

Führen im Vertrieb

MITARBEITERENTWICKLUNG Führen im Vertrieb hat viele anspruchsvolle Aspekte. Eine der herausforderndsten Situationen besteht zweifelsohne darin, Mitarbeiter zu Mehrleistungen zu motivieren bzw. sie darauf hinzuweisen, dass ihre Leistungen nicht den Vorstellungen der Vorgesetzten entsprechen. Wie Führungskräfte mit dieser sensiblen Thematik umgehen sollten, erläutert das Autorenteam im folgenden Beitrag. *Anton Schmoll | Clemens Schmoll*

Keywords: Führungsqualität, Personal, Vertriebs Erfolg

Wenn es darum geht, Leistungsdefizite zu korrigieren, empfiehlt es sich, konsequent nach einem Vier-Schritte-Modell vorzugehen: Diagnose, Mitarbeitergespräch, Lösungen erarbeiten und umsetzen sowie Controlling.

Die Diagnose

In der Diagnosephase findet die Ursachenforschung statt. Diese kann datenorientiert und/oder aufgrund von Beobachtungen erfolgen. Es macht Sinn, als Führungskraft die Diagnose vor dem Gespräch bewusst durchzuführen. Hierbei sollte man sich als Vorgesetzter stets bewusst sein: Die Diagnose ist meist kein rein objektiver Akt, sondern basiert sehr stark auf der Wahrnehmung der Führungskraft. Wenn bei einem Vertriebsmitarbeiter die Abschlüsse nicht passen, dann können zur Diagnose folgende Daten herangezogen werden – immer mit dem Hinweis, dass diese von der Führungskraft subjektiv interpretiert werden:

- Auswertung aus dem CRM System: Kundeneinträge und -pflege,
- Auswertungen aus dem Kontaktmanagement: Anzahl Anrufe, Anzahl Kundenbesuche, ...
- Anwesenheitszeiten und Verteilung der Arbeitszeit,

Neben diesen Zahlen und Fakten sind auch folgende Beobachtungen relevant:

Verhalten im Kundengespräch, Gespräche über Kunden, wahrgenommene VertriebsEinstellung.

Alleine schon dass man sich als Führungskraft vornimmt, eine Diagnose vor dem Gespräch durchzuführen, soll helfen, sich ein umfassendes Bild von der Situation des Mitarbeiters zu machen. Ohne diesen Schritt ist man zu sehr in seinen Vorurteilen gefangen.

Das Gespräch mit dem Mitarbeiter

Im Rahmen des Gesprächs gilt es einerseits, ein Bewusstsein für die Situation aufzubauen und gleichzeitig gemeinsam Ursachenforschung zu betreiben. Darauf aufbauend sollten dann Lösungen entwi-

die Diagnose der Führungskraft richtig war und die Sichtweise des Mitarbeiters keine Rolle spielt, demotiviert. Achtung: Je erfahrener die Führungskraft ist, desto schwerer fällt es ihr oft, sich mit dem Mitarbeiter gemeinsam auf eine Diagnose einzulassen.

Schritt 1 – Bewusstsein herstellen: Sehr oft ist dem Mitarbeiter selbst bewusst, dass seine Leistung nicht passt. Manchmal fehlt jedoch die nötige Einsicht – sei es, weil er die Situation falsch einschätzt, sich schützen möchte oder ihm das letzte Verantwortungsgefühl fehlt. Die in ► 1 dargestellten Gesprächsstrategien helfen, die Problematik entsprechend darzulegen. Ohne eine gemeinsame Überein-

— Eine Führungskraft muss stets konsequent handeln, auch wenn es sehr unangenehm und unbequem sein kann, den kritischen Dialog zu führen und beharrlich daran zu arbeiten, Leistungsdefizite zu korrigieren.

ckelt werden. Dieser Schritt ist wesentlich, da durch Lösungsansätze ohne vorherige Absprache Risiken entstehen. Erstens die falsche Einschätzung: Es sind Lösungen der Führungskraft und nicht die Lösungen des Mitarbeiters. Das heißt: Der Vorgesetzte bleibt dann auch in der Verantwortung für den gefundenen Weg, ganz gleich, ob er ans gewünschte Ziel führt oder nicht. Zweitens die Dominanz des Vorgesetzten: Wer signalisiert, dass

kunft, dass an der Situation etwas geändert werden muss, ist es schwer, mit dem Mitarbeiter gemeinsam Lösungen zu finden. Sollte es zunächst keine Übereinkunft geben, empfiehlt es sich, weiterhin beharrlich daran zu arbeiten.

Schritt 2 – Die gemeinsame Diagnose: Es ist sinnvoll, die Diagnose anhand eines visualisierten Vertriebsprozesses zu besprechen. Gut Erfahrungen wurden damit

1	
Gesprächsstrategien: Leistungsschwächen ansprechen	
Hilfreiches Handeln	Nicht hilfreiches Handeln
Probleme verdeutlichen, notwendige Informationen beschaffen, einfordern oder bereitstellen („Ich verstehe es nicht“ als Denkhaltung)	Verdächtigungen aussprechen (Schuldige – BÜßer – Opfer)
Wirkungs- und Reaktionsfeedback („Aus Ihrer Reaktion schließe ich ...“)	Ausreden suchen („Es ist doch ...“)
Differenzen benennen („Ich sehe es so – Sie sehen es anders“)	Im eigenen Vorstellungsrahmen gefangen bleiben
Erfolgreiche Erfahrungen aktivieren und eigene Hypothesen abfragen	Lösungen anbieten, ohne wirklich über die Ursachen des Problems sicher zu sein
Emotionale, persönliche Betroffenheit zeigen	Themenabschweifungen, wenn der Betroffene emotional reagiert, der sich des Problems bewusst ist
Erstellung eines umfassenden Bildes der Situation	Suggestivfragen
Aufbau einer persönlichen Beziehung und Einbringung der eigenen Persönlichkeit	
Anregung zur Selbstreflexion („Wie positionieren Sie sich ...?“)	
Motivationskurve checken	
Widersprüche aufdecken und den anderen zu Erklärungen zwingen (einerseits – andererseits)	

2	
Ursachen für Leistungsdefizite	
Ebenen	Beispiele
Haltungsthemen	„Ich muss den Abschluss nicht aktiv herbeiführen, wenn der Kunde will, schließt er von selbst ab.“ „Der Kunde will etwas von uns, weshalb sollte eine aktive Herangehensweise meinerseits erforderlich sein?“ „Ich soll Versicherungen verkaufen, das passt nicht zu einer Bank.“
Fachliche Themen	„Das Leasingprodukt spreche ich nicht an, das ist zu kompliziert.“ „Bei dieser Problemstellung kennt der Kunde sich eigentlich besser aus als ich.“
Selbstwertgefühl	„Wie soll ich mit dem erfolgreichen Unternehmer eine Preisverhandlung führe?“ „Der ist viel selbstsicherer als ich.“
Falsche Verkaufshaltungen	„Ich muss nur netzwerken, dann kommen die Kunden von alleine. Telefonieren muss ich nicht.“
Private Themen	„Ich durchlebe im Moment meine Scheidung. Ich habe keinen Antrieb auf Kunden zuzugehen.“

gemacht, den Vertriebsprozess auf einem Blatt Papier darzustellen und diesen schrittweise mit dem Mitarbeiter zu besprechen. Hier gilt es, die Sichtweise des Vertriebsmitarbeiters zu erfassen und gleichzeitig die der Führungskraft darzustellen. So können Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Einschätzung der Situation erkannt werden. Gemeinsam können die Ursachen der Leistungsdefizite sehr rasch erkannt werden ► 2.

In einem Dialog werden die Aussagen des Mitarbeiters hinterfragt, um auf die wahren Beweggründe zu stoßen. Dies soll keinen Verhörcharakter haben, sondern helfen, die Situation richtig zu bewerten. Die distanzierte Sichtweise der Führungskraft (Außensicht) kann hierbei sehr hilfreich sein. Wichtig ist es zudem, Grundhaltungen zu hinterfragen. Zum Beispiel: Wie viel Neukundenansprache ist erforderlich, um die Abschlussquote zu erhöhen? Welche Sichtweise hat der Mitarbeiter? Wie kommt er zu seiner Einschätzung? Wie wird die Rolle des Vertriebsmitarbeiters generell gesehen?

Schritt 3 – Lösungen erarbeiten: Gerade bei Leistungsdefiziten gilt es, zwei Hauptvarianten der gemeinsamen Lösungssuche zu verfolgen. Erstens: Die Führungskraft bietet jene Lösungen an, die sie für nützlich hält. Diese Vorgehensweise ist gut geeignet bei jungen Mitarbeitern, denen der berufliche Erfahrungsschatz fehlt. Überdies bietet sich diese Variante an bei Mitarbeitern, die sich momentan sehr unter Stress gesetzt fühlen und daher keine Lösungen entwickeln können. Der Nachteil: Die Verantwortung sowie die intensive Bearbeitung des Themas bleibt sehr stark an der Führungskraft hängen.

Zweitens: Der Mitarbeiter bekommt die Aufgabe, sich selbst Lösungen zu überlegen. Im Regelfall ist dies der bessere Weg, da der Mitarbeiter gefordert wird, Eigenverantwortung zu übernehmen. Generell

Maßnahmen-Ebenen

Personalentwicklungsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> · Coaching · Ausbildungen · Top-Verkäufer begleiten
Führungsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> · Begleitung des Mitarbeiters bei Kundenbesuchen · Regelmäßige Dialoge (wöchentlich) · Potenziale und Grenzen aufzeigen · Erfolge darstellen · Personalentscheidungen treffen
Strukturmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> · Kunden anderen Betreuern zuordnen · Ziele verändern · Aufgaben im Team verändern · Aufgaben zwischen Vertriebsperson und Backoffice / Assistenz verändern

sind bei den Lösungsansätzen drei Ebenen zu unterscheiden ► 3. Sehr oft können die Maßnahmen auch als Maßnahmenbündel angegangen werden. Es ist sinnvoll, die Maßnahmen schriftlich zu formulieren und einem regelmäßigen Controlling zu unterziehen. Typische Fallgruben bei der Lösungsfindung sind beispielsweise:

- Es sind die Lösungen der Führungskraft und nicht des Mitarbeiters.
- Führungsaufgaben werden in Trainings oder Coachings delegiert.
- Die Lösungen bleiben oberflächlich und behandeln nicht den Kern des Problems. Beispiel: Ein Mitarbeiter hat Schwierigkeiten beim bedarfsorientierten Verkaufen, weil ihm die nötige Fachkompetenz fehlt. Als Lösung wird beschlossen, dass der Mitarbeiter ein Verkaufsseminar besuchen soll.

Wesentliche Grundhaltungen für den Erfolg

Es hat sich also gezeigt: Mitarbeiter auf Leistungsdefizite anzusprechen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Das liegt daran, dass üblicherweise eine emotionale Komponente mitspielt, die Gegenreaktionen des Mitarbeiters auslöst, aber trotz Kritik ein Lösungswille entstehen soll. Gleich-

zeitig ist es aber auch eine attraktive Führungsaufgabe, die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu fördern. Gleichzeitig ist klar: Die Führungskraft muss stets konsequent handeln, auch wenn es sehr unangenehm und unbequem sein kann, den kritischen Dialog zu führen und beharrlich daran zu arbeiten, Leistungsdefizite zu korrigieren.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist dabei die Grundhaltung der Führungskraft: Sie muss daran glauben, dass der Mitarbeiter seine Aufgabe bewältigen kann und eine positive Veränderung möglich ist. Vorgesetzte dürfen Mitarbeiter, die hohe Vertriebsanforderungen aktuell nicht erfüllen, keinesfalls einfach „innerlich abschreiben“. Vielmehr muss das Bewusstsein vorherrschen, dass die Motivation und Weiterentwicklung der Mitarbeiter eine anspruchsvolle und befriedigende Führungsaufgabe ist – auch dann, wenn es sich um einen langfristigen Prozess handelt, der oft viel Geduld erfordert. ■

Autoren: Prof. Dr. Anton Schmoll ist Geschäftsführer des Kreditvereins der Erste Bank AG, Wien. Dr. Clemens C. Schmoll, Geschäftsführer der Gesellschafter, dieBasis - Gesellschaft für Organisations- und Kompetenzentwicklung, Innsbruck.

Fachbücher für Risikomanagement-Profis

Neues Standardwerk



Marcus R. W. Martin | Peter Quell | Carsten S. Wehn (Hrsg.)

Modellrisiko und Validierung von Risikomodellen

Regulatorische Anforderungen, Verfahren, Methoden und Prozesse

ISBN 978-3-86556-381-1

Art.-Nr. 22.496-1300

ca. 368 Seiten, gebunden

69,00 Euro

Weitere Fachbücher in unserem Shop:
www.bank-verlag-shop.de

R RISIKO
MANAGER