

Verkaufsleiter Service

Beratungsbrief zur Außendienstführung



Verlag Norbert Müller. Fachpublikationen
für Verkauf und Vertrieb.



**Liebe Leserin,
lieber Leser!**

So viel zu tun. Aber womit fange ich an? Zeitmanagement ist das A und O wenn es darum geht, mit wenig Aufwand so viel wie möglich zu schaffen. Hier einige Tipps, wie dies am besten funktioniert:

Erledigen Sie zuerst die Aufgaben, bei denen das meiste Geld auf dem Spiel steht und die finanziellen Risiken am größten sind. Beachten Sie, welche Auswirkungen es haben könnte, wenn Sie diese Aufgabe nicht sofort erledigen.

Behalten Sie Ihr Ziel im Auge. Viele lassen sich während der Arbeit leicht ablenken und verlieren dabei den Blick fürs Wesentliche.

Lernen Sie „nein“ zu sagen. Und zwar vor allem dann, wenn Kollegen Ihre Hilfe bei weniger wichtigen Aufgabe suchen. Wesentliche Aufgaben haben immer Priorität und sollten zuerst angegangen werden. Planen Sie Puffer ein. So banal es klingt, viele lassen sich unnötig stressen, weil sie zu wenig Zeit einplanen.

Viel Erfolg beim Verkaufen wünscht Ihnen das Team vom Verlag Norbert Müller

Sandra Spier,
Redaktionsleitung

PS: Schon angemeldet? Der Deutsche Vertriebs- und Verkaufsleiter-Kongress findet am 15. und 16. April 2010 in München statt. Infos unter www.dvkv.de.

INHALT

Kundenmanagement	02	Im Blickpunkt	05
Auslandsmärkte – die Chancen nutzen		Den Weg zum Ziel beschreiben	
Erfolgsbeispiel	03	Leserservice	06
Immer im Kundendialog		Leserfrage; Aus Mitarbeitern	
Kommunikation	04	Führungskräfte machen; Jüngere	
Interkulturelle Teams erfolgreich führen		Entscheider nutzen Messen	

Unser Angebot für Sie unter www.verkaufsliterservice.de:

Loyalitätsverlust: Strategien gegen Kundenschwund

Viele Anbieter klagen aktuell über sinkende Kundenloyalität. Abwanderungstendenzen sollten deshalb frühzeitig erkannt und Ex-Kunden zielgerichtet zurückerobert werden.

Markenartikler beobachten schon seit geraumer Zeit die schwindende Markentreue in vielen Zielgruppen. Ein Trend, der verstärkt auch auf den Business-Bereich übergreift: Selbst in Bereichen wie etwa dem Industriegütersegment, wo über Jahre gewachsene Geschäftsbeziehungen für oftmals stabile Verhältnisse gesorgt hatten, wandern Kunden ab – etwa weil sie sich aufgrund knapper Kalkulation bei Wettbewerbern ein vermeintliches besseres Angebot erhoffen. Die Gefahr des Kundenverlustes besteht vor allem dann, wenn eine Bindungsfrist abläuft. Dies ist etwa in den Bereichen Telekommunikation, Versicherungen, Automobil (etwa bei Rahmenverträgen bezüglich der Fahrzeugflotte) oder Energie der Fall. Der Unternehmensberater Andreas Preißner empfiehlt, zwischen objektiven und subjektiven Abwanderungsgründen zu unterscheiden. Zu den objektiven, angebotsspezifischen Gründen zählen der genannte Ablauf der Vertragsbindung, ein besseres Konkurrenzangebot, ein Fehlverhalten des Anbieters oder wieder-

holte Produktmängel. Ein subjektiver, angebotsspezifischer Abwanderungsgrund ist beispielsweise die allgemeine Unzufriedenheit des Kunden mit dem Anbieterunternehmen.

Allgemeine objektive Abwanderungsgründe sind eine Veränderung in den persönlichen Präferenzen des Kunden oder wirtschaftliche Faktoren. Der subjektive, allgemeine Abwanderungsgrund speist sich zumeist daraus, dass ein Kunde nach jahrelanger Verwendung eines Produktes ein anderes Angebot ausprobieren möchte. Gelegenheiten zum Gegensteuern bieten sich vom ersten Erkennen einer Abwanderungstendenz bis hin zum tatsächlich eintretenden Kundenverlust in der Regel reichlich. Grundlage für das Entwerfen einer entsprechenden Kundenbindungsstrategie sollte eine aussagekräftige und aktuelle Datenbasis sein. Wichtige Informationen hält die individuelle Verkaufshistorie des Kunden bereit. Folgende Punkte sollten dabei besonders genau im Auge behalten werden:



Auslandsmärkte – die Chancen nutzen

Wenn die Märkte im Inland nicht mehr viel hergeben, wandert der Blick ins Ausland.

Wie schnell ein Auslandsengagement scheitern kann, zeigt das Beispiel der Billig-Möbelkette Ikea und ihr Russland-Engagement: Firmengründer Ingvar Kamprad hatte Ende der neunziger Jahre gegen den Widerstand der eigenen Unternehmensspitze die Expansion in den russischen Markt durchgesetzt. Das Ganze geriet zum Fiasko: Kamprad warf den russischen Lieferanten von Strom und Gas massiven und systematischen Betrug vor – es ging immerhin um 136 Millionen Euro.

Die Rahmenbedingungen kennen

Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, sich nicht nur mit den Marktchancen, sondern auch mit den Rahmenbedingungen eines Ziellandes vertraut zu machen. Dabei sollten Vertriebsleiter alle Unterstützung in Anspruch nehmen, die sie bekommen können: Anfangen von den Außenhandelskammern über Beratungsunternehmen, die sich auf das jeweilige Zielland spezialisiert haben, bis hin zu Unternehmen, die bereits erfolgreich im jeweiligen Auslandsmarkt aktiv sind – je mehr Praxisinformationen sie erhalten, umso besser können sie sich für das Auslandsprojekt rüsten. Eine goldene Regel, die Ikea-Gründer Ingvar Kamprad offensichtlich nicht beherzigt hatte, lautet: Sich im Ziel-

land professionelle Unterstützer holen, die wissen, welche (bürokratischen und zwischenmenschlichen) Hürden auftreten können und dafür sorgen, dass sie souverän umschiffen werden. Dass diese Kontaktpersonen und Mittler für ihre Leistungen eine angemessene Vergütung verlangen, versteht sich von selbst. Wer hier spart, kann unter Umständen teures Lehrgeld bezahlen, wenn er im Alleingang auf unüberwindbare Barrieren stößt.

Um sicherzugehen, dass der Mittler – beziehungsweise das Verbindungsbüro – professionell arbeitet, sollten Vertriebsleiter Referenzen einfordern und sich Erfolge nachweisen lassen. Der persönliche Kontakt mit Referenzkunden ist empfehlenswert.

Die Mentalität kennen lernen

Ein professionelles Training oder Coaching, bei dem sich Vertriebsleiter und Verkäufer intensiv mit der Mentalität des jeweiligen Ziellandes vertraut machen, ist eine wichtige Erfolgsvoraussetzung: Mögliche Fallstricke und Hürden, typische Quellen von Missverständnissen sowie das richtige Verhalten in Verhandlungen und bei Geschäftskontakten sind wesentliche Inhalte, die dabei berücksichtigt werden müssen.



- Ist die Zahl der Käufe, die der Kunde in den vergangenen Monaten getätigt, deutlich geringer als in den Vergleichszeiträumen davor?
- Welche Differenzen oder Störungen gab es in jüngster Zeit in der Beziehung zum Kunden?
- Ist der Kunde innerhalb der letzten Wochen unvorhergesehen auf Distanz gegangen? Wirkt er im Gegensatz zu früher gleichgültig?
- Haben sich Beschwerdefälle im Zusammenhang mit vormals „problemlosen“ Produkten oder Dienstleistungen gehäuft?
- Hat der Kunde die letzten Rechnungen mit erheblicher Verzögerung bezahlt? Inwieweit hat sich die Zahlungsmoral des Kunden auffällig verschlechtert?
- Haben die Verkaufsmitarbeiter registriert, dass der Kunde in Gesprächen öfter auf Konkurrenzangebote verweist? Wie de-

tailliert waren dabei die Kenntnisse des Kunden zu den Wettbewerberprodukten?

- Inwieweit steht dieses Kundenverhalten im Zusammenhang mit einer verstärkten Marktbearbeitung seitens der Mitbewerber?
- Hat der Kunde in letzter Zeit versucht, in Verkaufsverhandlungen das Anbieterunternehmen „schlecht“ zu reden? Hat er sich dabei möglicherweise auf Artikel in der Fachpresse berufen?

Beim Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien hat man beobachtet, dass ein Kunde vor einer endgültigen, ausgesprochenen Kündigung oft bereits innerlich gekündigt hat. In vielen Fällen wird zunächst mit Abwanderung gedroht, meist im Zusammenhang mit einer Beschwerde. Mit einem professionellen Beschwerdemanagement kann eine Kündigung also wirksam aufgehalten werden.

Wandern Kunden dennoch ab, sollte eine profunde Kundenverlustanalyse durchgeführt werden. Dabei ist zu unterscheiden zwischen emotionalen, materiellen und finanziellen Rückgewinnungsstrategien. Bei der emotionalen Strategie entschuldigt sich das Unternehmen gegenüber dem Ex-Kunden und macht deutlich, wie viel der Kunde dem Anbieter wert ist. Die materielle Strategie verspricht die Behebung des Schadens, stellt Nachbesserung in Aussicht und unterbreitet ein konkretes Angebot zur Wiedergutmachung. Die finanzielle Rückgewinnungsstrategie arbeitet mit Rückkehrerprämien, Preisnachlässen, oder speziellen Zusatzleistungen, etwa im Bereich Service. Vorsicht: bei der Rückgewinnungsstrategie nicht nur den schnellen Erfolg anvisieren, sondern eine langfristige und nachhaltige Reloyalisierung des Kunden anpeilen.



Immer im Kundendialog

Wer seine Kunden und ihre Bedürfnisse kennt, sie ernst nimmt und daraus passende Lösungen entwickelt, muss sich um seinen Verkaufserfolg kaum noch Sorgen machen. Vor allem dann nicht, wenn er auch nach dem Kaufabschluss noch einen engen Dialog mit Kunden und Anwendern pflegt. Wie sich dies erfolgreich umsetzen lässt, zeigt die plentySystems GmbH, Kassel: Das Softwareunternehmen hat sich ganz den Wünschen seiner Kunden verschrieben.

Vom Kundenwunsch zur Lösung

Den Anstoß gab eine Kundenanfrage: So beauftragte im Jahr 2001 ein eBay-Powerseller den Geschäftsführer Jan Griesel mit der Entwicklung einer einfachen Online-Shop-Lösung. Daraus entstand ein Shopsystem mit Auftragsabwicklung speziell für professionelle Verkäufer.

Das rief auch weitere Kunden auf den Plan: Nach und nach fragten sie nach zusätzlichen Features. Und sie stießen auf offene Ohren: Denn Jan Griesel erkannte das Potenzial, das in den Kundenanfragen und Verbesserungsvorschlägen steckte – und baute sein Shopsystem mehr und mehr zu einer kompletten E-Commerce-Lösung aus.

Dieses Prinzip, Kunden in die Produktweiterentwicklung unmittelbar einzubeziehen, hat Jan Griesel bis heute beibehalten. Die Anregung kam von den Kunden selbst: So äußerten viele Nutzer den Wunsch, an der Entwicklung der Software intensiver mitzuwirken. Wozu sie reichlich Gelegenheit haben: So finden regelmäßig Veranstaltungen statt, in denen mit engagierten und erfahrenen Händlern sinnvolle und nötige Weiterentwicklungen durchgesprochen werden. Zudem werden auch individuelle Wünsche zur weiteren Optimierung und Anpassung der Shop-Software sehr ernst genommen und diskutiert.

Beim Softwareunternehmen plentySystems bestimmt der Kunde, wohin die Reise geht. Denn seine Wünsche und Anregungen fließen unmittelbar in die Produkt(weiter)entwicklung mit ein.

Reger Austausch

Ein Forum fördert den Dialog mit den Anwendern, wobei sich die User aktiv an der Weiterentwicklung des Produkts beteiligen. Dreimal wöchentlich finden Webinare statt, entweder zu Spezialthemen oder als „offene“ Fragestunde.

Hier greifen Anwender Produktdetails auf, die ihnen fehlen, oder sie stellen Fragen und geben Anregungen für Verbesserungen und Weiterentwicklungen.

Die Geschäftsleitung beantwortet die Fragen der User und freut sich gleichzeitig über Hinweise, die den eigenen Entwicklern bisher verborgen blieben. So kommen „plentySeller“ immer wieder auf neue Ideen, welche Tools noch optimiert werden können. Ihre Vorschläge werden von den Programmieren aufgenommen und umgesetzt. Zudem erfahren die Entwickler, mit welchen Alltags-Anforderungen die User konfrontiert sind. Dies hilft ihnen, sich bei der Produktentwicklung noch stärker an den Kundenbedürfnissen zu orientieren.

Direkter Dialog

Damit auch Noch-nicht-Kunden erfahren, welchen Nutzen ihnen die Shoplösung bieten kann, findet derzeit eine Roadshow statt. Der Startzeitpunkt war bewusst im September: So hatten (potenzielle) Online-Händler die Möglichkeit, noch im Vorfeld des Weihnachtsgeschäfts eine Lösung kennen zu lernen, die sie bei ihrem erfolgreichen Online-Handel unterstützt.

Den Abschluss der Roadshow im Februar 2010 bildet ein User-Treffen: Hier lautet die Intention, das Produkt vorzustellen und intensive Gespräche mit Interessenten und Kunden zu führen.

Nutzen für den Kunden

Sämtliche Schulungen und Informationsveranstaltungen werden exakt an den Kundenanforderungen ausgerichtet. Beispielsweise sollen die Kunden befähigt werden, noch besser und erfolgreicher mit der E-Commerce-Lösung zu arbeiten. Kostenlose Systemschulungen in Form von Tagesseminaren, Video-Workshops, Webinare etc. gehören mit zum Service-Angebot und zeigen den Kunden, dass ihnen nicht nur etwas verkauft wird, sondern dass sie auch weiterhin rundum betreut werden. Damit potenzielle Kunden und Anwender gleich erkennen, inwieweit die E-Commerce-Lösung für sie in Frage kommt, ist ein anschauliches Video per Mausklick abrufbar. Darin erfahren sie anhand von Beispielen, wie die Lösung funktioniert und für wen sie sich eignet. Ein Unternehmensblog und ein gleichlautender Tweet informieren aktuell über Neuerungen am System oder aktuelle Veranstaltungen. Zahlreiche Threads zeugen vom regen Austausch der User, sowohl untereinander als auch mit dem plentySystems-Team. Denn schließlich steht auch weiterhin nur eines im Vordergrund: Die Erfüllung der Kundenwünsche.

Unternehmensinfo

Die plentySystems GmbH, Kassel, ist ein Software-Unternehmen im Bereich E-Commerce. Mit seinem selbst entwickelten Shopsystem „plentyMarkets“ bietet es eine Komplettlösung für den Online-Handel. Händler automatisieren damit ihr gesamtes E-Business und managen es in Echtzeit. 24 Mitarbeiter beschäftigen sich mit dem Fortschritt des Systems und der Kundenbetreuung. Aktuell nutzen 1.400 Kunden das Shopsystem. Mehr Infos unter www.plentysystems.de.

Interkulturelle Teams erfolgreich führen

Arbeiten Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen zusammen, ist dies für alle Beteiligten eine große Herausforderung. Das Erfolgsrezept ist eine Unternehmenskultur, die die Kulturvielfalt berücksichtigt.

Vertriebsleiter, die vor der Aufgabe stehen, interkulturelle Teams zu führen, sollten zunächst ihre eigene Einstellung hinterfragen: „Wer glaubt, seine Erfolgsprinzipien überall auf der Welt 1:1 anwenden zu können, unterliegt einem großen Irrtum“, so Iris Engler, Geschäftsführerin von KulturAdvantage, einem Institut für interkulturelles Training und Coaching in Frankfurt. Sie rät, sich zunächst mit der jeweiligen Kultur vertraut zu machen, aus der die neuen Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner stammen, und dann bewusst die Unterschiede und Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten: Vor allem geht es um die eigene Sensibilisierung für die Grundwerte und Auffassungen, die in der anderen Kultur herrschen und den konstruktiven Umgang damit.

Unterschiede kennen und beachten

Ein typisches Beispiel sind asiatische Kulturen und deren Grundsatz „Erst der Mensch, dann das Geschäft“: In Deutschland schafft man Vertrauen durch gute Produkte, starke Marken und renommierte Unternehmen – in Asien jedoch durch den Menschen. „Deutsche Geschäftsleute halten diese intensive Pflege der Beziehungsebene oft für Zeitverschwendung – bei Asiaten ist sie aber unerlässlich“, betont Iris Engler.

Ein weiterer Grundsatz, den sie in diesem Zusammenhang nennt, ist „Guanxi“: Die „Gesichtsgebung“ und „-wahrung“ zu beherrschen, bedeutet, dass jeder mit Respekt behandelt wird und niemand bloßgestellt oder vor anderen vorgeführt werden darf. Um die Mitarbeiter auf ihre neue Situation vorzubereiten,

empfeht Iris Engler ein interkulturelles Training, in dem den Teilnehmern die jeweils andere Kultur nahe gebracht wird. Denn schließlich müssen auch die Mitarbeiter bereit und in der Lage sein, mit der deutschen Führungskultur zurecht zu kommen und das Kommunikationsverhalten des Vertriebsleiters richtig interpretieren.

Kompetent und authentisch

Interkulturelle Kompetenz bedeutet für Iris Engler, sich auf sein Gegenüber adäquat einzustellen, ohne die eigene Identität zu verlieren. „Bei interkulturellen Teams stellt sich zunächst die Frage nach der eigenen Unternehmenskultur“, so die Expertin. Sie bestimmt das Verhalten und den Umgang von Führungskraft und Mitarbeitern. „Diese Zielkultur muss interkulturell ausgelotet sein und für alle kommuniziert werden, damit sie jeder im Team kennen und vor allem leben kann.“

Als Beispiel für interkulturelle Differenzen nennt sie das „Zusammenprallen“ von britischen und deutschen Führungsstilen: „In britischen Unternehmen wird meist ein sehr lockerer Führungsstil gepflegt, das so genannte Empowerment. Die Führungskraft ist die Person, die den Überblick behält, die aber selbst nicht unbedingt die Fachkompetenz hat; denn die Fachleute sind die Mitarbeiter. Deshalb empfinden englische Mitarbeiter den deutschen Führungsstil oft als sehr autoritär und fühlen sich geängelt. Umgekehrt irritiert es deutsche Mitarbeiter, wenn sie von ihrem britischen Chef keine klare Anweisung bekommen.“



Die Unternehmenskultur bestimmen

Um erst gar nicht in dieses Dilemma hineinzugeraten, müssen Führungskräfte sowohl sich selbst, als auch ihre Mitarbeiter intensiv mit diesen kulturell bedingten Unterschieden vertraut machen. Dann folgt das Definieren der Unternehmenskultur, so Iris Engler. An dieser Unternehmenskultur sollte auch das interkulturelle Training im Vorfeld ausgerichtet werden: Die Grundsätze und Werte, die für alle Mitarbeiter gelten, fließen mit ein. „Im Idealfall wird bei der Mitarbeiterauswahl bereits darauf Wert gelegt, dass das Persönlichkeitsprofil der Unternehmenskultur weitgehend entspricht“, so Iris Engler. Beispielsweise auch bei Projektgruppen, die über eine begrenzte Zeit hinweg zusammenarbeiten: Hier ist es von Vorteil, wenn die Mitarbeiter bereits interkulturelle Kompetenz mitbringen und Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit ausländischen Unternehmen, Kollegen und Kunden haben.

Authentisch bleiben

Iris Engler hält es für wichtig, immer authentisch zu bleiben. Denn interkulturelle Kompetenz bedeutet nicht, die eigene Herkunft zu verleugnen oder komplett einen anderen Kommunikationsstil anzunehmen. Viel wichtiger ist es, die jeweilige Kultur des anderen zu kennen und zu respektieren – und einen Verhaltenskodex gemeinsam für alle festzulegen.

Den Weg zum Ziel beschreiben

Eine Commitmentkultur in der Vertriebsabteilung lässt sich erreichen, indem Vertriebsleiter Ziele mit den Verkäufern vereinbaren, zu denen diese ihr „Ja“ geben.

Mitarbeiter sind eher bereit, sich engagiert für die Zielerreichung einzusetzen, wenn sie ihre Zustimmung zu den Zielen gegeben haben. Denn so manchen sie die Ziele der Vertriebsabteilung zu ihren eigenen. Der Unternehmens-Coach und Vertriebsexperte Michael Letter (www.letter-consulting.de) empfiehlt deshalb Vertriebsleitern, mit ihren Verkäufern quantitative und qualitative Ziele zu vereinbaren, die messbar, nachprüfbar und individualisierbar sind. „Ziele einfach vorgeben – das bringt nicht viel“, so Letters Erfahrung. „Führungskraft und Mitarbeiter sollten im Zielvereinbarungsgespräch die Ziele gemeinsam definieren. Dann allerdings muss und darf der Chef die Erreichung der Ziele auch einfordern.“

Ziele mit Aktivitäten verknüpfen

Führung sei die Kunst, andere dazu zu bewegen, übertragene Aufgaben zu erfüllen. Darum verknüpfen commitment-orientierte Vertriebsleiter Ziele mit konkreten Aktivitäten. So ist beispielsweise das übergroße Ziel „Steigern Sie Ihren Umsatz um zehn Prozent“ häufig kontraproduktiv und eher ein Umsatzkiller, da es allzu nebulös und schwammig formuliert ist. Konstruktiver ist es, mit dem Außendienstmitarbeiter genaue Aufgaben festzulegen und sie mit Parametern zu verbinden, die an seine individuelle Situation angepasst sind. Beispiel: „Herr Meier, wir halten fest: Vereinbart ist, dass Sie jede Woche fünf Stammkunden mehr besuchen und zehn zusätzliche Termine mit Neukunden vereinbaren“ – dies sind Aktivitäten, die den Weg zum Ziel weisen und vom Verkäufer als realistisch und erreichbar eingestuft werden.

Fördern und fordern

Klar beschriebene Zielvereinbarungen erleichtern das Controlling – der Vertriebsleiter überprüft, ob sich der Mitarbeiter an die Vereinbarung hält. Ist das Ergebnis, dass Verkäufer Meier die zusätzlichen Stammkundenbesuche und Neuakquisitionstermine nicht schafft, muss die Führungskraft mit ihm nicht darüber diskutieren, warum er ein ominöses Ertragsziel verfehlt, sondern warum es ihm schwer fällt, die konkret vereinbarten Ziele zu erreichen beziehungsweise die erforderlichen Aktivitäten durchzuführen.

„Es geht aber nicht um Kontrolle“, betont Michael Letter, „sondern darum, dem Mitarbeiter konkrete Hilfestellung zu geben.“ Führungskraft und Außendienst-

mitarbeiter setzen sich frühzeitig zusammen und diskutieren Lösungsoptionen. Vielleicht benötigt der Verkäufer Meier Unterstützung durch einen erfahrenen Kollegen oder eine Weiterbildungsmaßnahme.

Mögliche Stolpersteine identifizieren

Eine Alternative besteht darin, im Zielvereinbarungsgespräch mögliche Stolpersteine und entsprechende Lösungen zu benennen, bevor jene Stolpersteine auf dem Weg zur Zielerreichung auftauchen: Verkäufer Meier soll ja wöchentlich zehn potenzielle Neukunden zusätzlich besuchen. Mit dem Vertriebsleiter überlegt er, welche möglichen Hindernisse auftreten können – etwa Zeitmangel. Nun entwickeln sie eine Lösung, die darin besteht, dass der Verkäufer seine Tourenplanung optimiert und Besuche bei Kunden, die räumlich beieinander liegen, besser aufeinander abstimmt. Oder er wird durch den Innendienst entlastet. Nun kann der Außendienstmitarbeiter nicht auf die Begründung verweisen, ihm fehle die Zeit – denn für dieses Problem existiert bereits eine Lösung.

Pro-aktive Lösungen

Wenn er eine andere Begründung vorbringt, wird wiederum eine Alternative entwickelt. Führungskraft und Verkäufer erarbeiten pro-aktiv Lösungen für mögliche Hindernisse, die zusammen mit den Lösungen in einer Checkliste festgehalten werden. Die Liste wird erweitert, sobald neue Hindernisse auftreten. Angenehmer Nebeneffekt: Der Verkäufer hat keine Ausreden mehr, der Vertriebsleiter kann stets auf bestehende Lösungsvorschläge verweisen.

„Der Vertriebsleiter sollte zudem die inneren Widerstände berücksichtigen, die der Verkäufer aufbaut – etwa weil er meint, „im Sommerloch ist es ohnehin sinnlos, die Akquisition voran zu treiben“, betont Michael Letter. „Wenn die Führungskraft innere Widerstände erkennt, kann sie dagegen halten und dem Verkäufer verdeutlichen, dass in der flauen Sommerzeit die Konkurrenz schläft – und der hellwache Verkäufer Meier die Chance nutzen muss, Neukunden zu überzeugen.“

Vision und Ziele

Die Vertriebsabteilung gewinnt an Durchschlagskraft, wenn:

- eine Unternehmensvision vorliegt und daraus die entsprechenden Firmenziele abgeleitet sind,
- darauf die Bereichs- und Abteilungsziele fußen
- sich die Mitarbeiterziele schließlich an den Abteilungszielen orientieren.

Checkliste

Aus Mitarbeitern Führungskräfte machen

Wird ein Topverkäufer zum Regionalvertriebsleiter oder Teamchef befördert, gilt stets: Der Mitarbeiter muss in seine neue Führungsposition hineinwachsen. Klaus Steven, Senior Consultant und Managing Director der AchieveGlobal Deutschland GmbH (www.achieveglobe.de), zeigt anhand folgender 10 Tipps, wie Sie als Vertriebsleiter Ihren Mitarbeiter dabei unterstützen können.

1. Lassen Sie den „Jungspund“ auf dem Chefsessel von Ihrer Führungserfahrung profitieren. Kündigen Sie an, dass Sie dies tun werden.
2. Als Mentor und Coach tauschen Sie sich regelmäßig mit ihm aus, beantworten Fragen, geben Praxistipps und fördern seinen Führungserfolg.
3. Regen Sie die neue Führungskraft an, sich mit der noch ungewohnten Rolle auseinander zu setzen, die Folgen zu durchdenken und den Rollenwechsel zu akzeptieren und anzunehmen.
4. Vermitteln Sie dem Verkäufer nützliche Erfolgsstrategien, die so gut wie immer passen. Dazu gehören etwa „Persönliche Glaubwürdigkeit aufbauen“ oder „Stolpersteine aus dem Weg räumen, die die Leistungsfähigkeit des Teams einschränken“.
5. Prüfen Sie, ob es notwendig ist, dass der junge Chef eine Weiterbildung besucht, um Kompetenzen aufzubauen, die ihm für seine neue Aufgabe noch fehlen.
6. Vereinbaren Sie mit dem jungen Vorgesetzten, welche Aufgaben er zukünftig übernehmen soll.
7. Klären Sie für sich und für ihn die Erwartungen: Falls von ihm erwartet wird, sowohl Führungsverantwortung zu übernehmen als auch weiterhin seine Kompetenz als Topverkäufer zu nutzen, muss geklärt werden, wie er die Doppelfunktion meistern kann.
8. Räumen Sie Akzeptanzhindernisse beiseite, indem Sie in einem Mitarbeitermeeting die neue Rolle des ehemaligen Kollegen, der nun Chef ist, erläutern. Somit erleichtern Sie es ihm, Mitarbeiter zu führen, die gestern noch Kollegen waren.
9. Geben Sie vorsichtig Empfehlungen für den Umgang mit den ehemaligen Kollegen. Raten Sie dem Jungchef zum Beispiel, dass er Einzelgespräche mit den Kollegen führen sollte, die sich gleichfalls Hoffnung auf den Chefsessel gemacht haben.
10. Verdeutlichen Sie, dass der Jungmanager auch als Führungskraft die Beziehungen zu seinen Vorgesetzten pflegen soll, um sich deren Unterstützung zu sichern.

Impressum:

Herausgeber: DVS-Deutsche Verkaufsleiter Schule GmbH, Abtl. Verlag Norbert Müller, Postanschrift: Hultschiner Straße 8, 81667 München, Telefon: 0 89/21 83-78 00, Fax: 0 89/21 83-78 01, E-Mail: redaktion@VNM.de, Internet: www.verkaufspower.de, Chefredaktion Verlag Norbert Müller: Sandra Spier, Textbeiträge: Seite 01: Florian Allgayer; Seite 02 oben, 03, 04, 05, 06: Regina Mittenhuber; Nachdruck und Fotokopien auch auszugsweise nicht gestattet. Erscheinungsweise: vierzehntägig. ISSN 0933-8357. Layout und Satz dieser Ausgabe: Journal Media GmbH, Gruber Straße 46b, 85586 Poing, Grafische Konzeption: dworak & kommesser atelier für kommunikationsdesign München, Druck: Druckerei Vonroth&Vogel, 86899 Landsberg.

Leserfrage

Als mittelständischer Zulieferer wollen wir stärker in bestehende Netzwerkpartner investieren und neue hinzugewinnen, um gemeinsam bei größeren Kundenunternehmen einsteigen zu können. Was sollten wir dabei beachten? *(Klaas R., Bremen)*

Aus der Redaktion

Prof. Dr. Heinz-Theo Wagner, Professor für Management und E-Business an der GGS – German Graduate School of Management & Law, Heilbronn, empfiehlt, systematisch vorzugehen: Zunächst sollte ermittelt werden, welches Know-how die verschiedenen Netzwerkpartner bisher eingebracht haben bzw. einbringen können und inwieweit es noch Lücken gibt, die durch neue Netzwerkpartner zu schließen sind. Dann rät der Experte zu folgenden Maßnahmen:

■ **Den Innovationsprozess überprüfen.** So muss eine klare Struktur definiert sein. Es sollte mindestens unterschieden werden in die Inventionsphase zur Ideenfindung, die Innovationsphase zur Produktentwicklung und Marktplatzierung sowie die Diffusionsphase zur Gewinnung von Marktanteilen.

■ **Rollen und Verantwortlichkeiten definieren:** Für jede dieser Phasen muss klar sein, wer welche Rollen und Verantwortlichkeiten inne hat.

Lesen Sie weiter unter www.verkaufsleiterservice.de.

Haben auch Sie eine Frage?

Wenden Sie sich an die Redaktion Außendienst Informationen, Tel.: 0 89/21 83-72 43, Fax: 0 89/21 83-78 01, E-Mail: redaktion@VNM.de.

Jüngere Entscheider nutzen Messen

Jüngere Führungskräfte der deutschen Wirtschaft nutzen Messen als Besucher genauso stark wie ältere Kollegen. Dies geht aus der aktuellen Leseranalyse Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung (LAE) hervor, die im Frühjahr 2009 von der LAE e.V., einem Zusammenschluss von Verlagen und Media-Agenturen, durchgeführt wurde.

In der Gruppe bis 39 Jahre gehen 84,8 Prozent aller Befragten auf Messen, 68 Prozent mindestens einmal im Jahr. Generell besuchen 84,4 Prozent der insgesamt 2,4 Millionen Entscheider Messen; 68 Prozent mindestens einmal jährlich. Führungskräfte aus dem Bereich Forschung & Entwicklung/Konstruktion gehen zu 95 Prozent regelmäßig auf Messen, Entscheider aus Absatz und Marketing zu 89 Prozent.