

„Veränderungsprozesse brauchen agile Konzepte“

Vertriebsorganisationen, die sich Veränderungen stellen und einen Change-Prozess vollziehen müssen, brauchen einen klaren Fahrplan. Dr. Alexander Tiffert erklärt im Interview mit Sales Excellence, auf welche Rahmenbedingungen es ankommt.

Sales Excellence: Herr Dr. Tiffert, viele Vertriebe stehen vor der Neuorganisation, teils aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und dem damit verbundenen Wandel der Märkte, teils durch die Coronakrise. Welche Situation finden Sie in den Unternehmen vor?

Dr. Alexander Tiffert: Tatsächlich ist momentan ziemlich viel in Bewegung. Nach meinem Eindruck wirkt Corona wie ein Katalysator auf die bereits begonnenen Entwicklungen, wirft aber gleichzeitig auch noch ganz neue Themen auf. Nehmen wir die Digitalisierung. In vielen Unternehmen wurde gerade in den vergangenen Jahren vermehrt an der Entwicklung digitaler Vertriebswege gearbeitet. Digitalisierung betrifft aber natürlich auch die Virtualisierung von Kommunikationswegen. Ich finde es spannend, wie kreativ Unternehmen oder die Vertriebsmitarbeiter dabei teilweise vorgehen. Bei einem Kunden, ein Hersteller aus der Messtechnik, haben die Vertriebsmitarbeiter sich beispielsweise im Homeoffice eine Laborstation aufgebaut, um ihren Kunden den Einsatz der Produkte per Video zeigen zu können. Ich bin neugierig, wie sich in den nächsten Monaten Präsenztermine und virtuelle Verkaufsgespräche zu hybriden Vertriebsprozessen weiterentwickeln werden.

Ein Großteil der Veränderungsprozesse in Unternehmen kann häufig nicht erfolgreich umgesetzt werden, schreiben Sie im Buch „Führung von Vertriebsorganisationen“. Sind Vertriebe überhaupt offen für einen umfassenden Change? In der Tat scheitern immer noch rund 50 bis 70 Prozent aller Veränderungsprozesse an der nachhaltigen Umsetzung. Das Hauptproblem ist, dass nahezu alle aktuellen Change-Ansätze auf linearen Prozessmodellen aufbauen. Zunächst kommt eine Analyse, dann die Konzeption und schließlich die Implementierung. Die Planung von Veränderungsprozessen klappt so allerdings nicht. Das liegt daran, dass wir es

in Organisationen mit komplexen Wechselwirkungen zu tun haben. Es ist daher nicht möglich, genau vorherzusehen, wie die Organisation auf linear geplante Veränderungsmaßnahmen reagiert. Stattdessen braucht es agile Konzepte. Gerade bei erfahrenen Führungskräften erlebe ich eine hohe Bereitschaft, Change Management neu zu denken, da sie selbst die Erfahrung gemacht haben, dass klassische Konzepte, die übrigens auch immer noch häufig von den großen Beratungshäusern empfohlen werden, in diesem Fall eben nicht funktionieren.

Müssen Unternehmen bei Change-Management-Modellen nicht umdenken aufgrund der neuen Situation in vielen Branchen und Märkten – und was bedeutet dies im Vertrieb? Auf jeden Fall! Zum einen ist gerade im Vertrieb die aktuelle Situation von einer hohen Unsicherheit und Dynamik geprägt. Die Begleitung von Veränderungsprozessen sollte als permanente Führungsaufgabe verstanden werden. Dies verhilft zu einem realistischeren Bild über die Anforderungen an Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter. Zum anderen müssen Veränderungsprozesse insgesamt deutlich flexibler gedacht und dabei die Idee der gezielten Steuerbarkeit aufgegeben werden. Letztlich sollten Veränderungsprozesse insgesamt noch ganzheitlicher angelegt werden.

Können Sie ein konkretes Beispiel aus Vertriebsicht nennen? Vor einiger Zeit erreichte mich eine Projektanfrage für eine Trainingsmaßnahme zur Förderung einer ganzheitlichen Beratung und des Cross Sellings. Im Vorgespräch zeigte sich allerdings, dass die Ziel- und Entlohnungssysteme nur Produktabschlüsse in einem bestimmten Segment belohnten. Wir müssen davon wegkommen, mit isolierten Einzelmaßnahmen Probleme lösen zu wollen, die eigentlich auf struktureller Ebene ihre Ursache haben.

Dr. Alexander Tiffert

ist Experte für ein ganzheitliches Change Management im Vertrieb. Mit seinem Team begleitet er komplexe Prozesse zur Führungs- und Organisationsentwicklung bei Unternehmen in hochdynamischen Marktumfeldern. Zudem ist er Lehrbeauftragter für Vertriebsmanagement, Fachbuchautor und Vortragsredner. Tiffert hat Wirtschaftsingenieurwesen mit den Schwerpunkten Vertriebsführung und Verkaufspsychologie studiert und über Emotionsregulation im Verkauf promoviert. Er ist Mitherausgeber des 2020 erschienenen Springer-Buchs „Führung von Vertriebsorganisationen“ (www.springerprofessional.de/link/18116780) und Autor des essentials „Customer Experience Management in der Praxis“ (Wiesbaden, 2019) E-Mail: atiffert@dr-tiffert.de



© Dr. Alexander Tiffert

Veränderungen sollten aus Ihrer Sicht „in Schleifen“ gedacht und nicht von Beginn komplett durchgeplant werden. Was bedeutet das für Vertriebsverantwortliche und ihre Teams? Diese Empfehlung ergibt sich als logische Konsequenz, wenn man die fehlende Vorhersehbarkeit betrachtet, wie Veränderungsinitiativen wirken. An die Stelle eines rigide geplanten Projektfahrplans tritt eine Change-Architektur, bei der sich in kurzen, regelmäßigen Abständen die Schritte (Neu-) Beobachtung, Konzeption und Implementierung abwechseln. In der Umsetzung könnte das bedeuten in sinnvollen Abständen nach jeder Umsetzungsphase Zeitslots für eine gezielte Reflexion und Anpassung des Veränderungsdesigns einzuplanen. Hierzu sollten Management und Vertriebsteams eingeladen werden. Dann wären Abweichungen weniger kritisch und sie könnten frühzeitig gegensteuern.

Handlungsempfehlungen

- Change Management wird immer noch als Prozess begriffen, der strukturierbar, plan- und steuerbar ist. Das entspricht aber nicht der Realität in Organisationen.
- Um Veränderungen nachhaltig umzusetzen, braucht es ein Umdenken in Unternehmen.
- Führungskräfte sollten anerkennen, dass ein Veränderungsprozess nicht gezielt gesteuert und damit eine Organisation nicht gezielt verändert werden kann. Es braucht agile Change-Konzepte.
- Führungskräfte sollten sich immer vor Augen halten, dass die Annahme der Steuer- und Planbarkeit von Veränderungsprozessen nicht der Realität entspricht und Veränderungsprozesse viel agiler aufgebaut werden sollten.

Wenn notwendige Veränderungen im Vertrieb ausbleiben, kann das für Unternehmen fatal sein, wie Sie anmerken. Wie sollten Führungskräfte Veränderungsprozesse in der Vertriebsorganisation am besten anstoßen?

Unternehmen müssen Verantwortlichkeiten eindeutig zuordnen und für eine klare Struktur in Prozessen sorgen, um eine hohe Effizienz zu erreichen. Die Gefahr ist allerdings, dass dadurch der Blick von und nach außen verloren geht, da alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur auf sich selbst konzentriert sind. Damit wird nicht auf mögliche Marktänderungen geachtet. Führungskräfte sollten überlegen, wie sie in ihrer Organisation strukturell die Beobachtungsfähigkeit für relevante Markt- und Umweltveränderungen fördern können. Dazu könnten sie beispielsweise gezielt Meetings planen in denen beispielsweise Außendienst und Service immer wieder zusammenkommen, um gemeinsam eine Außenperspektive einzunehmen.

Welche Entwicklung sehen Sie für die Zukunft?

Ein von Corona ganz unabhängiges Thema ist die grundsätzliche Frage, wie es Unternehmen gelingt, über die gesamte Prozesskette auf Kundenseite ein wahrnehmbar einzigartiges Interaktionserlebnis zu kreieren, also Customer Experience Management zu betreiben. Grundsätzlich ist es nichts Neues, auf die Gestaltung des Kundenerlebnisses zu schauen, aber dieser Ansatz wird in Unternehmen immer noch nicht konsequent umgesetzt. Nahezu 90 Prozent der Unternehmen haben meiner Recherche zufolge immer noch kein durchgängiges Konzept für ein Customer Experience Management implementiert. Gleichzeitig steigen jedoch die Erwartungen der Kunden. Das Thema ist also hochaktuell! ■

Das Interview führte Eva-Susanne Krahl.