinanderzusetzen. Die Abkürzung **ESG** (Environmental, Social und Governance) steht

dabei für den verantwortungsvollen Umgang eines Unternehmens mit gesellschaftlichen und ökologischen Themen. Insbesondere in der Zusammenarbeit mit Geschäftskunden gewinnt die soziale Verantwortung, der sich ein Unternehmen verpflichtet sieht, eine immer größere Bedeutung. Die Auswirkungen auf Lieferanten und Lieferketten sind enorm, da der Wunsch vieler Endverbraucher nach nachhaltigeren und fairen Produkten herkömmliches Denken in Frage stellt. Der Druck auf Einkäufer wächst, was sich in der Folge spürbar in veränderten Rahmenbedingungen für den Vertrieb niederschlägt. Den neuen Ansprüchen sinnvoll und zugleich profitabel gerecht zu werden, ist eine der schwierigsten Herausforderungen, mit der sich Führungskräfte im Vertrieb momentan konfrontiert sehen. Wie kann es also gelingen, eine Balance aus wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, sozialer Gerechtigkeit und ökologischer Verantwortung zu erreichen?

Es geht darum, Prioritäten zu setzen, um sich nicht zu verzetteln. Lernen Sie, den erforderlichen Aufwand richtig einzuschätzen. Wie lassen sich geschäftliche und faire Ziele miteinander verbinden? Ermitteln Sie, ob und wie sehr Ihr Unternehmen darunter leidet, wenn Sie die veränderten Kundenwünsche nicht berücksichtigen. Oft ist die Außenwahrnehmung Ihrer ESG-Strategie bedeutsamer als die eigentliche Veränderung. Darum ist auch an dieser Stelle die Kommunikation mit den Kunden entscheidend: Erläutern und verkaufen Sie Ihre Nachhaltigkeitskriterien darum einfach und eindeutig.

Was zeichnet einen Digital Leader aus?

Auch bei Ihren Geschäftskunden befinden sich die Strukturen derzeit im Fluss – das heißt: In der gegenwärtigen Lage spüren nur die wenigsten Einkäufer festen Boden unter den Füßen. Es findet sowohl bei Konsumenten als auch Produzenten ein eklatanter Bruch durch die Digitalisierung statt. Der demographische Wandel, und mit ihm das veränderte

Konsumverhalten in den westlichen Industriestaaten, trifft außerdem mit voller Wucht auf eine sinkende Produktion und gestiegene Rohstoffpreise. Die aus diesem Konflikt resultierenden Unwägbarkeiten wirken sich auf alle Wirtschaftsfelder aus und können nur durch Flexibilität und die stärkere Orientierung an den Wünschen der Kunden hinsichtlich der Digitalisierung von Prozessen und Kommunikation bewältigt werden. Digital Leader zeichnen sich daher durch sinnvollen Einsatz von Soft Skills aus. Diese beinhalten neben einer ausgezeichneten Kommunikationsfähigkeit vor allem Wertschätzung der Mitarbeiter und Offenheit gegenüber veränderten Kundenvorstellungen. Flexibilität beruht auf einer positiv besetzten Fehlerkultur und der Fähigkeit, neue Lösungsansätze zu entwickeln. Digital Leader führen und begleiten Change und Transformationsprozesse offen und in gegenseitigem Einvernehmen mit allen Beteiligten. Denn **Digital Leadership** definiert sich über die Arbeit mit dem Team und nicht durch strenge Hierarchien.



Bild ©WD Stockphotos #523758712 stock.adobe.com

Führung lernen und trainieren

„Damit das Mögliche entsteht, muss immer wieder das Unmögliche versucht werden.“

Hermann Hesse

Ein entscheidendes Merkmal erfolgreicher Führung ist die ständige **Lernbereitschaft** der Führungskraft. Denn niemand wird als Manager geboren. Führung beruht auf Menschenkenntnis, Erfahrung und fachlicher

Kompetenz. Um in komplexen Situationen bestimmt und sicher handeln zu können, kann die Selbstreflexion in Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Business Mentor bzw. Sparringspartner ein wirksames Mittel zur Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit sein. Viele Entscheider unserer mittelständischen Kunden nutzen genau deshalb diesen nachhaltigen Erfolgsbooster regelmäßig in der Zusammenarbeit mit uns.

In einer Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens, wird ein personalisiertes Training entwickelt, das genau auf die Aspekte Ihrer Persönlichkeit zugeschnitten ist, die Sie weiterentwickeln möchten. Ein professioneller Sparringspartner bildet dabei das Fundament einer lohnenden Investition in die eigenen Führungsqualitäten. Reflektieren Sie über folgende Handlungsempfehlungen und erkennen Sie deren Nutzen für Ihr Team und sich selbst.



Bild ©Kieferpix #499906606 stock.adobe.com

Handlungsempfehlungen für Ihre wirksame und nachhaltige Führung

„Die Zukunft hat viele Namen. Für Schlaue ist sie das Unerreichbare, für Furchtsame das Unbekannte, für Mutige die Chance.“

Victor Hugo

1. Wirksame Führung entsteht in wirksamen Führungssystemen

Persönliche Führungsstärken können sich nur eingebettet in einem funktionierenden Führungssystem entfalten, denn Einzelpersonen ohne Rückhalt sind nur bedingt handlungsfähig. Ist Ihr Unternehmen daran interessiert, bestehendes Führungshandeln zu verändern, muss dies gleichzeitig auf mehreren Ebenen geschehen. Individuelle Führung wird dann wirksame Veränderungen initiieren können, wenn diese von allen Verantwortlichen reflektiert und angenommen wurde. Mitarbeiter können nur folgen, wenn die Führungsriege an einem Strang zieht.

2. Vertikale Führungskräfteentwicklung

Viele mittelständische Unternehmen vertrauen auf das bislang erfolgreiche System der fachlichen Führung. Wie in diesem Beitrag dargestellt wurde, heißt Fachkompetenz nicht automatisch, dass jemand die Kraft hat, Mitarbeitende zu führen. Um diese Fähigkeiten zu trainieren, ermöglicht ein wirksames Führungskräfte-Training das Erlernen einer Balance zwischen persönlichen, fachlichen und organisatorischen Führungsaufgaben. Rollenerwartungen haben sich verändert, oftmals sind diese gegensätzlich und verlangen die Fähigkeit nach oben und unten gleichermaßen auszugleichen. Selbstreflexion ist unerlässlich und kann in 1:1 Coaching-Situationen wirksam trainiert werden.

3. Verantwortung delegieren und moderieren

Beteiligen Sie Ihre Mitarbeitenden an Ihren Entscheidungen. Denn das Delegieren von Aufgaben bedeutet keinesfalls einen Machtverlust oder gar das Eingeständnis von Inkompetenz, sondern zeugt von Weitsicht in Bezug auf die Qualifikationen und Erfahrungen der Mitarbeiter. Die genaue Justierung von Beteiligung ist die eigentliche Führungsleistung, die es zu trainieren gilt.

Anhand der Definition von Zielen und der Überwachung von Ergebnissen lässt sich erkennen, wie gut die Einbindung der Mitarbeiter funktioniert und ob die Kommunikation effizient und transparent verläuft.

4. Gestalten Sie Veränderungen

Sustainable Leadership im Vertrieb bedeutet also, Veränderungen zu gestalten und nicht darauf zu warten, dass wieder einmal Lieferketten zusammenbrechen bzw. Kunden von ihren langfristigen Verträgen abrücken.

Denken Sie aktiv darüber nach, wie Sie in Verhandlungen neugierig auf Ihre Produkte und ergänzende Dienstleistungen machen, indem Sie den Kunden dort ansprechen, wo er sich selbst sieht. Vertrauen Sie nicht darauf, dass die Krisenzeit bald vorbei ist, sondern suchen Sie nach langfristigen Alternativen, wie Sie Ihre Produkte zeitgemäß und profitabel am Markt platzieren.

5. Kommen Sie in die Umsetzung – JETZT!

Der entscheidende Punkt ist wie immer, dass Sie als Entscheider ins TUN kommen, und zwar nicht erst, wenn alle sich bereits in Bewegung gesetzt haben, sondern proaktiv JETZT im Sinne einer verantwortlichen, vorausschauenden Führungspersönlichkeit, die Verantwortung ernst nimmt, proaktiv handelt und damit nachhaltig erfolgreich die Zukunft gestaltet.

**Ich bin bereit, Sie bei Ihrer
Führungsarbeit zu unterstützen.
Sind Sie es auch?**



Ihr Tobias Bobka

umsetzungsprofis.de ^{tb}

**WER AUFHÖRT,
BESSER ZU WERDEN,
HAT AUFGEHÖRT,
GUT ZU SEIN.**

Wirksame Verkaufstrainings.
Vertriebsunterstützung nach Maß.
Führungscoaching mit Wirkung.