

Jede Organisation unterliegt einem Reifezyklus – von der Idee einer Unternehmensgründung bis zur Aufgabe der Geschäftstätigkeit. Die Veränderungen am Markt und sich wandelnde Kundenwünsche erfordern ein ausgeprägtes Change-Management. Doch vergessen Sie neben den externen Herausforderungen nicht die internen Gegebenheiten.

Es macht wenig Sinn, theoretische Ansätze einer Unternehmensentwicklung auszuarbeiten, die nicht die vorhandene Position im Entwicklungszyklus berücksichtigt. Es sei denn, Sie sind bereit, konsequent vorhandene Strukturen aufzulösen und neue Spielregeln einzuführen. Diese Vorgehensweise „bekommt“ nur wenigen Unternehmen und sollte nur dann eingesetzt werden, wenn Sie bei bedrohlichen Unternehmensentwicklungen einen Crash-Kurs fahren müssen.

Berater neigen nicht selten dazu, Empfehlungen losgelöst von dem tatsächlichen Entwicklungszyklus der Organisation abzugeben. Akademische und theoretische Ansätze helfen Ihnen aber nicht weiter, denn nur die Umsetzung in die Praxis dokumentiert den Erfolg oder Misserfolg. Einige Beispiele verdeutlichen, welche Diskrepanzen zwischen Wunschvorstellung und Umsetzung bestehen können:

- Die Vertriebsorganisation soll zukünftig stärker an Managemententscheidungen beteiligt werden, um die Strategie mit dem Tagesgeschäft zu vernetzen. Der Firmengründer ist allerdings nicht bereit, sich Entscheidungen aus der Hand nehmen zu lassen. Konsequenz: Wenn nicht beide Parteien einen beiderseits akzeptierten Kompromiss finden, sind die Spannungen innerhalb der Organisation vorprogrammiert.
- Die Vertriebsorganisation erstickt seit vielen Jahren in Regelungen und Vorgaben. Um wieder mehr Flexibilität in die Vertriebsorganisation zu bringen, soll die Eigensteuerung des Vertriebs erhöht werden. Allerdings haben viele Mitarbeiter im Kundenmanagement-Team nicht gelernt, Eigenverantwortung zu übernehmen, und lehnen diese auch aus Bequemlichkeitsgründen ab. Konsequenz: Wenn kein Weg gefunden wird, das Team auf dem Weg zu mehr Eigensteuerung mitzunehmen, und das Unternehmen nicht bereit ist, sich von nicht änderungswilligen Mitarbeitern zu trennen, sind dauer-

hafte Positionskämpfe vorprogrammiert. Dann ist nicht nur die Umsetzung der neuen Ideen, sondern auch der Status quo gefährdet.

- Das Unternehmen ist in den letzten Jahren erfolgreich gewachsen. Sie sehen die Notwendigkeit, die Organisationsausrichtung stärker zu strukturieren, um Zukunfts- und Strategieplanungen berechenbarer zu gestalten. Voraussetzung dafür sind veränderte Spielregeln in der Prozessabwicklung und ein höherer administrativer Aufwand. Ihr Team war allerdings über die letzten Jahre hinweg auf Wachstum und schnelle Reaktion auf Markt- und Kundenwünsche programmiert. Eine „Spaghetti-Organisation“ wurde in Kauf genommen, das Vertriebsteam fühlte sich in dieser Arbeitsatmosphäre wohl. Konsequenz: Wenn das Team nicht bereit ist, neue Werkzeuge der Selbststeuerung zu akzeptieren, werden diese mit Argumenten und trickreichen Spielchen umgangen und ein Kampf zwischen Administration und Vertrieb beginnt.

Die Bestimmung des Reifegrads einer Organisation kann an zwei Parametern festgemacht werden: Welche Dynamik/Flexibilität und welche Regeln/Strukturen sind in Ihrem Unternehmen vorhanden? „Junge“ Vertriebsteams zeichnen sich durch ein hohes Maß an Dynamik und Flexibilität aus, gehen aber unter Umständen weniger analytisch und strukturiert in der Marktbearbeitung vor. Tradierte Vertriebsorganisationen sind es gewohnt, in bewährten, geplanten und bürokratisierten Strukturen zu arbeiten, tun sich allerdings schwer, sich auf Neues einzulassen. Dabei spielen die Größe und das Alter des Unternehmens nur eine bedingte Rolle.

Beispiele

„In einem inhabergeführten Unternehmen der Investitionsgüterindustrie mit 1,5 Mrd. € Umsatz gilt das Gesetz des Inhabers; die angestellten Manager versuchen immer herauszufinden, was der Chef wohl denken und entscheiden würde, und verhalten sich dann auch danach. Die ungeschriebenen Strukturen werden weitestgehend vom Team akzeptiert.“

„In einem Unternehmen der Gebrauchsgüterindustrie mit 40 Mio. € Umsatz ist jeder Arbeitsschritt beschrieben. Man ist stolz, ISO-zertifiziert zu sein. Das Berichtswesen ist ausgeprägt, Tourenplanungen sind rechtzeitig einzureichen und Änderungen in der Vertriebsarbeit bedürfen immer eines Genehmigungsplans unter Berücksichtigung der Hierarchie.“

Im ersten Unternehmen sind die Strukturen nicht ausreichend ausgeprägt, da der Inhaber die Spielregeln umfassend bestimmt und damit die Ideen und Kreativität der Mitarbeiter nur bedingt nutzt. Das zweite Unternehmen verfügt über zu wenig Dynamik, da die Einhaltung der Regeln im Vordergrund steht.

Ein dynamisches Vertriebsmanagement zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, sich den Gegebenheiten schnell anpassen zu können, mit dem Nachteil, dass für Entscheidungen manchmal die notwendigen Strukturen fehlen. Oftmals werden Einzelentscheidungen situativ getroffen, ohne die langfristigen Folgen zu berücksichtigen.

In einem alternden Vertriebsmanagement stehen die Strukturen im Vordergrund, die Bestimmungen des Ablaufprozesses regieren den Alltag, alles soll reproduzierbar sein. Die Balance zu finden zwischen Dynamik/Flexibilität und Struktur/Regeln ist die Aufgabe eines zukunftsorientierten Vertriebsmanagements. Es geht nicht darum, Probleme zu verhindern, sondern das Wachsen des Vertriebs sicher zu stellen und komplexere Probleme zu lösen. Die Lösungen von Problemen gehört zur Auseinandersetzung mit dem Markt. Die Aufgabe der Vertriebsführung ist es, K.o.-Probleme möglichst zu vermeiden. Wenn es dem Vertriebsteam immer schwerer fällt, Probleme zu lösen, ist dies ein ernst zu nehmendes Signal, dass Veränderungsbedarf ansteht.

Jede Reifephase hat normale und K.o.-Probleme. Für normale Probleme brauchen Sie keine externen Berater, die können Sie selbst mit Ihrem Team lösen. Normale Probleme gehören zur Entwicklung einer Vertriebsorganisation. So lange Sie in der Wachstumsphase mit normalen Problemen in einem akzeptablen Zeitrahmen umgehen können, haben Sie es mit einem temporären Problem zu tun; wenn der Zeitrahmen überschritten wird, können sich normale Probleme in Veränderungsprozessen zu komplexen Problemen ausweiten. Wenn Sie ein Problem nicht in den Griff bekommen, haben Sie ein K.o.-Problem. K.o.-Probleme schwächen die Weiterentwicklung und es ist angebracht, solange wie nötig und so kurz wie möglich einen externen Helfer hinzu zu bitten, um Hilfe zur Selbsthilfe zu erhalten.

Nehmen Sie die vorgenannten Beispiele: Es ist anzunehmen, dass es sich im Fall des inhabergeführten Unternehmens um ein K.o.-Problem handelt. Der autokratische Führungsstil im Unternehmen wird kaum von den internen Mitspielern zu „heilen“ sein. Ein Externer kann dem Inhaber eher verdeutlichen, dass er mit seiner Vorgehensweise die Kreativität, Leistungsfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft der Teammitglieder nachhaltig stört und damit sein Unternehmen schwächt. Dagegen ist es in dem zweiten Fall durchaus möglich, dem Vertriebsteam zu verdeutlichen, dass es sich mit seiner Regelungswut selbst aus der Kundenorientierung verabschiedet und dass es aus eigener Kraft bestimmen kann, welche Regelungen sinnvoll sind und in Zukunft beibehalten werden sollen oder welche Normen der Kundenorientierung nicht dienen und deshalb schnell abgeschafft werden müssen.

In den folgenden Abschnitten werden Ihnen die einzelnen Reifephasen vorgestellt. Finden Sie heraus, in welcher Phase sich Ihre Vertriebsorganisation derzeit befindet, und verknüpfen Sie diese Einschätzung mit den externen Vertriebsanforderungen. Sie werden dann selbst feststellen, dass bestimmte Probleme zu Ihrem jetzigen Status dazugehören. Damit verlieren sie ihren Schrecken und werden zu einer akzeptablen Größe.

2.1 Die Wachstumsphasen eines Unternehmens

Das Verhalten des Gründers und Inhabers prägt diese Phase und hat erhebliche Auswirkungen auf das weitere Vorgehen und die weitere Entwicklung bis zur Konsolidierungsphase.

2.1.1 Die Gründungsphase

Gewinnstreben ist selten der Grund für einen Gründer, in das Abenteuer Unternehmensgründung einzusteigen. Es ist der Glaube an eine Idee, an ein Produkt oder die Verwirklichung eines Kindheitstraums. Viele angehende Unternehmer sind eher produkt- als marktorientiert. Ein normales Problem in dieser Phase ist, dass der Entrepreneur sich auf eine Marktidee konzentriert, die der Markt verlangt, und dann das entwickelt, was dieses Bedürfnis befriedigt. Er wird versuchen, aus seiner Sicht Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die von den Kunden akzeptiert werden. Schwierig wird es, wenn der Markt und die Kunden die Leistungen nicht als interessant genug einstufen und der Gründer sich nicht von seinen Träumen trennen kann, sich in seine Ideen verbeißt und nicht akzeptiert, wie der Markt real ist und was die Kunden verlangen. In der Gründungsphase wird oftmals eine Denkhaltung manifestiert, die in späteren Phasen zu einem K.o.-Problem führen kann:

- Der Inhaber will weiterhin alles selbst bestimmen und sucht als Vertriebsmitarbeiter loyale Mitläufer als positiv kritische Leistungsträger.
- Der Inhaber versucht, den Kunden seine Prophetenrolle aufzudrücken.
- Der Inhaber ist nur bedingt bereit, Arbeitsbereiche, in denen er keine Stärken hat, an angestellte Mitarbeiter eigenverantwortlich abzugeben. Stattdessen neigt er dazu, überall mitreden und mitentscheiden zu wollen.

Wenn Sie Vertriebsmitarbeiter in einem inhabergeführten Unternehmen sind: Finden Sie die Historie der Unternehmensgründung heraus, sie erklärt so manches Verhalten. Besonders leicht können Sie dies bei Jubiläumsfeierlichkeiten feststellen, wenn der Inhaber mit feuchten Augen vom Start in der Garage gemeinsam mit seiner Ehefrau berichtet und die Pioniertage glorifiziert, die meist doch nicht so lustig waren. Das erklärt auch, warum mancher Inhaber nicht loslassen kann und gerade dem Vertrieb jeden Tag wieder hereinredet: der Inhaber als oberster Verkäufer, Kontakter, Marktforscher etc.

Auf einen Blick

In der **Ideenphase** können Sie folgende normale Probleme feststellen:

- Der Gründer ist begeistert und realistisch.
- Der Gründer ist produktorientiert und möchte die Wertschöpfungskette bei seinen Kunden verbessern.
- Der Gründer ist bereit, ein kalkulierbares Risiko einzugehen.
- Der Gründer besteht auf Kontrolle und Machtausübung.

In der **Ideenphase** können Sie folgende *K.o.-Probleme* feststellen:

- Der Gründer engagiert sich nicht ausreichend für sein junges Unternehmen.
- Der Gründer ist fanatisch auf eine Idee fixiert und blendet negative Markt- und Kundenreaktionen aus.

- Der Gründer ist überwiegend ertragsorientiert.
- Der Gründer vernachlässigt beziehungsweise delegiert zu frühzeitig die Kontrolle über den Geschäftsverlauf.

2.1.2 Die Ausbauphase

Jetzt beginnt die Zeit des Handelns. Es zählt nur noch, was umgesetzt wird, zu Lasten einer strategischen Vorgehensweise. Es wird versucht, Engagement und eingegangenes Risiko auszubalancieren. Das Unternehmen leistet sich kaum Strukturen, Vertriebssysteme oder allgemein gültige Verhaltensrichtlinien. Die Vertriebsmitarbeiter werden überwiegend nach Auftragserfolg und weniger nach längerfristigen Strategieüberlegungen beurteilt. Das vorhandene Organigramm kann problemlos auf einem Notizzettel aufgemalt werden. In der Regel ist die gesamte Organisation um den Gründer beziehungsweise Inhaber herum gruppiert und zentralisiert. Hierarchie oder Führungstiefe sind selten vorhanden und meist auch nicht notwendig. Stellenbeschreibungen sind nicht vorhanden, die Liquidität bestimmt das zu verteilende Gehalt. Leistungsbeurteilungen werden situativ vorgenommen. Derartige Unternehmen haben wir in den letzten zehn Jahren besonders im Bereich der New Economy oder erneuerbaren Energien gesehen: Eine Idee wurde von Banken, potenziellen Kunden, den Medien et cetera als zukunftsweisend beurteilt, Gelder wurden ausgeschüttet, und ein junges Team krempelte ohne „störende“ Vergangenheits- und Zukunftsorientierung die Ärmel hoch auf und schaffte an der Gegenwart. Die Resultate derartiger Unternehmensentwicklungen waren nicht immer positiv.

Eine Gefahr für das Unternehmen ist ein zu schnelles Wachstum. Die dafür notwendige Liquidität aus eigener Kraft sicherzustellen, ist oftmals schwierig oder nicht möglich. Verhindern lässt sich die Situation durch Konzentration auf das wesentliche Unternehmensziel: **Was** müssen wir für unsere definierten Kunden leisten, **wie** werden wir die Leistung erbringen und **wer** ist für die Leistung verantwortlich? Das ständige Schielen nach dem Cashflow wird zu einer existenziellen Übung. Nicht zielführend ist eine zu hohe Verschuldung bei Lieferanten und Banken genauso wie das „Spielen“ mit Rabatten zur Ankurbelung des kurzfristigen Umsatzes.

Man ist es in dieser Phase gewohnt, „Management by Krise“ zu leben und zu akzeptieren. Die Aktionsorientierung überwiegt mit der Folge, dass sich im Lauf der Zeit kritische Manieren einschleichen. Viele Schwierigkeiten in den folgenden Phasen entstehen durch Entscheidungen in der Ausbauphase. Jede Vertriebsentscheidung – Produktinnovation, Angebotswesen, Reklamationsbearbeitung, variable Entlohnung des Vertriebs et cetera – wird zu einem Pionierprojekt.

Die Kosten für die kritischen Entscheidungen sind in der Phase oftmals niedrig, der individuelle Wert für Unternehmen und Kunden kann dagegen sehr hoch sein. Allerdings steigen einerseits die Kosten, wenn die Vertriebsorganisation neue Kunden gewinnt und neue Mitarbeiter einstellt, andererseits sinkt der individuelle Wert durch Erhöhung der Standardisierung.

In der Ausbauphase sind eher aufgabenorientierte Vertriebs-Hunter mit Cowboy-Mentalität im Vertrieb gefragt. Gebraucht werden Macher und keine langzeitorientierten Strategen. Mitarbeiter ohne Verkäuferdrang sind in einem derartigen Unternehmen fehl am Platz. Der Unternehmer braucht im Vertrieb Adjutanten und aufgabengesteuerte Umsetzer. Planungen und aufwändige Verkaufskonzepte stehen nicht im Vordergrund, notwendig sind Kurzzeitwerkzeuge zur Umsetzung der Gründungsideen. Der Gedächtnisspeicher für ausgeprägte Organisationsentwicklungen ist noch nicht vorhanden.

Die Delegation von Aufgaben und Verantwortung kann in der Ausbauphase für das Unternehmen gefährlich werden, ebenfalls zu viele Spielregeln und ausformulierte Verhaltensanweisungen. Der Gründer oder Inhaber lässt aus gutem Grund nur bedingt Delegation zu.

Die Mitarbeiter sind meist nicht so gut wie er selbst, sonst würden sie sich gleichfalls selbstständig machen. Außerdem prüfen viele Mitarbeiter in einem jungen Unternehmen erst einmal, ob dieses eine Zukunft hat und ob es sich für sie lohnt, dort auf längere Sicht zu bleiben. Und nicht nur die Vertriebsmitarbeiter müssen mit den steigenden Aufgaben mitwachsen, sondern auch der Gründer oder Inhaber.

Die Ausbauphase wird mit der Stabilisierung der Liquidität und des Cashflows verlassen. Die Kunden akzeptieren das Vertriebskonzept durch ihre Bindung an dieses Unternehmen, die Unternehmensumsätze beginnen sich zu stabilisieren, sind allerdings noch nicht präzise vorhersehbar.

Auf einen Blick

In der **Ausbauphase** können Sie folgende *normale Probleme* feststellen:

- Der Cashflow ist negativ.
- Führungskultur und -tiefe fehlen.
- Vertriebssysteme sind nicht oder nur bedingt vorhanden.
- Verantwortung und Kompetenzen werden nicht delegiert.
- Der Gründer/Inhaber bestimmt die Vertriebspolitik.
- Der Gründer/Inhaber lässt „Fehler“ zu und betrachtet diese als Beitrag zur Verbesserung.

In der **Ausbauphase** können Sie folgende *K.o.-Probleme* feststellen:

- Der Cashflow bleibt dauerhaft negativ.
- Der Gründer/Inhaber delegiert zu früh Verantwortung und Kompetenzen.
- Der Gründer/Inhaber implementiert zu früh Vertriebssysteme, ausgefeilte Spielregeln und einen Verhaltenskodex.
- Der Gründer/Inhaber gibt zu schnell die Zügel aus der Hand.
- Der Gründer/Inhaber kann seinem Team nicht zuhören und verpasst dadurch wichtige Informationen.
- Der Gründer/Inhaber bestraft Fehler und erzeugt dadurch eine Anpassungsmentalität zur Vermeidung von unliebsamen Situationen.

2.1.3 Die Expansionsphase

Das Unternehmenskonzept ist akzeptiert, der Vertrieb schreibt stark steigende Umsatzzahlen. Jetzt wird es kritisch: Die Mitarbeiter schreiben den Erfolg alleinig ihren eigenen Bemühungen zu und laufen Gefahr, nicht ausreichend zu analysieren, was die Basis des Erfolgs ist. Wenn Sie über die Flure eines solchen Unternehmens gehen, sehen Sie Mitarbeiter, die vor lauter Schulterklopfen nur noch schräg laufen können. Ich habe dies in der Telekommunikation Mitte der 90er Jahre und im Bereich der Erneuerbaren Energie ab 2005 erlebt. Die Planzahlen für das Kalenderjahr waren meist schon Mitte des Jahres erreicht. Jeglicher Hinweis, dass sich der Erfolg aufgrund der sich explosionsartig verbreitenden Mobiltelefone oder der gesetzlichen Rahmenbedingungen kaum vermeiden ließ, wurde als Ignoranz und Neid abgetan. Der Vertrieb von zwei Unternehmen aus beiden Branchen, die ich bei der Einführung eines Key Account Managements begleitete, waren gänzlich taub für die Herausforderung und Veränderungen der kommenden Jahre. Sie waren überrascht, dass sich die Rahmenbedingungen des Marktes absehbar verändert haben.

Die Vertriebsmitarbeiter sehen bei Unternehmen in der Expansionsphase mehrheitlich nur noch Chancen und keine Risiken mehr. Man fängt an, das Produktprogramm virenartig auszuweiten, neue Geschäftsfelder werden angegangen, Wettbewerber aufgekauft, die Anzahl der Mitarbeiter erheblich erhöht et cetera. Das Schlagwort des Vertriebs heißt Diversifizierung und Expansion. Die Zahl der gesetzten Prioritäten steigt und damit wird das Eingeständnis geliefert, dass man eigentlich seine Priorität nicht kennt beziehungsweise setzt.

Der Vertrieb in der Ausbauphase ist produktorientiert, in der Expansionsphase wird er marktorientierter. Allerdings steht nicht die langfristige Marketingorientierung im Fokus, sondern der kurzfristige Vertriebserfolg. Es werden nur bedingt Möglichkeiten analysiert und konzipiert, wie langfristig Innovationen, Produkte, Service- und Dienstleistungen an wertige Kunden vertrieben werden können. Der Vertrieb in der Expansionsphase perfektioniert dagegen die Vertriebsorientierung aus der vorherigen Phase nach dem Motto: Mehr ist besser.

Die Umsatzorientierung bekommt suchtähnliche Züge, es werden ständig neue Kundenbedürfnisse identifiziert, immer neue Service- und Dienstleistungen bereitgestellt und die Kunden kontinuierlich an diese „Wohltaten“ gewöhnt. Das langfristige Ziel der Gründerzeit wird vernachlässigt. Es sollen jetzt die Früchte der harten Arbeit der Anfangsjahre eingefahren werden, man sonnt sich in träumerischen Visionen der unbegrenzten Möglichkeiten.

Die Art der Mitarbeiterführung in der Ausbauphase wird in der Expansionsphase zur Bedrohung. Das Kundenmanagement-Team ist inzwischen stark angewachsen. Mitarbeiter mit unterschiedlichen Merkmalen und Fähigkeiten sind dazugekommen. Das Vertragssystem ist durch die neu ausgestellten und individuell gestalteten Verträge uneinheitlich. Strukturen sind nicht verbindlich fixiert. Der Inhaber steht immer noch in der Mitte des Sonnengestrirns des Unternehmens.

Der vorhandene Erfolg und die fehlende Sensibilität für die Zukunftsanforderungen führen dazu, dass das Team von einer Aufgabe zur nächsten springt und jeder versucht, die entstehenden Lücken zu füllen. Ergebnis: Nach und nach gehen die Prioritäten verloren, es fehlen die Anker für Management und Team. Schnittstellenprobleme entstehen, der Vertrieb wird um die Mitarbeiter herum organisiert und nicht um die zielorientierten Prozesse.

Da immer weitere Aufgaben hinzugekommen sind, die nur noch bedingt durch die vorhandenen Ressourcen abgedeckt werden können, wird das Verhalten zunehmend reaktiv und Aufgaben werden nach dem Motto verteilt: „Nicht wer fähig ist, erhält die Aufgabe, sondern wer gerade frei ist.“ Neue Funktionen werden nach dem Prinzip „Beförderung bis zur Unfähigkeit“ vergeben.

Für den Vertrieb in der Expansionsphase hat alles Priorität. Die Gefahr besteht, dass Unternehmen im Unternehmen gebildet werden. Jeder Vertriebsmitarbeiter entscheidet selbst, welche Produkte er verkauft, welche Kunden er besucht. Das ist die Zeit der aufgeregten Vertriebstagungen, in denen laute Machtbekundungen über einen analytischen Sachverstand siegen. Aber spätestens dann, wenn die ersten Verkaufsgebiete nicht mehr die gewohnten Steigerungsraten aufweisen, wird dem Unternehmen deutlich, dass die Vertriebsorganisation ein Mindestmaß an Spiel- und Verhaltensregeln benötigt. Wenn diese nicht entwickelt werden, ist die Wahrscheinlichkeit des Erfolgsrückgangs sehr groß.

Die Rolle des Gründers beziehungsweise Inhabers definierte sich bis dahin aus seiner Gründerfunktion. In der Expansionsphase bilden sich erste administrative und organisatorische Systeme, die Rolle des Inhabers wird institutionalisiert. Erste Ansätze, Verantwortung und Kompetenzen ernsthaft zu delegieren, werden unternommen. Nicht selten aber können Sie Folgendes beobachten:

- Spielregeln werden aufgestellt und allseits bekannt gegeben, und der Erste, der sie bricht, ist der Inhaber. Konsequenz: Das Team nimmt die aufgestellten Spielregeln nicht ernst und sieht zu, dass es der Chef nicht mitbekommt.
- Der Inhaber ermuntert seine Mitarbeiter zu selbstständigen Entscheidungen, konterkariert diese Entscheidungen aber immer wieder, indem er in Vertriebsentscheidungen und in die Tagesarbeit eingreift. Konsequenz: Das Vertriebsteam überlegt genau, welche Entscheidungen der Chef wohl treffen würde, sichert sich dann noch mehrmals ab und entscheidet sich dann eventuell für eine 50-Prozent-Lösung.

Delegation bedeutet, Funktionen, Aufgaben und Tätigkeiten an untere Ebenen innerhalb der Hierarchie weiterzugeben. Bei der Delegation geht es um die Umsetzung, nicht um die Entscheidung.

Dezentralisierung bedeutet, den Mitarbeitern ausreichend Kompetenz zu erteilen, damit sie eigenständige Entscheidungen treffen können im Sinne der Umsetzung. Dezentralisierung erfordert ein funktionsstarkes Kontroll- und Vertrauenssystem, das in der Expansionsphase selten gleichermaßen ausgereift ist. Dezentralisierung kann zu einer Verinselung von Vertriebsaktivitäten führen, der nur mit starken Spiel- und Verhaltensregeln oder einer Vertrauenskultur mit reifen Mitarbeitern entgegengewirkt werden kann. Und

diese Regeln und Vorschriften sind in dieser Phase kaum ausgereift. Der Inhaber wird in vielen Fällen den Zustand der Machtübergabe als bedrohlich ansehen.

Der Vertrieb befindet sich immer noch in der liebevollen Würgegriffumklammerung des Inhabers. Das Spiel des Inhabers lautet: Ich delegiere weiter an Adjutanten ohne eigenen Kontrollverlust. Zwar wird der beste Vertriebsleiter gesucht, ausdrücklich Verantwortung und Kompetenz an diesen delegiert, aber wehe, der Vertriebsleiter entscheidet anders, als vom Inhaber gewünscht! Dann gibt es Emotionsausbrüche, rationale Maßregelungen und kleine Rachegefechte. Das Resultat ist Lähmung. Sie meinen, Unternehmen und Vertriebsmannschaften in der Expansionsphase findet man fast ausschließlich in der Gründerszene? Weit gefehlt! Größe und Alter spielen auch in dieser Phase keine Rolle.

Beispiel

Ein sehr erfolgreicher Unternehmer engagierte mich als Verkaufsleiter. Ausdrücklich wurde ich von dem Inhaber um eigenständige Entscheidungen gebeten. Die habe ich auch im Sinne der vereinbarten Ziele getroffen, leider kollidierten diese mit den Vorstellungen meines Chefs. Nach einem Jahr Kleinkrieg habe ich dort das Handtuch geworfen. Der Inhaber hat dann im Jahrestakt die Verkaufsleiter gewechselt und es irgendwann aufgegeben. Er liebte seine 80-Stunden-Woche, entschied über jede Schraube, war sein oberster Produktionsleiter, Verkaufsleiter et cetera. Das Vertriebsteam hatte sich in diese Aufgabenverteilung eingelebt – gute Bezahlung, keine Verantwortung – und der Inhaber sorgte für die Generalabschlüsse. Doch jetzt hat er verkauft, und im ganzen Unternehmen kriselt es an jeder Ecke.

Auf einen Blick

In der **Expansionsphase** werden Sie folgende *normale Probleme* feststellen:

- Neue Betätigungsfelder werden selektiv in bekannten Marktfeldern angegangen.
- Kurzfristig gehen Priorisierung und Konzentration auf Kernaktivitäten verloren.
- Die Verkaufsorientierung ist eine Vorstufe zur Marketingorientierung.
- Organisations- und Administrationsbemühungen führen nur schrittweise zum gewünschten Ziel.
- Der Inhaber tut sich schwer mit der Delegation von Aufgaben und Verantwortung.
- Der Inhaber bricht von Zeit zu Zeit selbst die von ihm aufgestellten Spiel- und Verhaltensregeln.
- Der Inhaber hat Probleme mit dem stufenweisen Rückzug aus dem Vertriebsgeschehen.

In der **Expansionsphase** werden Sie folgende *K.o.-Probleme* feststellen:

- Das Vertriebsteam diversifiziert ohne ausreichende Analyse in „fremden“ Marktfeldern.
- Dauerhaft gehen Priorisierung und Konzentration auf Kernaktivitäten verloren.

- Die Verkaufsorientierung steht im Vordergrund und die Marketingorientierung gewinnt nicht an Bedeutung.
- Es werden keine Bemühungen unternommen, die Organisation und Administration dem Wachstum anzupassen.
- Der Inhaber ist nicht in der Lage, Aufgaben und Verantwortung zu delegieren.
- Der Inhaber reklamiert für sich generelle Ausnahmeregelungen bei der Handhabung von Verhaltensregeln.
- Der Inhaber bleibt weiterhin der oberste Verkäufer.

Dem Übergang zur nächsten Phase – der Konsolidierungsphase – geht meist eine große Krise voraus.

2.1.4 Die Konsolidierungsphase

Der amerikanische Professor Adizes nannte diese Phase „Die Wiedergeburt einer Organisation“. Der Vertrieb wird erwachsen. Damit verbunden aber ist ein Ablösungsprozess von althergebrachten Verhaltensweisen und Spielregeln. In dieser Übergangszeit treibt die Besprechungskultur wundersame Blüten. Alte und neue Systeme konkurrieren nebeneinander, alte und neue Mitarbeiter kämpfen um Machtpositionen. Beispiele:

- Der alte Mitarbeiterstamm versucht mit aller Macht, seine Machtpositionen zu verteidigen, aus ehemaligen Partnern innerhalb des Teams werden unvermutet Kampfpartner. Das gleiche Spiel treiben die Neuen.
- Unternehmensziele werden nach dem „Das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht“-Prinzip vom „alten“ Team weitergelebt. Die Neuen versuchen mit einer Verschiebung der Machtpositionen, die alten Ziele auszuhebeln.
- Es gelten alte und neue Arbeitsverträge.
- Die variable Entlohnung wird je nach Vertragsdatum unterschiedlich gehandhabt.

Der teilweise Verzicht auf den einseitigen Einsatz von Autorität und Macht durch den Inhaber, dokumentiert durch einen veränderten Führungsstil und die Festlegung strategischer Ziele und Einbindung der Mitarbeiter in die Unternehmensentwicklung, ist ein sehr schwieriger Prozess. Dies verändert die Unternehmenskultur. Deshalb ist es wichtig, eine Führungspersönlichkeit im Vertrieb mit Bleiplatten an den Ellbogen zu engagieren, die sich gegenüber dem Inhaber durchsetzen kann. Der Vertriebsleiter ist kein Lückenbüßer mehr, sondern ein Manager (aus dem Lateinischen „manus agere“ = in die Hand nehmen).

Der Vertriebsleiter muss die Stärke besitzen, Nein zu unsinnigen Vorhaben und Projekten zu sagen. Das ist ein zäher und Nerven aufreibender Job, denn das Vertriebsteam war in der Vergangenheit nur daran gewöhnt, nach vorn zu marschieren – ob sinnvoll oder nicht. Die Vertriebstagungen in diesen Zeiten verlaufen äußerst emotional, Außendienstmitarbeiter werden Ihnen erklären, warum sie genau diese Produkte brauchen oder

Vertriebspower in turbulenten Zeiten

So machen Sie Ihr Unternehmen fit für Wachstum und Gewinn

Biesel, H.

2014, XIII, 290 S. Book + eBook., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4615-7