



PERSONAL

Vertrauen hält das Verkaufsteam am Laufen

Gerade in der Auftragsflaute kommt es für Firmenchefs und Verkaufsleiter darauf an, die Mitarbeiter richtig anzuleiten. Wenn eine Verkaufsmannschaft zahlenmäßig sehr groß ist oder sich ihre Mitarbeiter in weiter räumlicher Distanz befinden, wird die Aufgabe zum Knochenjob.

ANDREA BORNHÖFT

Präzise vereinbarte Ziele und deren kontinuierliche Überprüfung sind bei der Steuerung von Vertriebsmitarbeitern unverzichtbar. Dabei gilt es, die besonderen Charaktere der Beteiligten zu berücksichtigen: Ein hohes Autonomiebedürfnis, große Selbstständigkeit, eine klare Erfolgsorientierung, Selbstverantwortung und ein erklärter Gestaltungswille zeichnen viele Mitarbeiter im Außendienst aus. Im Grunde sind moderne Vertriebler Unternehmer, die sich bei jedem Kundengespräch selbst mit verkaufen. Bei allem Bewusstsein für die besondere Situation und die enormen Herausforderungen an Führungskräfte im Vertrieb ist es wichtig, zu erkennen, dass hier kein spezielles Köfferchen an Führungsrepertoire nötig ist. Viel wichtiger ist die geeignete Vorbereitung auf eine Führungsaufgabe: Meist verfügen Vertriebsleiter zwar selbst über eine hohe Verkaufskompetenz. Mitarbeiter zu führen, stellt jedoch für viele eine ganz neue Herausforderung dar.

Die Präsenz der Zahlen erhöht den täglichen Druck

Vertrauen ist das wichtigste Schmiermittel, das eine Vertriebsmannschaft am Laufen hält. Hier kommt es vor allem dem Vorgesetzten zu, seinem Team das entsprechende Wir-Gefühl zu vermitteln. Zahlen spielen im Vertrieb eine ganz besondere Rolle. Durch ihre unerbittliche Präsenz ist der täg-



Bild: MM-Archiv

Die Mohrrübe vor der Nase ist ein beliebtes Führungsinstrument. Doch wichtiger ist es, den Mitarbeiter bei seinen Aufgaben zu unterstützen.

liche Druck sehr viel unmittelbarer und höher als in vielen anderen Bereichen. Trotzdem wäre es falsch, aus dieser Ausgangssituation einen rein Zahlen-basierten Führungsstil abzuleiten – auch wenn die Verführung zugegebenermaßen hoch ist.

Management by Objectives ist für Vorgesetzte nur eine Facette ihrer komplexen Aufgabe, denn Führen ist mehr, als dem Esel ständig die Mohrrübe vor die Nase zu halten. Mindestens ebenso wichtig ist es, zu hinterfragen, was einen Vertriebsmitarbeiter motiviert und

welche Unterstützung er für seine Aufgabe braucht. Hier geeignete Ansätze zu sehen und diese ins Tagesgeschäft zu integrieren, ist Aufgabe eines Vorgesetzten im Vertrieb.

Wenn Sand ins Getriebe kommt und der Kunde reklamiert, ist das Talent des Chefs gefragt. Denn das häufig damit verbundene Gefühl einer persönlichen Niederlage für den Mitarbeiter konstruktiv und ohne negative Folgen für dessen Motivation zu verarbeiten, verlangt ein gutes Gespür für die inneren Strukturen anderer und eine hohe Kompetenz in Sachen Gesprächsführung. Die Themen, mit denen sich Vorgesetzte beschäftigen müssen, unterscheiden sich nicht von dem, was andere Chefs umtreibt: Kommunikation und Vertrauen, Selbstverantwortung und Zusammenarbeit, Motivation und Persönlichkeitsentwicklung.

Individuelle Entwicklungspläne im Gespräch erstellen

Trotz aller Parallelen muss die konkrete Unterstützung einzelner Mitarbeiter im Vertrieb ganz individuell gestaltet sein. Regelmäßige Mitarbeitergespräche sollten nicht nur für die Festlegung von zu erreichenden Verkaufszahlen, sondern auch für die Erstellungen individueller Entwicklungspläne genutzt werden. Ein gezieltes Coaching fördert das Prinzip des „Unternehmers im Unternehmen“ und unterstützt Kreativität und Authentizität im eigentlichen Kundenkontakt. Ein Ansatz, der insbesondere vom Kontrollgedanken besessenen Chefs eine ganze Portion Überwindung abverlangt. ■

DIE AUTORIN:

Andrea Bornhöft ist Trainerin beim Trainings- und Beratungsunternehmen Janus in 85653 Aying, Tel. (0 80 95) 8 73 38-0, andrea.bornhoeft@janusteam.de



Bild: Janus