

So funktioniert Zusammenarbeit 4.0 im Vertrieb

Auch der Vertrieb kommt an der Zusammenarbeit 4.0 nicht vorbei. Teams sind dabei nicht zwingend abteilungsunten und an einem Ort versammelt. Wie dieses Kunststück gelingt.

von Ulrike Stahl

Jede Zusammenarbeit lebt von schnellen Erfolgserlebnissen, also einer Wertschöpfung. Diese ist gerade im Vertrieb existenziell notwendig – einer Welt, die von Zahlen und Zielen getrieben ist, in der Ab- und Umsätze alles sind. Wertschöpfung fördert die Motivation jedes einzelnen Verkäufers und das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des ganzen Teams besonders stark. Deshalb ist es im Vertrieb nicht nur wichtig, den Weg zum Ziel zu planen, sondern frühzeitig und kontinuierlich werthaltige Zwischenergebnisse zu erzielen.

+++ [Melden Sie sich jetzt an für unseren kostenlosen Newsletter Vertriebsszene](#) und erhalten Sie wöchentlich und kostenlos Einsichten aus der Vertriebspraxis, lukrative Jobangebote und eine Auswahl an Personalwechseln. +++

Im Frühjahr 2010 lud Elon Musk, der CEO von Tesla, Akio Toyoda, den CEO von Toyota in sein kalifornisches Heim ein, um gemeinsam eine Probefahrt mit dem neuen Tesla Sportwagen zu machen. Beide erkannten schnell, dass das jeweils andere Unternehmen etwas hat, das dem eigenen fehlt. Toyota hat Geld, ein hoch effektives Produktionsverfahren und Reputation. Tesla, das erst 2003 gegründete Elektro-Turbo-Startup, hat Innovationsgeist und Know-how auf einem der Zukunftsmärkte des Automobilgeschäfts. Musk bewunderte Toyota seit langem und Akio Toyoda beschrieb die Testfahrt mit dem Roadster mit den Worten: „Ich fühle den Wind der Zukunft.“

Der Wille allein genügt nicht

Die beiden Unternehmenschefs entschlossen sich zu einer Kooperation, die auf die gemeinsame Entwicklung der zweiten Generation des Toyota RAV4 EV als Elektrofahrzeug zielte und aus der möglicherweise ein elektrogetriebener Lexus hervorgehen sollte. Der weltgrößte Automobilhersteller kooperierte mit dem laut Forbes 2015 innovativsten Unternehmen weltweit. Doch so enthusiastisch die Zusammenarbeit von den Unternehmensspitzen gestartet wurde, ist sie auf der praktischen

Arbeitsebene gescheitert. Bereits 2014 wird das Ende der Kooperation erklärt. Letztendlich soll die Kooperation an Banalitäten wie der Handbremse des Elektrofahrzeuges gescheitert sein, über die sich die beteiligten Ingenieure beider Unternehmen in die Wolle geraten sein sollen.

Das gemeinsam entwickelte Fahrzeug verkaufte sich mit knapp 2.500 Exemplaren in den USA denkbar schlecht. Dazu kommen vier Jahre Produktionszeit und Personalaufwand. Eine komplett fehlgeschlagene Kooperation? Dazu sind sowohl Toyota als auch Musk zu clever. Die beiden gehen 2010 nicht nur die Kooperation zur Entwicklung des RAV4 ein. Sie vereinbaren auch, dass Toyota Anteile an Tesla in Form eines Aktienpakets im Wert von 50 Millionen Dollar kauft und Tesla eine voll ausgestattete, aber geschlossene Fabrik in Kalifornien zu einem Schnäppchenpreis erhält. Zum Ende der Kooperation ist das Tesla-Aktienpaket, das Toyota erworben hat, 700 Millionen Dollar wert und Tesla konnte längst die Produktion des Model S in der günstig erworbenen Fabrik starten. Toyota und Musk haben neben der Begeisterung über die Kooperationschancen weitere Wertschöpfungspunkte einbezogen. Allerdings nur auf ihrer Ebene. Auf Projektebene wurde das versäumt.

Ein langer Weg braucht logische Schritte

In jedem Projekt werden Pläne gemacht und die Schritte zum vorgegebenen Ziel definiert. Aber der Weg, bis das Ziel einer kooperativen Zusammenarbeit erreicht ist, kann lang sein. Es gibt Ablenkungen und andere Projekte, die Zeit und Aufmerksamkeit fordern. Es gibt Hindernisse, Rückschläge und Unstimmigkeiten. Die Beteiligten beginnen sich zu fragen, ob man das Ziel nicht doch besser alleine erreichen kann als gemeinsam. Ob man mit den falschen Menschen zusammenarbeitet. Und vor allem, ob sich der ganze Einsatz überhaupt jemals lohnt. Das dämpft die Motivation gewaltig. Je geringer die Motivation, desto geringer das Engagement für gemeinsame Lösungen. Je geringer das Engagement für gemeinsame Lösungen, desto wahrscheinlicher ist das Scheitern des Projektes. Wie im Falle der Zusammenarbeit der Tesla- und Toyota-Ingenieure. Wie kann man diesem Teufelskreis entgehen – und das nicht nur in unternehmensübergreifender Zusammenarbeit, sondern auch im Vertrieb?

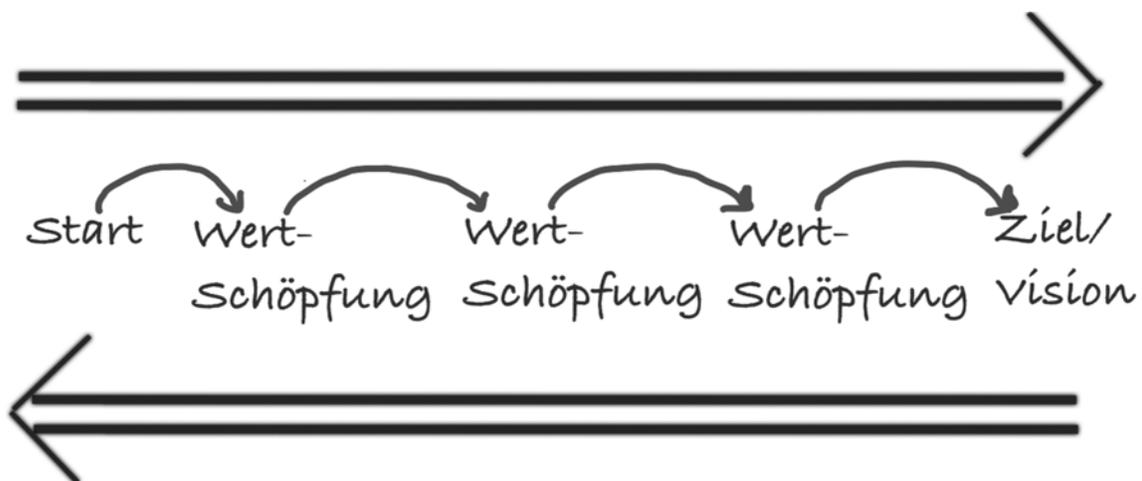
Normalerweise planen wir im Verkauf vorwärts, auf das Endergebnis hin. Jeder Schritt soll logisch dazu beitragen, dass dieses Verkaufsziel zum vorgesehenen Zeitpunkt erreicht wird. Manche Arbeiten für sich alleine liefern kein individuell nutzbares Ergebnis, sind aber für das Gesamtziel absolut sinnvoll. Nehmen wir das Beispiel einer Produktneueinführung. Viele Einzelschritte sind notwendig, bis es zu den ersten Verkaufsabschlüssen kommt. Das beginnt bei der Idee für das neue Produkt, eine umfangreiche Marktforschung, die Entwicklung, vielleicht ein Testlauf und die Festlegung der begleitenden Einführungskampagne folgen, bis schließlich die Neuheit den Kunden groß präsentiert wird. Vergleichbar ist das mit einem Hausbau. Vom Fundament betonieren bis zum Tapezieren müssen die einzelnen

Gewerke sinnvoll nacheinander ausgeführt werden. Irgendwann ist das Haus dann bezugsfertig – wenn nichts dazwischenkommt.

Kontinuierliche Wertschöpfung schaffen

Doch was passiert, wenn etwas dazwischenkommt? Jede Abweichung vom Plan hat Auswirkungen auf die nachfolgenden Arbeiten und führt zu Verzögerungen. Wer hat nicht schon von Freunden gehört, die ihre Wohnung bereits gekündigt haben. Dann steht der Termin des Auszugs vor der Tür und das neue Haus ist noch nicht bewohnbar. Dabei wäre der Hausbau doch ein überschaubares Projekt. Was können wir tun, um eine kontinuierliche Wertschöpfung und die damit verbundenen Erfolgserlebnisse zu schaffen? Welche Wertschöpfung kann ein Verkäufer aus den einzelnen Schritten der geplanten Produktneueinführung ziehen? Da ist z. B. die Marktforschung. Auch wenn das neue Produkt der Auslöser dafür ist, gewährt sie Einblick in viele Bereiche, die sonst nicht möglich sind. Zusammenhänge werden klarer. Warum sollte man das neue Wissen nicht auch für das bestehende Produktportfolio nutzen? Auch eine enge Zusammenarbeit mit den Produktentwicklern kann lohnend sein. Die unterschiedlichen Entwicklungsstufen bringen immer wieder neue Erkenntnisse, was geht und was nicht. Wird eine Einführungskampagne geplant, liegt die Verzahnung von Marketing und Vertrieb auf der Hand. Argumente lassen sich nutzen, der Blick auf die Mitbewerber wird nochmals geschärft.

Selbst wenn also letzten Endes das neue Produkt später als geplant im Markt eingeführt wird, wurden bei allen Zwischenschritten Werte geschaffen, die den eingebundenen Mitarbeitern im Vertrieb helfen, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. So manches Haus wird schließlich auch schon bewohnt, obwohl der Außenputz noch fehlt. Um eine kontinuierlichen Wertschöpfung zu schaffen, planen wir vom Endergebnis wieder rückwärts. Mit dem Ziel und der Vision haben wir definiert, welcher Wert am Ende geschaffen werden soll. Jetzt lautet die Frage, welche Zwischenschritte einen Teil dieses Werts bereits früher liefern können.



Zusammenarbeit 4.0 im Vertrieb braucht Erfolgserlebnisse in Form von greifbaren Ergebnissen und zwar frühzeitig und kontinuierlich. Die Zielvereinbarung und die Vision beschäftigen sich mit dem Endergebnis. Aber Wertschöpfung kann für den Verkäufer auch auf den einzelnen Etappen stattfinden. Deshalb solle jeder sich immer wieder fragen: Was können wir so schnell wie möglich realisieren, das den Beteiligten einen substantziellen Nutzen bietet? So lohnt sich Zusammenarbeit, auch wenn das Verkaufsziel (noch) nicht erreicht ist.

Über die Autorin:



(c) Ulrike Stahl

Silodenken macht Menschen müde. Als Gemeindegämmerin hat **Ulrike Stahl** das selbst erlebt. Ihren Erweckungsmoment hatte sie bei den Vereinten Nationen, wo Kooperation und Kollaboration weltweit Frieden, Recht und Wohlstand fördern. Seit über 15 Jahren berät sie Unternehmen, Führungskräfte und Entrepreneur, wie sie den Erfolgsfaktor WIR für sich nutzen und erfolgreich kooperieren. Als Professional Speaker inspiriert sie mit ihrem Credo: „Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ. So geht Wirtschaft!“. Ihr gleichnamiges Buch ist im metropolitan Verlag erschienen:



Ulrike Stahl

So geht Wirtschaft

Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.

168 Seiten, € 29,95

ISBN 978-3-96186-001-2

metropolitan Verlag