

# Energie entfachen im ruhigen Markt

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o „Der Markt ist ruhig, da kann man nichts machen“, ist ein brandgefährlicher und falscher Glaubenssatz.
- o Vertriebsaktivierung im ruhigen Markt ist möglich und eine anspruchsvolle Führungsaufgabe.
- o Kein Wachstum ohne Follow-Up.



„Der Markt ist so ruhig, Chef, da ist es ja klar, dass die Zahlen nicht berauschend sind“, „Alle sind im Urlaub“, so oder so ähnlich verliefen weit über die Hälfte aller Gespräche zwischen Vertrieb und Vertriebsführung bei einem unserer Klienten über einen beträchtlichen Zeitraum. Unser Auftraggeber und wir waren uns schnell einig darüber, dass die eingeschlossene Bestätigungsspirale im Vertrieb, man sei einfach machtlos, brandgefährlich ist und der dahinter stehende Glaubenssatz „Ich kann gegen einen ruhigen Markt grundsätzlich nichts machen“ schlicht verkehrt ist.

Genau hier fängt Wachstum an: In den Überzeugungen, die das Handeln bestimmen. Genauer begann der weitere Wachstumsweg (nicht nur in diesem Fall) in den Überzeugungen der Führung. Von diesem Startpunkt aus arbeiten wir gemeinsam Schritt für Schritt daran, diesen ach so ruhigen Markt aufzumischen. Die nachfolgenden Schritte empfehlen wir als Basis für die konsequente Aktivierung einer Vertriebsmannschaft im ruhigen Markt:

- o Führungsmannschaft gewinnen: Existiert mehr als eine Führungsebene, gilt es miteinander zu der Überzeugung zu gelangen, gilt es möglich und attraktiv ist, den Markt richtig aufzumischen. Es gilt die lähmenden Überzeugungen – externe Faktoren seien „schuld“ – aufzubrechen und die Möglichkeiten im eigenen Spielfeld zu fokussieren. Positive Beispiele, welche zeigen, dass eine bessere Performance durchaus möglich ist, helfen hierbei.
- o Klare, wenige Ziel-Prioritäten herausarbeiten, auf die der Vertrieb hinarbeiten soll und an denen er sich misst. In unserem Beispiel waren diese der Deckungsbeitrag sowie das Vorhaben, eine Erfolgspartnerschaft mit dem Kunden zu etablieren (Der Dialog darüber, was genau darunter verstanden wird, war ebenfalls spannend – aber das ist ein anderes Thema).

- o Einen ersten „Instrumentenkoffer“ mit Methoden, Werkzeugen usw. die sich in der Vergangenheit bewährt haben oder die noch gar nicht erprobt wurden, existiert in den meisten Unternehmen, die wir kennen, so auch im angeführten Beispiel. Der Engpass liegt häufig nicht in einem Mangel an Erkenntnis oder Verfahren, sondern schlicht in der Umsetzung. Diesen Pool an Hebeln zum Steigern des Vertriebs Erfolgs gilt es zu überprüfen und im Dialog über Best Practices auf einen aktuellen Stand zu bringen. Häufig unterschätzte Methoden: Kraft der Empfehlung nutzen, Zuhören im persönlichen Gespräch, anrufen statt mailen.

- o Die Mannschaft gewinnen und das Wachstum führen: Der erfolgversprechendste Weg führt hier nicht über Druck und auch nicht über einen einmaligen Impuls der Führung, sondern über eine klare Orientierung durch die Führung, welche gemeinsamen Ziele und welche (wenigen) Leitplanken unverrückbar gesetzt sind. Im Dialog mit jedem einzelnen Vertriebsmitarbeiter empfehlen wir klar, vom Abstrakten zum sehr Konkreten überzugehen – also auf den Dialog über den einzelnen Kunden, welche Ziele er hat, welche Ziele vertrieblich angestrebt werden und mit welchen Maßnahmen diese erreicht werden. Fühlt man sich mit Blick auf den gesamten Markt noch ohnmächtig, werden Handlungsmöglichkeiten beim einzelnen Kunden viel fassbarer und realistischer.

Kein Wachstum ohne Follow-Up: Verbindliche Verabredungen (möglichst auf Grundlage von Vorschlägen der Mitarbeiter), verbindliche Folgegespräche hierüber, coachende Weiterentwicklung und Multiplikation von Erkenntnissen bilden den unbedingt wirksamen Abschluss einer starken Vertriebsführung mit dem Ziel, einen ruhigen Markt aufzumischen.