

Auswege aus der VUCA-Welt: Next Generation B2B Sales

Pragmatische Lösungen für erfolgreichen Vertrieb im Tagesgeschäft

Der fortschreitende digitale Wandel, aktuell zusätzlich verstärkt durch die Corona-Krise, stellt zahlreiche Unternehmen vor die enorme Herausforderung, die damit einhergehenden notwendigen Veränderungsprozesse voranzutreiben. „Back-to-Normal“ wird dabei nur eine Teiletappe eines einzuschlagenden Weges sein, die unternehmerische Überlebensfähigkeit auch in Zukunft zu sichern. Ein „Weiter so“ kann und wird es nicht geben.

„**Willkommen in der VUCA-Welt.**“ – Der erste Satz des Zukunftsforschers Dr. Jörg Wallner in einem kürzlich veröffentlichten Fachartikel¹ beschreibt die Situation, in der sich viele Unternehmen in Deutschland auf Grund der Corona-Pandemie befinden, sehr treffend. Das Umfeld jedes einzelnen Unternehmens, unabhängig von Größe und Branche, aber auch jeden Individuums, ist nach Wallner durch Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (engl. **V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity, **A**mbiguity = **VUCA**)² geprägt. Mit dieser Meinung steht der Autor des Artikels nicht alleine dar: Die Corona-Krise hat in Deutschland dafür gesorgt, dass sich Unternehmen noch intensiver im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Veränderung bewegen. Der daraus resultierende Handlungsdruck für das Management ist enorm gestiegen.

„**Back to Normal?**“ – Zurück zur Normalität: Das Geschäft stabilisieren und den Wandel gestalten. Unternehmen suchen sichere Wege nach dem Lock Down, wollen aber gleichzeitig agiler und innovativer werden. **Resilienz** und **Ambidextrie** sind Erfolgsfaktoren einer „**Back-to-Best**“-Strategie, die Unternehmen in ihre Unternehmensstrategie integrieren müssen. Zum einen geht es um das auf optimale Flexibilität, Redundanz und Skalierbarkeit ausgelegte Business Continuity Management, zum anderen um die Orchestrierung der systematischen Effizienzsteigerung des bestehenden Geschäfts und der Erweiterung der Geschäftsmöglichkeiten durch den Einstieg in neue Märkte, die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle.

„**Change IT.**“ -Die Digitalisierung bleibt in diesem Zusammenhang weiterhin das Trendthema. Sie bietet riesige Chancen, sich vom Wettbewerb abzusetzen – durch deutlich mehr Kundenwertorientierung zu deutlich geringeren Kosten. Die damit verbundenen Veränderungen bergen aber auch die Gefahr von Konflikten und Spannungen in den Unternehmen. In Transformations- und Krisenphasen eines Unternehmens werden oftmals als erste Maßnahme interne und externe Programme zur Kostenreduktion priorisiert. Die Folgen: Sinkende Qualität, unmotivierte Mitarbeiter, steigende Kundenunzufriedenheit. Die Konsequenz: Eine sich drehende Abwärtsspirale, die zu Umsatzverlusten und nicht geplanten Kosten führt, aber grundlegende Probleme nicht löst. Erfolgreiches Change Management bedarf eines klaren, verständlichen Kommunikationsstils und einer Kompetenz zum situativen Führen, speziell die Fähigkeit, zwischen einem effizienz- und einem innovationsförderlichen Stil hin und her zu wechseln.

„**Quo vadis, Vertrieb?**“: Der Vertrieb sollte speziell in Transformationsphasen die höchste Management Priorität haben. Nur über Umsätze kann das Unternehmen nachhaltig abgesichert werden. Vertrieb ist längst keine Distributionspolitik mehr. Sich täglich mit Kundenbedürfnissen sowie Marktentwicklungen auseinanderzusetzen und strategische Impulse zur Weiterentwicklung eines Unternehmens zu geben, sind die heutigen Aufgaben einer erfolgreichen Vertriebsorganisation. Statt puren Sales Managern ist eine starke, zentral-dezentral geführte und agile Business Development Organisation gefragt, die im rasanten Wandel der Wirtschaftsmärkte strategisch und schnell auf neue Bedingungen reagieren kann. Business Development kümmert sich um die Zukunft des

¹ Dr. Jörg Wallner, 2b AHEAD ThinkTank GmbH: „Wirtschaften nach Corona: back to normal, next normal, next best?“ – Trendanalyse v. 23.04.2020, www.zukunft.business.

² Das Akronym VUCA beschreibt schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung. Der Begriff entstand in den 1990er Jahren am United States Army War College (USAWC) und diente zunächst dazu, die multilaterale Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. Später breitete der Begriff sich auch in andere Bereiche strategischer Führung und auf andere Arten von Organisationen aus, vom Bildungsbereich bis in die Wirtschaft. Eine Strategie zum Überleben in der VUCA-Welt leitet sich ebenfalls von der Abkürzung ab, nämlich: vision ‚Vision‘, understanding ‚Verstehen‘, clarity ‚Klarheit‘, agility ‚Agilität‘. Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/VUCA>

Unternehmens und kann nur „aus der Mitte der Organisation“ heraus – gemeinsam getragen von Management und Mitarbeitern – gelingen.

„Hack your Business. Simplify.“ - Das große B2B-Vertriebs-Zukunftsthema lautet: Einfachheit! Die Digitalisierung des Vertriebs zahlt sich bei Vorreiterunternehmen bereits in frühen Phasen der Umsetzung in doppelt so hohen organischen Wachstumsraten und 2,3-fach höherer Vertriebsproduktivität im Vergleich zu ihren Wettbewerbern aus.³ Der Vertrieb von erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen ist dabei weit mehr als das Verständnis eines Themas, eines Produktes, einer Lösung, einer Dienstleistung oder eines Prozesses. Erfolgreicher Vertrieb agiert langfristig und kontinuierlich und beinhaltet zum einen das Vertrauen des Kunden und zum anderen die genaue Kenntnis des Zielmarktes und der branchen- und unternehmensspezifischen Kundenbedürfnisse. Der Aufwand für die Erlangung und Aufrechterhaltung dieses Vertrauens und Wissens nimmt stetig zu und stellt einzelne Unternehmen vor eine schwierige Aufgabe.

„Einfach. Machen.“ – Die Komplexität erklärungsbedürftiger Produkte und Dienstleistungen vereinfachen. Pragmatisch. Transparent. Verständlich. Anhand von Best Practice Beispielen und Aufzeigen von Mehrwerten mit Alleinstellungsmerkmalen gelingt das. Stellen Sie sich dazu als Unternehmen zunächst die folgenden Fragen:

- Wie erfolgreich ist Ihr Vertrieb? Sind Termine, Angebote und Berichte Ihrer Vertriebsmitarbeiter reine Kontrollinstrumente oder leiten Sie daraus auch Handlungsmaßnahmen für eine bessere Performance ab?
- Was motiviert Kunden, Leistungen Ihres Unternehmens in Anspruch zu nehmen und zu kaufen und was nicht? Führen Sie regelmäßige WON-LOST-Analysen durch?
- Sehen Sie den Vertrieb als reine Kundenbestandspflege mit dem Angebot bewährter Leistungen oder investieren Sie bereits in agile Methoden zur Neukundengewinnung und Erschließung neuer Geschäftsfelder und Märkte?
- Unterscheiden Sie beim Vertrieb Ihrer Produkte und Dienstleistungen zwischen „Verkaufen“ und „Verkaufen-Verhandeln“?
- Kennen Sie schon die Entwicklungspotenziale Ihrer Kunden oder konzentrieren Sie sich im Vertrieb auf das Nachfassen von Angeboten beim gleichen Ansprechpartner?

Bei der Beantwortung der Fragen und für die Entwicklung und Umsetzung einer zukunftsorientierten Vertriebsstrategie kann ein erfahrener Sparringspartner helfen, der sich auf den Vertrieb erklärungsbedürftiger Produkte und Dienstleistungen spezialisiert hat. Gemeinsam mit ihren Auftraggebern neue Wege im Vertrieb zu finden und zu gehen, darauf hat sich das Hamburger Unternehmen optivendo GmbH fokussiert. optivendo unterstützt seit 2010 Unternehmen dabei, neue Kunden mit neuen Geschäftsmodellen in neuen Vertriebsgebieten zu gewinnen und zu begeistern. Ganz nach dem Motto: „Nicht beraten, sondern umsetzen“. Die damit eingehende strukturierte und systematische vertriebliche Vorgehensweise haben die Hamburger in den letzten Jahren mit Hilfe modernster Tools zur Vertriebsplanung und -steuerung nahezu perfektioniert.

Zur optivendo GmbH:

Das Unternehmen mit den Geschäftsfeldern Consulting und Energy ist in der strategischen Unternehmensberatung spezialisiert auf die Entwicklung und Umsetzung von Vertriebsstrategien zur Erschließung neuer Geschäftsfelder und positioniert sich dabei als aktiver Partner in der Neukundengewinnung sowie in der Optimierung von Kundenserviceprozessen.

Kontakt:

optivendo GmbH
Sportallee 77
D-22335 Hamburg
www.optivendo.de

Hans-Jörg Giese
Mitglied der Geschäftsleitung
Telefon: +49.40.28468.3331 - FAX: +49.40.28468.3339
E-Mail: h.giese@optivendo.de

³ Dr. Martin Handschuh, Dr. Christian Gebhardt, A.T. Kearney GmbH: „Wie die Digitalisierung den B2B-Vertrieb verändert“ – Ergebnisse der A.T. Kearney-Studie „The Future of B2B Sales“, 2016.