

HIER LESEN SIE ...

- welche Führungsherausforderungen der Vertriebsleiter zukünftig bewältigen muss,
- wie die Führungskraft die Aufgaben des Change Managers, visionären Strategen, Coachs und Kommunikators miteinander verknüpft,
- wie Vertriebsleiter Werte- und Gewinnorientierung zugleich beachten.

So werden Sie zum Akteur der Veränderung

Klaus Steven



Jetzt heißt es tief durchatmen und die richtigen Lehren aus der Krise ziehen, denn das Klima für Veränderungen ist günstig. Doch wie sehen die Führungsrichtlinien für die Zukunft aus, insbesondere im Vertrieb?
Der Versuch einer Grundsatzbestimmung.

Krisenzeiten haben etwas Befreiendes an sich: Weil wie unter einem Vergrößerungsglas die Versäumnisse der Vergangenheit und die undichten Stellen der Gegenwart überdeutlich sichtbar werden, wird klar, was geändert werden muss, damit ein Unternehmen in die Erfolgsspur zurückkehren kann. Und das hat selbstverständlich Auswirkungen auf die Führungskultur. Eine von AchieveGlobal durchgeführte Untersuchung zu **Führungskompetenzen** in unsicheren Zeiten zum Beispiel kommt zu dem Ergebnis, dass Mitarbeiter von ihren Führungskräften derzeit vor allem Kooperationsbereitschaft, Innovationsfähigkeit, Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, Visionskraft sowie Aufmerksamkeit erwarten (siehe auch Hinweis zur Studie auf Seite 40).

Eine Umfrage unter Führungskräften ergab zudem, dass eine offene und ehrliche Kommunikation als der beste Weg zur Mitarbeitermotivation nicht nur in der Krise angesehen wird. Jetzt kommt es vor allem darauf an, dass die Führungskraft im Vertrieb als Change Manager, Strategie, Coach und als Kommunikator ihre Stärken ausspielt.

1. Werden Sie zum strategisch denkenden Change Manager!

Die Rahmenbedingungen für Führung sind keine stabilen Größen mehr – es geht um das Steuern und Beherrschen von Instabilität. Nichts ist jetzt schlimmer, als „die Dinge auszusitzen“ oder mögliche negative Entwicklungen einfach „unter den Teppich

zu kehren“. Der Umgang mit Veränderung wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Der Vertriebsleiter muss ständig hinterfragen, ob die strategische Ausrichtung noch stimmt. Und er muss reflektieren, welche Anpassungsveränderungen vorgenommen werden müssen. Er wird zum strategisch denkenden Change Manager, indem er notwendige Veränderungsprozesse aufspürt, sie in Gang setzt, auf Mitarbeiterseite für Akzeptanz sorgt und für seine Vertriebsabteilung eine Vision schafft. Und gemeinsam mit den Mitarbeitern setzt er die Vision um. Das erfordert Mut zu notwendigen und schnellen Entscheidungen, die mit nachvollziehbaren Argumenten ehrlich begründet und in all ihren (auch unpopulären) Konsequenzen offen erläutert werden müssen.

Gerade der Vertriebsleiter, der nah dran ist am Kunden wie keine andere Führungskraft im Unternehmen, muss über den nach außen gerichteten Blick auf Markt und Kunden und den nach innen gerichteten Blick auf Vertriebsprozesse und Mitarbeiter verfügen. Das bedeutet: Das operative Geschäft ist wichtig – aber die Strategie ist letztlich entscheidend für den Erfolg.

2. Praktizieren Sie einen authentischen und werteorientierten Führungsstil!

Aber auch Flexibilität braucht ein Fundament – der Vertriebsleiter muss dazu die Frage beantworten, nach welchen Werten und **Führungsrichtlinien** er

STUDIE Führungskompetenzen

Kooperationsbereitschaft, Innovationsfähigkeit, Methoden- und Sozialkompetenz, Visionskraft und Aufmerksamkeit: Das sind nach einer Untersuchung der AchieveGlobal die Führungskompetenzen, die Mitarbeiter von kompetenten Führungskräften erwarten. Mehr Infos zur Studie: www.achiveglobal.de

Sales & Marketing Intelligence

Neue Perspektiven und effiziente Unterstützung der Abläufe im Vertrieb und Marketing durch Integration von Business Intelligence und CRM



Maritim Hotel Berlin, 11. & 12. November 2009

Mit freundlicher Unterstützung von:



Microsoft Dynamics

Media Partner:



Profitieren Sie u.a. von folgenden Themenschwerpunkten:

- Optimiertes Vertriebs- und Marketing Management durch Customer Intelligence
- Datenqualität und konsistente Datenbasis als Grundlage für ein effizientes CRM
- Marketingeffizienz – Welche Maßnahmen bringen neue Interessenten und zusätzliche Verkäufe?
- Kundenrückgewinnung und –bindung durch analytisches CRM
- Aufbau und Ablauf eines effizienten Kundenkontaktmanagements


marcusevans conferences

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:
Madeleine Tischer, Tel.: +49 30 890 61 240, Fax: +49 30 890 61 434
E-mail: anzeigen@marcusevansde.com
www.marcusevansde.com/Salesintelligence

Foto: iStock.com



PRAXISTIPPS

Führungsrichtlinien für die Zukunft

- Handeln mit entschlossener Zuversicht
- Konzentration aufs Wesentliche – das ist und bleibt im Vertrieb der zufriedene und begeisterte Kunde
- Entscheidungen überzeugend begründen und kommunizieren
- Teamgeist und Gemeinschaftsgefühl erzeugen

seine Außen- und Innendienstmitarbeiter führen will. Dabei sollte er zwischen quantitativen Zielen und qualitativen Werten unterscheiden.

Welche qualitativen Werte dies sind, ist individuell und von der jeweiligen Unternehmenskultur abhängig. Immer jedoch muss der Vertriebsleiter darauf achten, dass er sich an die Prinzipien des authentischen Führens hält: Er lobt und unterstützt die Mitarbeiter, führt und kritisiert stets zukunfts- und problemlösungsorientiert und nimmt seine Vorbildfunktion ernst. Entscheidend ist dabei das konkrete Handeln der Führungskraft: Sie sollte ihrer Linie treu bleiben und nicht plötzlich ihren Führungsstil um 180 Grad wenden.

Authentische Führungspersönlichkeiten sind vor allem ehrlich, sie beschönigen nichts und legen, wenn nötig, auch die unangenehmen Fakten auf den Arbeitertisch. Die Mitarbeiter erwarten dabei von ihrem Chef keineswegs, dass er auf alle Fragen die richtige Antwort hat. Wer behauptet, den alleinigen Ausweg aus der Krise zu kennen oder gar den Erfolg garantieren zu können, macht sich nur unglaubwürdig. Weil authentische Führungspersönlichkeiten die Situation schnörkellos so darstellen, wie sie wirklich ist, bauen sie letztlich Vertrauen auf. Ihre Denkweise und ihre Handlungen, ihre Worte und Taten sind kongruent, stimmen also immer überein. Es gibt keinen Widerspruch zwischen dem, was sie sagen, und dem, was sie tun. So erreichen sie in den Augen der Mitarbeiter einen hohen Grad an Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit.

3. Coachen Sie Ihre Mitarbeiter zum Erfolg!

Ohne Werteorientierung geht es also nicht. Zugleich aber muss der Vertriebsleiter der Gewinnorientierung bei seinen Führungsrichtlinien Priorität einräumen. Denn ohne Umsatz und Gewinn, ohne Erreichung der quantitativen Unternehmensziele ist Werteorientierung ein Luxus mit schnellem Verfallsdatum. Die Führungskraft besteht darin, die Waage mit der Werteorientierung auf der einen und

der Gewinnorientierung auf der anderen Schale geschickt auszubalancieren – und den richtigen Zeitpunkt zu bestimmen, zu dem eine Seite durchaus ein Übergewicht hat.

Das hat Konsequenzen für den Führungsstil, der stets situationsangemessen ausgerichtet sein sollte: Der Vertriebsleiter ist mithin weniger „Vor-Gesetzter“, der weiß und vorgibt, „wo es langgeht“. Vielmehr unterstützt er als Coach jeden einzelnen Mitarbeiter dabei, seine individuellen Stärken zu entfalten und berufliche Schlüsselkompetenzen auf- und auszubauen.

Lob und Anerkennung spielen dabei eine wichtige Rolle. Die positiven Auswirkungen der Leistung des Mitarbeiters für die Abteilung und das Unternehmen sollten unbedingt hervorgehoben und gemeinsam besprochen werden. Damit wird erreicht, dass auch zukünftig Erfolge erzielt werden und motiviert weitergearbeitet wird. Im Idealfall profitiert das gesamte Team vom Erfolgsrezept des einzelnen Verkäufers – der Vertriebsleiter wird zum Coach seines Teams.

Überzeugen statt überreden

Mitarbeiter im Vertrieb wollen und müssen wissen, welche Aufgaben für sie jetzt am wichtigsten sind und wie sie diese Aufgaben in welcher Qualität bewältigen sollen. Die Aufgabe des Vertriebsleiters dabei ist es, die eindeutige Formulierung der Unternehmensziele – falls notwendig – bei der Unternehmensleitung einzufordern und daraus für alle Mitarbeiter verbindliche Team- und Bereichsziele abzuleiten.

Ziele und notwendige Umsetzungsschritte kommuniziert die Führungskraft, indem sie überzeugt, nicht überredet. Die große Herausforderung der Zukunft liegt für den Vertriebsleiter darin, dass er mit Ehrlichkeit, Authentizität und Werteorientierung zum authentischen Change Manager, Strategen, Coach und Kommunikator in einer Person wird. «

Klaus Steven, Senior Consultant und Managing Director der AchieveGlobal Deutschland GmbH. Kontakt: www.achieveglobal.de