

Mit resilienten Strukturen Krisen überwinden

Impulse für Innovationen müssen im Vertrieb auf fruchtbaren Boden fallen, um Wirkung zu erzielen. Die Coronakrise zeigt, dass Resilienz, also die Stressanfälligkeit und Erholungsfähigkeit einer Organisation oder Person, eine bedeutende Rolle für die Innovationskraft des Vertriebs spielt.

Um im heutigen anspruchsvollen Marktumfeld erfolgreich zu sein, ist ein hoher Innovationsgrad im Vertrieb zwingend notwendig. Innovation im Vertrieb zeigt sich dabei in zwei Dimensionen: Zum einen werden neue Vertriebsmodelle und -methoden genutzt, um Kunden- und Marktpotenziale besser auszuschöpfen. Typische Beispiele waren in der Vergangenheit die Einführung von Key Account Management, das Nutzen alternativer Vertriebskanäle (wie Onlinehandelsplattformen) oder das Entwickeln neuer Preismodelle (zum Beispiel Flatrates). Heute sind beispielsweise hybride Vertriebsansätze wie die digitale und persönliche Kundenbearbeitung eine aktuelle Vertriebsinnovation.

Zum anderen ist ein hoher Innovationsgrad des Vertriebs am konkreten Denken und Handeln der Mitarbeiter zu erkennen. Innovativer Vertrieb bedeutet dann, Trends offen zu begegnen, das eigene Handeln konsequent zu hinterfragen sowie agil auf sich verändernde Situationen zu reagieren.

Voraussetzungen für einen innovativen Vertrieb

Ausgangspunkt für Vertriebsinnovationen sind häufig externe Veränderungen. So motiviert ein zunehmender Wettbewerbsdruck durch neue Marktteilnehmer (wie Amazon oder

Alibaba im Handel) Vertriebsorganisationen, sich neu aufzustellen. Auch das Erkennen von Chancen in noch nicht bearbeiteten Segmenten (zum Beispiel Endverbraucher anstatt nur Vermittler) kann Neuerungen oder ein Umdenken im Vertrieb anstoßen. Es geht darum, Impulse von außen wahrzunehmen und in die Organisation zu tragen.

„Entscheidend ist, den Veränderungsdruck positiv zu kanalisieren, was gerade in der Coronakrise einigen Unternehmen besser gelang als anderen.“

Ist der Vertrieb durch Offenheit gegenüber Neuem, eine positive Fehlerkultur und Durchhaltewillen bei Rückschlägen gekennzeichnet, fällt der von außen kommende Innovationsimpuls auf fruchtbaren Boden. Dann erkennen die Mitarbeiter im Vertrieb die Chancen, suchen neue Vertriebsansätze und verbessern den Vertrieb durch Innovationen.

Entscheidend ist, den Veränderungsdruck positiv zu kanalisieren, was gerade in der Coronakrise einigen Unternehmen besser gelang als anderen. Beobachtungen zur Vertriebsresilienz zeigen, dass es bei der Wahrnehmung von Chancen insbesondere auf eine „Stehaufmännchen-Mentalität“ der Mitarbeiter ankommt.

Vertriebsresilienz stärken

Doch wie stärkt man die Resilienz einer Vertriebsorganisation? Wie schafft man es, dass Vertriebsleitung und -mitarbeiter nach kurzer Paralyse, wie sie die meisten zu Beginn der Coronakrise 2020 verspürten, schnell wieder in die Erfolgsspur

Kompakt

- Vertriebsresilienz ist eine wesentliche Voraussetzung für innovativen Vertrieb.
- Erfolgreiche Vertriebsorganisationen zeichnen sich durch krisenfeste Strukturen und resilientes Verhalten aus.
- Die kulturelle Verankerung der Resilienz stellt den Schlüssel zum Vertriebs Erfolg dar.



© peshkov / stock.adobe.com

zurückfinden? Und wie optimiert man nachhaltig die Stressbewältigungs- und Erholungsfähigkeit einer Vertriebsorganisation und richtet damit den Vertrieb innovativ aus?

Die Abbildung zeigt Ansatzpunkte auf den drei Gestaltungsebenen Struktur, Verhalten und Kultur, um eine Krise zu überwinden.

Resiliente Strukturen schaffen

Geografische Kundennähe, eine ausgewogene Balance der Kundenbeziehungen, Diversifikation und Skalierbarkeit des Vertriebs schaffen Strukturen, die widerstandsfähig gegen Stress und Krisen sind. In Ausnahmesituationen gelingt es gerade mit einer dezentralen Organisationsstruktur mit agilen, autonomen Zellen, den direkten Kontakt zum Kunden aufrechtzuerhalten. Zum Beispiel zeigte sich in der Coronakrise bei einem auf Sekundärverpackungen für Luxusartikel spezialisierten Unternehmen, dass lokal gestärkte Vertriebs- und Produktionsstrukturen ein überzeugendes Verkaufsargument für global aufgestellte Großkunden darstellen.

Resiliente Vertriebsorganisationen sind sich der kritischen Auswirkungen einer zu starken Konzentration auf nur wenige Key Accounts bewusst und stützen ihr Geschäft auf einer breiten und balancierten Kundenbasis ab. Diese Breite wird auch durch Diversifikation in unterschiedliche Kundensegmente erreicht. So konnten zahlreiche Hersteller von

Werkzeugen und Bauzubehör durch die Bearbeitung der Segmente „Handwerker“ und „Heimwerker“ auch in der Krise erfolgreich sein. Während Handwerker aufgrund der Lockdowns als Kunden ausfielen, konnte mit den Heimwerkern Zusatzgeschäft generiert werden.

„Dramatische Umsatzeinbrüche bringen Vertriebsorganisationen mit hohen Fixkosten an die Grenzen.“

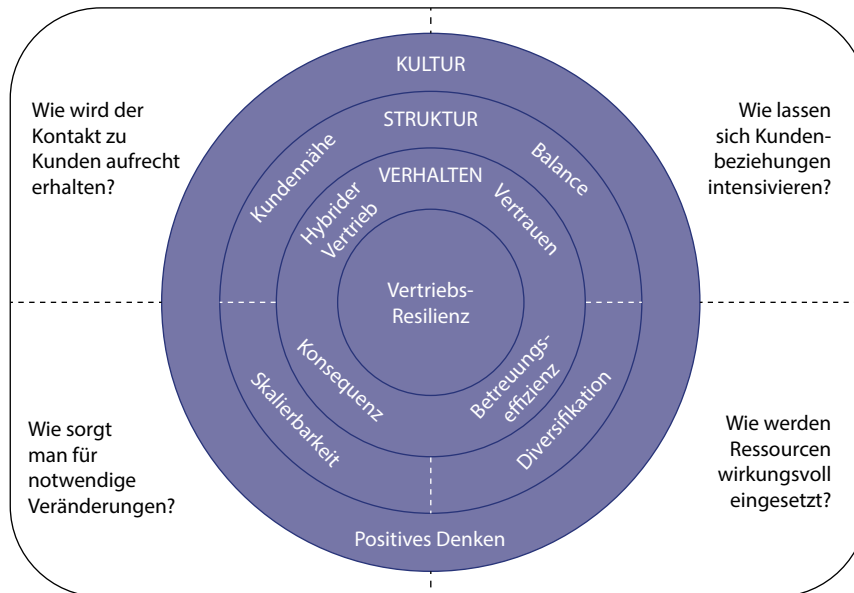
Dramatische Umsatzeinbrüche bringen Vertriebsorganisationen mit hohen Fixkosten an die Grenzen. In der Krise zählt Flexibilität. Das Denken in Szenarien und ein konsequentes Streben nach Skalierbarkeit der Vertriebsorganisation und Variabilität der Vertriebskosten führt zu einer bewussten Mischung aus fixen Strukturen und variablen Netzwerken.

Resilientes Verhalten fördern

Neben den richtigen Strukturen ist vor allem das Verhalten in einer Krisensituation selbst entscheidend für die Resilienz einer Vertriebsorganisation.

Gerade in unsicheren Zeiten hat das Vertrauen eine herausragende Bedeutung. Dieses Vertrauen basiert auf Präsenz

Abb. Faktoren der Vertriebsresilienz



Quelle: Müllner/Klumpp 2020; www.sgkam.com/resilienz/resilienzmodell/

und Sichtbarkeit, Zuverlässigkeit und tatkräftiger Unterstützung sowie maßgeschneiderten Problemlösungen. In der Coronakrise muss mit hybriden Vertriebslösungen das richtige Maß aus den heute vielfältigen virtuellen Möglichkeiten des direkten Kundenkontakts (Digital Sales) und der persönlich verbrachten gemeinsamen „Quality Time“ in persönlichen Gesprächen gefunden werden. Dabei setzen resiliente Organisationen ihre Vertriebsressourcen gezielt und effizient ein. Das Betreuungsbedürfnis der Kunden wird damit zu einem wichtigen zusätzlichen Segmentierungskriterium für den effizienten Vertriebsinsatz und steigert die Betreuungseffizienz. Entscheidend ist es, die Präferenzen der Kunden explizit zu berücksichtigen.

„Die Stehaufmännchen-Mentalität lässt sich systematisch auf struktureller, verhaltensorientierter und kultureller Ebene fördern.“

In Krisenzeiten ist es besonders wichtig, konsequent zu handeln. Hatte in guten Zeiten Wachstum Priorität, war es zugleich leicht, sich vor unpopulären Entscheidungen, wie dem kritischen Hinterfragen der Relevanz bestimmter Kundengruppen, Märkte oder Vertriebsbereiche, zu drücken.

Krisen bieten sich dafür an, ohne Tabus Fragen zu stellen. Man erhält die Chance, alte Zöpfe abzuschneiden und notwendige Veränderungen durchzusetzen.

Resilienz durch eine „Yes-we-can“-Kultur im Vertrieb verankern

Basis für Krisenfestigkeit und die Erholungsfähigkeit einer Vertriebsorganisation ist eine „Yes, we can“-Kultur. Diese Kultur des positiven Denkens beeinflusst Vertriebsmitarbeiter und -führungskräfte in ihrem Handeln und prägt den resilienten Vertrieb.

Dabei ist die Vertriebsleitung besonders gefordert, brauchen Mitarbeiter doch gerade in Krisenzeiten Ermutigung und Motivation. Ein empathisches Verhalten der Vertriebsleitung, das Mitarbeitern gleichermaßen Sicherheit und Orientierung vermittelt, ist Schlüssel zum Erfolg.

Fazit: Nur eine resiliente Vertriebsorganisation ist innovativ. Die Stehaufmännchen-Mentalität lässt sich systematisch auf struktureller, verhaltensorientierter und kultureller Ebene fördern. Die untersuchten Merkmale resilienter Vertriebsorganisationen geben wichtige Hinweise in Bezug auf elementare Fragen des Vertriebs Erfolgs:

- Durch lokale Kundennähe und hybriden Vertrieb lässt sich der Kontakt zu Kunden gerade in Krisenzeiten aufrechterhalten.

Pohl, A., Engel, B.: Open Innovation, in: Kollmann, T. (Hrsg.): Handbuch Digitale Wirtschaft, Wiesbaden 2020, www.springerprofessional.de/link/18674026

Spindler, G.-I.: Innovationsmanagement, in: Spindler, G.-I.: Basiswissen Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 2020, www.springerprofessional.de/link/18330108

Schoblik, J., Kölmel, B., Bulander, R., Richter, A., Waidelich, L.: Methoden des kundenorientierten Innovationsmanagements als Basis der personalisierten Produkt-/Servicegestaltung, in: Deutscher Dialogmarketing Verband e. V. (Hrsg.): Dialogmarketing Perspektiven 2019/2020, Wiesbaden 2020,

www.springerprofessional.de/link/17725640

Völker, R., Friesenhahn, A., Seefeld, D.: Innovationsmanagement 4.0, in: Erner, M. (Hrsg.): Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter, Berlin/Heidelberg 2019, www.springerprofessional.de/link/16318070

Duncker, C., Schütte, L.: Innovationsmanagement für Markenleistungen, in: Duncker, C., Schütte, L.: Trendbasiertes Innovationsmanagement, Wiesbaden 2018, www.springerprofessional.de/link/15139128

- Intensive Kundenbeziehungen basieren besonders in der Krise auf Balance und Vertrauen.
- Ein wirkungsvoller Ressourceneinsatz lässt sich mit einer effizienten Kundenbetreuung und bewusster Diversifikation erreichen.
- Durch Skalierbarkeit und Konsequenz in der Vertriebsorganisation kann die Krise dazu genutzt werden, notwendige Veränderungen umzusetzen.

Darüber hinaus stellt eine positive Unternehmenskultur übergreifend die Basis für eine resiliente Vertriebsorganisation dar. Das Fördern der Vertriebsresilienz, lange bevor eine Krisensituation Stress auslöst, sowie das richtige Agieren in der Krise selbst ermöglichen es einer Organisation, die Innovationskraft des Vertriebs zu steigern und nach Corona neu durchzustarten. ■

Literatur

Belz, Ch., Müllner, M., Zupancic, D. (2014): Spitzenleistungen im Key Account Management – Das St. Galler KAM-Konzept, 3. Auflage, München 2014; <https://www.sgkam.com/kam/kam-konzept/>

Drath, K. (2018): Die resiliente Organisation – Wie sich das Immunsystem von Unternehmen stärken lässt, Freiburg i.B. 2018

Müllner, M., Klumpp, T. (2020): Die Kunst des resilienten Vertriebs, Zürich 2020; <https://www.sgkam.com/resilienz/>

Müllner, M., Müllner, C. (2020): Leadership Y – Prinzipien emotionaler Intelligenz für Manager, Hamburg 2020



Autoren

Dr. Markus Müllner

ist Berater und Führungscodach am St. Gallen Institute for Executive Sales and Key Account Management, Zürich (www.sgkam.com).

E-Mail: markus.muellner@sgkam.com



Dr. Thomas Klumpp

ist Vertriebsexperte am St. Gallen Institute for Executive Sales and Key Account Management, Zürich (www.sgkam.com).

E-Mail: thomas.klumpp@sgkam.com

Weitere Digitaltipps

Links

- Aydin, U.: Strategische Markenführung in Zeiten der Veränderung, in: Springer Professional, Wiesbaden 2021, www.springerprofessional.de/link/18757150
- Steinberg, K.: Mit neuen Wettbewerbsvorteilen aus der Krise, in: Springer Professional, Wiesbaden 2020, www.springerprofessional.de/link/18537426

Studien

- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Innovative Milieus. Die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen, Gütersloh 2019, www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/innovative-milieus-die-innovationsfaehigkeit-deutscher-unternehmen
- Innolytics AG: Die Innolytics Innovationsstudie, Leipzig 2020, www.innolytics.de/studie-innovation/