



Michael Fricke

Michaela Kelsch

### Über DR. RICHTER HEIDELBERGER

Wir begleiten mittelständische Unternehmen bei der Suche und Auswahl von Führungskräften, von der ersten bis zur dritten Führungsebene, vom Spezialisten bis zum Top-Manager über alle Funktionsbereiche hinweg.

Mit 11 Berater / -innen in Stuttgart, Dresden und Heidelberg. Stuttgart ist unser Hauptsitz. Fünf weitere Mitarbeiter im Projektmanagement, im Research und Data Mining. Seit 2008 gibt es DR. RICHTER HEIDELBERGER und ist Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Im Rahmen unserer Themenreihe „WissensWertes von DR. RICHTER HEIDELBERGER“ führten wir, Michaela Kelsch und Michael Fricke, ein exklusives Gespräch mit der Vertriebsexpertin Heike Leise über die dynamischen Märkte von heute, die entscheidenden Vertriebsfaktoren und deren zentrale Bedeutung sowohl für den Vertriebsprozess als auch für den Erfolg eines Unternehmens. Wir wünschen viel Freude beim Lesen!

## Welche Veränderungen Führungskräfte in der Transformation leisten und im Blick haben

### Wie hat sich vor dem Hintergrund der Digitalisierung der Vertrieb neu erfunden/neu aufgestellt?

Mit „Vertrieb“ verbinden viele Menschen noch ausschließlich den Außendienst und haben die amüsanten Sketche von Lorient dabei vor Augen. Dabei hat sich das Berufsfeld bereits in den letzten 20 Jahren ständig gewandelt, weitere vertriebliche Funktionen entlang des Customer Lifecycles – von der Analyse des Potenzials und strategischen Identifikation von Märkten und Zielgruppen bis hin zum Ausbau des Kundenwerts und höchste Kundenloyalität – haben sich etabliert, verschiedene Vertriebskanäle sind entstanden und wurden weiterentwickelt. Wir haben gerade eine große Studie mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin durchgeführt und 16 (!!!) unterschiedliche Vertriebsrollen im Kundenlebenszyklus hinsichtlich der benötigten Fähigkeiten analysiert. Digitalkompetenz ist gesetzt. Denn auch die Kunden haben ihre Arbeitsweisen verändert und erwarten von ihren Lieferanten dasselbe. Das heißt, Mitarbeitende im Vertrieb arbeiten hybrid, haben anlassbezogen Präsenztermine genauso wie Videokonferenzen mit ihren Kunden. Gute Vertriebsorganisationen trainieren ihre Mitarbeitenden auf den Umgang mit der Kamera, denn digitale Verkaufsgespräche benötigen andere Skills als Vor-Ort-Termine. Moderne Vertriebsorganisationen haben außer-

dem auch intern digitalisiert, d.h. Besuchsberichte der Woche am Freitag sind passé, es werden noch während des Termins im CRM das Gespräch protokolliert sowie weitere Schritte (z.B. Angebote, Störungs- oder Beschwerdetickets, Wiedervorlagen, Folgetermine, Kulanz, etc.) digital initiiert. Wer bereits KI im Vertrieb eingeführt hat, profitiert von der erheblichen Erleichterung im Tagesgeschäft, hoher Skalierbarkeit und verlässlicher Qualität. Als Vertriebsleitung habe ich natürlich den großen Vorteil, in meiner Smartphone-App jederzeit in meinem Dashboard zu sehen, was meine Vertriebsteams heute erreicht haben. Diese Transparenz ist für einen Mehrgenerationenvertrieb durchaus herausfordernd und fordert von der Führungskraft eine große Transformationsfähigkeit, umfangreiche Change Erfahrung und enorme Kommunikationsstärke.

### Braucht es den persönlichen Kontakt immer noch?

Unbedingt! Während Standardprodukte und -abläufe meistens inzwischen komplett digitalisiert sind, bedarf es bei komplexeren Produkten und Dienstleistungen einer hohen Beratungskompetenz. In einer so volatilen und komplexen Welt ist Vertrauen essenziell. Menschen kaufen von Menschen, Gespräche auf Augenhöhe sind das A&O, partnerschaftliches

Miteinander zwischen Kunde und Lieferant muss das Selbstverständnis der Organisation sein.

### Vor welchen Herausforderungen (außer Fachkräftemangel) stehen Führungskräfte heute, was Verkauf und Vertrieb angeht?

Den größten Einfluss hat Nachhaltigkeit. Dadurch, dass alle großen und mittelständischen Unternehmen bereits ab Geschäftsjahr 2024 bzw. 2025 ESG-berichtspflichtig werden (kleine Unternehmen haben noch bis 2028 Zeit), bedeutet das für alle Lieferanten, dass sie ESG-konform Produkte und Dienstleistungen ihren Kunden anbieten müssen. Gerade bei Ausschreibungen werden schon seit längerer Zeit ESG-Kriterien abgefragt, in den nächsten Jahren wird es sich potenzieren. Viele Vertriebsorganisationen sind auf diese erweiterten Anforderungen aus dem Einkauf noch nicht eingestellt und müssen dies dringend nachholen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

### Welche Tools/Techniken haben welche Techniken abgelöst?

„Seamless Customer Experience“ ist der Zauberbegriff: Über alle Kundenkontaktpunkte (Telefon, Mail, Self-Service Portal, Webseite, Social Media, persönliche Begegnungen) hinweg dasselbe hochwertige Kundenerlebnis, damit Kunden schnell ihre Anliegen lösen können. Nie war eine Vergleichbarkeit von Produkten und Services sowie eine öffentliche Bewertung so einfach wie heute, also steht ständige Wachsamkeit ob der Kundenreaktionen – gerade in den digitalen Kanälen – an oberster Stelle. Abteilungs- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit zusätzlich zu interdisziplinären Teams sind wesentlich für ein gesamthafes Kundenerlebnis.

### Wie hat sich die Erwartungshaltung der Kunden verändert?

So, wie wir im Privaten tagtäglich agieren, so wollen wir es auch im Beruflichen: schnell und unkompliziert, digital, jederzeit von jedem Ort

aus einseh- und bedienbar, am liebsten alle Infos und Aktivitäten zentral an einer Stelle und nicht in unzähligen Dokumenten oder Programmen. Und nachhaltig. Umso wichtiger für Verantwortliche und Mitarbeitende im Vertrieb ist daher, digital und einfach Produkte und Dienstleistungen zu liefern und Kunden zu befähigen, diese optimal zu nutzen. Das beinhaltet auch Erklärvideos, Onlinetrainings und -bedienhilfe. Schnelle Reaktion bei Herausforderungen, Ehrlichkeit und Fairness im Umgang miteinander sind wesentlich.

### Wie lassen sich Führungskräfte für Vertrieb begeistern?

Wir sind doch alle Tag für Tag selbst Kunden, daher muss es selbstverständlich sein, dass Führungskräfte aller Ressorts ihre Kunden in den Mittelpunkt stellen. Schließlich gibt es unsere Firmen nur, um Kunden für ihre Herausforderungen eine Lösung zu bieten. Zudem zahlen Kunden unsere Gehälter! Darüber hinaus ist Vertrieb ein Karrieresprungbrett, denn wer den Markt kennt, Kunden versteht und Umsatzverantwortung hat, ist prädestiniert für P&L Verantwortungs- und damit für Geschäftsführungs- und Vorstandspositionen.

### Ist der Vertrieb immer noch männlich geprägt?

Es wandelt sich zum Glück. Wir im Verband sind mit unserem geschäftsführenden Präsidium und Vorstand absolute Vorbilder. Noch nicht alle Unternehmen haben jedoch erkannt, dass in Deutschland 1 Millionen mehr Frauen als Männer leben und Kaufentscheidungen vorrangig von Frauen gefällt werden, insbesondere – aber nicht ausschließlich – im Consumer Sector. Daher werden diejenigen Unternehmen erfolgreicher sein, die in allen Unternehmensbereichen und ganz besonders sowohl in der Produktentwicklung als auch im Vertrieb Frauen in verantwortungsvoller Funktion beschäftigen.

Heike Leise,  
Stellvertretende Geschäftsführende Vizepräsidentin  
Bundesverband der Vertriebsmanager e.V., Berlin

Heike Leise ist eine erfahrene Führungskraft in der IT- und Telekommunikationsbranche und hat seit Beginn ihrer Karriere Mitte der 90er Jahre immer den Kunden im Fokus.



### Werte von DR. RICHTER HEIDELBERGER

Verstehen, beraten, lösen - das beschreibt den Markenkern von DR. RICHTER HEIDELBERGER. Er erklärt und prägt unsere Arbeit. Was wir genau damit meinen?

Wir **verstehen**, was unsere Kunden brauchen, weil wir genau zuhören und dann ein klares Profil erstellen.

Wir **beraten** unsere Kunden mit Herz und Verstand.

Wir **lösen** das Problem unserer Kunden, indem wir die richtigen Kandidaten / innen identifizieren, eine Strategie entwickeln, den Auftrag umsetzen und die vakante Stelle besetzen.

Dank unserer Vertriebskompetenz bei DR. RICHTER HEIDELBERGER helfen wir Ihnen bei der Besetzung Ihrer Schlüsselpositionen im Vertrieb.