

GENESIS

KOMPETENZ STATT KOMPROMISSE

Was gute von ausgezeichneten Verkaufschefs unterscheidet

Sonderdruck aus
„Schweizer Versicherung“
1-2003 / 2-2003

Autor: Max Juchli

Inhaber der Genesis Training & Consulting AG
Mühlebachstrasse 2
CH-9320 Arbon

Tel. 071 446 88 87

Fax 071 446 88 81

E-Mail: gtc@swissonline.ch

Weitere Informationen finden Sie unter:

www.genesis-gtc.ch

Seit knapp 20 Jahren erfolgreicher Trainer (Management,
Verkaufs- und Persönlichkeitsentwicklung)



VERKAUF: Was gute von ausgezeichneten Verkaufshefs unterscheidet, Teil I

Leidenschaft der besonderen Art



Die richtige Motivation ist ausschlaggebend für die Stimmung in der Vertriebsmannschaft.

Ist die Verkaufsleitung mit der richtigen Person besetzt? Basis dazu ist die Akzeptanz beim Aussendienst, die Wahl der Strategie, Rahmenbedingungen, aber auch die Leidenschaft für den Job.

Von Max Juchli

Wer Leadership-Qualitäten entwickeln möchte, muss den Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neu überdenken. Inventar kann man managen, Mitarbeiterführung dagegen ist eine emotionale Angelegenheit. Wer es schafft, Mitarbeiter für die

Max Juchli ist Inhaber der Genesis Training & Consulting AG in Arbon (gtc@swissonline.ch, www.gtc-genesis.ch) und Mitglied des Expertenrates ASDA/FPVS.

Ziele zu entflammen, wird sie zu echten Höchstleistungen bewegen. Es gilt «Siegetypen» in einem Verkaufsteam zu entwickeln. Dies ist aber nur möglich, wenn ich als Verkaufsleiter dies vorlebe und Chancendenker statt ProblemDenkerfördere und meiner Aufgabe gewachsen bin.

Die veränderte Marktsituation hat den Kunden und sein Verhalten gegenüber dem Verkäufer, der Verkäuferin und seine Kaufgewohnheiten stark verändert. Er nimmt andere Werte für die Entscheidung mit ins Kalkül und ist sich seiner starken Verhandlungsposition bewusst. In vielen Verkaufsorganisationen hat der Prozess der Anpassung erst richtig begonnen. Man tut sich dabei schwer, den neuen Ansprüchen gerecht zu werden, vor allem in der strukturellen Anpassung, aber auch in der Stärkung der verkäuferischen Fähigkeiten des Aussendienstes.

Nicht sonderlich gut sieht es in der operativen Führung des Aussendienstes aus, obwohl ein wichtiger Ursprung vor-

handen zu sein scheint, wenn es darum geht, die Basis für gute Verkaufserfolge zu legen. Einige Generalagenturen und Regionen haben ausgezeichnete Strukturen aufgebaut und ein «kampfbereites» Team geformt, das bereit ist, professionellen Einsatz für die Zielerreichung zu bieten. In anderen Gegenden ist leider festzustellen, dass gewisse Trends im Kundenmanagement (Individualisierung, Loyalität) nicht erkannt werden.

Der Vertrieb wird somit zur wichtigsten Baustelle, und es gilt, sich wieder an die Kernkompetenz, nämlich die Kundenbetreuung, zu erinnern. An Stelle einer seriösen Aufbauarbeit rennt man den «schnellen» Erfolgen und dem Geld nach und vergisst dabei die Verantwortung für den Kunden fast gänzlich.

Bei vielen Gesellschaften herrscht nicht die beste Stimmung in der Vertriebsmannschaft. Spitzenleistung, die gerade jetzt geleistet werden müsste, wird nur von gut motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erbracht. Demotivierte Mitarbeiter kosten die Firmen dagegen ein Vermögen. Doch wo liegen die Ursachen dieser Situation? Einige sind hier aufgeführt:

- In vielen Gesellschaften werden neue Arbeitsverträge verhandelt, die eine andere Arbeitsweise zur Folge haben.
- Die Freiheitsgrade des Aussendienstes werden durch das Vertriebscontrolling laufend eingeschränkt. Der Verkäufer wird «gläsern».
- Betreuungsgebiete werden verkleinert, was für einen ADM den wohl grössten Einschnitt bedeutet.
- Neue Führungsinstrumente verlangen eine Umstellung der Arbeitsgewohnheiten.

Nebst den vielen noch vorhandenen Privilegien, die in einer Neuorganisation wegfallen sollen, bekommt der erfahrene ADM noch einen vorgesetzten Verkaufsleiter, wo er doch früher mit dem Generalagenten einige Dinge direkt erledigen konnte. Diese Situationen findet man auch im Ausland vor, und das alles scheint die momentane Stimmung der Verkäufer stark zu beeinflussen.

In einer solchen Voraussetzung liegen besondere Chancen, die ein geübter Vorgesetzter wahrnehmen kann. Denn: Die grössten Leistungen vollbringen Teams nicht in günstigen Zeiten. Die Leis-

tungsbereitschaft und die Cleverness zu fördern, stellt für den verantwortlichen Verkaufsleiter, die Verkaufsleiterin, einen hohen Anspruch, der alles abverlangt, was die Mitarbeiterführung anbietet. Sind aber die richtigen Führungspersönlichkeiten dafür ausgewählt worden?

Die verschiedenen Gesellschaften gehen diese Problemstellung unterschiedlich an. Verglichen mit andern Branchen ist der Versicherungsaussendienst kaum geführt. Sowohl die Marktbearbeitung als auch die Kundengespräche sind zu wenig strukturiert. Gerade das wäre auf Grund der Marktveränderung dringend nötig. Wie ist das nun mit der Verkaufsführung?

Der erhöhte Führungsaufwand führte dazu, dass der Verkaufsleiter – eine Position, welche meist neu geschaffen wurde – sich kleiner Verkaufsteams anzunehmen hat. Der Generalagent konnte sich nebst seiner Gesamtverantwortung dieser Aufgabe nicht mehr intensiv genug widmen. Es war klar, dass der Verkaufsleiter sich ganz dem Aufbau und der Entwicklung seines Teams zu widmen hat und am Markt intensiv vertreten sein sollte. Eine äusserst grosse Aufgabenvielfalt konzentriert sich deshalb beim Verkaufsleiter.

Wer erfüllt nun die Kriterien, die an einen guten Verkaufsleiter gestellt werden? Wo findet man eine solche Persönlichkeit? Der oder die Verkaufsleiterin hat ausgeprägte Individualisten zu führen, die sich schwer einer Führung unterziehen lassen. Sie formen sich ihren Erfolg selbst und glauben, auch ohne den neuen Vorgesetzten auszukommen. Sie messen an früheren Zeiten und nützen das anscheinend exzellente Beziehungsnetz für die Zielerreichung. Doch die Umsetzung der Unternehmensstrategie gelingt nur, wenn alle sich in die beabsichtigte Richtung engagieren. Eine starke Führung wäre angezeigt.

Beim Verkaufsleiter laufen die Fäden und Informationen zusammen; er ist die Schaltstelle für richtiges Agieren am Markt. Für die Erfüllung dieser Aufgabe braucht es starke Persönlichkeiten, die eine hohe Akzeptanz im Aussendienstteam geniessen. Wie sieht aber die Praxis aus? In einer konjunkturell schwierigen Zeit kumulieren sich einige negative Aspekte in dieser Verantwortung. Der Verkaufsleiter ist in einer Sandwichposition, in der die so genannten Führungssünden der Vergangenheit meist mehr wiegen als die momentane Problemstellung.

Welches sind die härtesten Brocken, die zu bewältigen sind?

- Hat er die Akzeptanz seiner Aussendienstler?
- Wird er vom Vorgesetzten genügend gestützt?
- Ist das Teamklima positiv, um wichtige Neuerungen schnell wirksam werden zu lassen?
- Sind besondere Privilegien von «Verkaufskanonen» oder länger gedienten Mitarbeitern weiterhin gültig?
- Muss er einige ADM führen, die älter und erfahrener sind als er selbst?
- Sind Altlasten vorhanden, die ein zielgerichtetes Arbeiten stark hemmen?

Dazu braucht es eine starke Persönlichkeit mit Rückgrat und einer grossen Portion Selbstvertrauen. Die echten Managementfähigkeiten sollte er sich vor der Wahl zum Verkaufsleiter angeeignet haben. Ansonsten tut er sich doppelt schwer. Denn ADM spüren Schwächen schneller als andere. Haben sie dies einmal entdeckt, wird der Verkaufsleiter schnell zum «Pausenc clown»; vor allem dann, wenn ihn der Generalagent nur mangelhaft stützt. Eine Korrektur dieser Situation ist dann nur noch mühsam zu erreichen. Jeder Generalagent versucht, die ideale Persönlichkeit auszuwählen und bietet dabei oft einem jüngeren ADM eine Karrierechance.

Die richtige Besetzung der Verkaufsleiterposition verlangt viel Sorgfalt und gutes Sensorium für Menschen und dessen Entwicklungspotenzial. Nicht jeder hat das Zeug zum Chef. Vielerorts werden die besten Verkäufer als Führungskräfte eingesetzt, mit dem festen Glauben, dem Vertrieb einen grossen Dienst erwiesen zu haben. Doch sind die ab-

schluss sichereren Topleute auch spitze, wenn es darum geht, ein Team zu formen und zu führen?

Wird ein Star im Verkaufsteam ausgewählt, so hat er meist die besten Fachkenntnisse und die höchste Verkaufserfahrung. Er kennt das Kundenverhalten bestens und geht zielsicher vor. Das ist Anstoss genug, den Top-Verkäufer in die verdiente Führungsposition zu befördern. Er hat es ja allen im Team vorge-macht, wie es gehen soll. Doch oft erleben wir, dass eine solche Person sich als Führungskraft äusserst unwohl fühlt. Verkäufer sind meist glücklicher und erfolgreicher, mit dem, was sie gerne tun und beherrschen.

In der Regel sind diese Top-Verkäufer also nicht die richtigen Personen für die Führungsverantwortung. Denn sie messen an ihren eigenen Fähigkeiten und Leistungen. Für eine Führungskraft werden andere persönliche Merkmale wichtiger, die oft nicht der Wertvorstellung des Top-Verkäufers entsprechen (siehe Kasten «Unterschiedliche Merkmale»).

Die zum Teil neu geschaffene Stelle «Verkaufsleiter» hat sich demzufolge den wesentlichen Aufgaben mit entsprechendem Aufwand zu widmen, nämlich der Führung des Verkaufs. Das wiederum – betrachtet man den dafür notwendigen Zeitaufwand – heisst in erster Linie, die Mitarbeiter zu führen. Er hat in dieser anspruchsvoller gewordenen Zeit im Verkauf näher bei den Mitarbeitern und den Problemen zu sein. Er ist sogar der wichtigste Teil im Problemlösungsprozess. Er stärkt und stützt somit seine ADM und verleiht ihnen Sicherheit. ■

Unterschiedliche Merkmale

Top-Verkäufer

- sind Individualisten
- sind geübte Einzelkämpfer
- geniessen Abwechslung
- mögen den schnellen Erfolg
- sind personenorientiert
- sind freiheitsliebend
- sind aktive «Wühler»
- wollen Ergebnisse selbst bewirken
- legen Wert auf Anerkennung
- sind typische Kontakter
- sind nimmermüde Aktivisten und am eigenen Weiterkommen interessiert

Top-Führungskraft

- suchen eher Integration
- sind umsichtige Teamplayer
- sind selbstsichere Eminenzen
- sind Systematiker
- sehen den Erfolg als Prozess
- sind ergebnisorientiert
- sind zielgerichtet und diszipliniert
- sind abgeklärt und strukturiert
- steuern die Ergebnisse bei Mitarbeitern schrittweise und nach klarer Strategie
- sind Animateure
- sind auf Effektivität orientiert und als Coach des Teams engagiert

VERKAUF: Was gute von ausgezeichneten Verkaufschefs unterscheidet, Teil II

Gerangel um Schlüsselposition



Harter Aufstieg an die Spitze: Top-Verkäufer schaffen sich Vorteile und Privilegien.

Top-Verkäufer sind am Markt kaum zu finden. Besser ist, Talentierte zu Spitzenverkäufern zu entwickeln. Auch wenn das Zeit raubend und mühsam ist.

Von Max Juchli

Ein wichtiges Führungsinstrument, das der Verkaufsleiter, die Verkaufsleiterin benutzt, sind die wöchentlichen oder monatlichen Verkaufsm Meetings. In vielen Fällen arten diese in echte Demotivationsveranstaltungen aus. Aus dem Blickwinkel des Verkäufers sind diese Treffen meist überflüssig. Werden an diesem Montag-

Max Juchli ist Inhaber der Genesis Training & Consulting AG in Arbon (gtc@swissonline.ch, www.gtc-genesis.ch) und Mitglied des Expertenrates ASDA/FPVS.

morgen nur Zahlen präsentiert, ist das Meeting wirklich für die Katz. Die eigene Verkaufsleistung mit den Zielzahlen zu vergleichen, kann jeder für sich selbst tun. Wenn der Verkäufer dabei noch vorgeführt wird und sein Unvermögen am Overhead projiziert wird, ist die Demotivation schon ausgelöst.

Zahlen dokumentieren nur die (Miss-)Erfolge der Vergangenheit. Sie signalisieren, dass etwas getan werden soll. Aber sie zeigen nicht auf, was und wie etwas getan werden muss. Als Verkaufsleiter gilt es nun, die zielführenden Aktivitäten zu steuern und mit dem Team zu erarbeiten. Er geht mit den einzelnen Team-Mitgliedern einen Coachingprozess ein, und dazu gilt vor allem, den Mitarbeiter am richtigen Ort «abzuholen». Top-Verkäufer, das breite Mittelfeld der Durchschnittsverkäufer und die Schlusslichter brauchen aber unterschiedliches Coaching, wie die folgenden Beispiele zeigen.

Unterschiedliches Coaching

Der Top-Verkäufer: Die Primadonnen des Vertriebes wollen als solche behandelt werden. Sie können nur unterfordert, selten aber überfordert werden. Der Verkaufsleiter darf sich nicht scheuen, ihnen Ziele zu setzen, die wesentlich höher liegen als bei den anderen. Er macht sogar offen deutlich, dass die Erreichung des Gesamtzieles nur mit der Erbringung dieser Spitzenleistungen realisierbar ist. Spitzenleute werden, wenn man ihre Leistungen entsprechend anerkennt und honoriert, höchsten Einsatz bringen, um die in sie gesetzten Erwartungen zu erfüllen. Sie können diesen Druck gut aushalten und bringen den nötigen Sportsgeist mit.

Aber aufgepasst: Top-Verkäufer schaffen sich Vorteile und Privilegien, die andere im Team nicht haben. Solange diese im Sinne der gesamten Zielerreichung nicht kontraproduktiv sind, können sie toleriert werden. Wenn aber im Team opponiert wird, geht der umsichtige Coach auch dieses «heisse Eisen» an. Meist ist der Weg, indem die unternehmerischen Zusammenhänge und deren Auswirkungen beim Top-Verkäufer aufgezeigt werden. Man sollte sich allerdings klar sein: Der Spitzenmann oder die Spitzenfrau wird sich danach neue Privilegien schaffen.

Der Mittelmässige: Der Coach unterscheidet hierzu global. Ist der ADM im Mittelfeld, weil er nicht mehr leisten will

oder weil er nicht kann. Beides fordert den Verkaufsleiter gleichermassen. Es braucht viel Geduld und Engagement, bis die erwünschte Professionalität erreicht wird.

Bei einem «satten» Verkäufer, der nicht mehr will, ist die Einstellung zu ändern. Es sind «gierige Goldgräber» zu schaffen, die sich ganz ins Zeug legen. Die Zeit lässt Mittelmass nicht zu. Mit emotionaler Führung ist hier ein Ansatz zur Korrektur gegeben.

Steigerung Ihrer Führungskompetenz

Der 10-Punkte-Check

1. Sie glauben an die Entwicklungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter und fördern die Talente zielgerichtet und schrittweise.
2. Sie besitzen die Sensibilität, andere Menschen zu spüren, und können Gefühle zeigen und auslösen.
3. Ihre Selbstdisziplin und Selbstorganisation wirkt als Vorbild.
4. Sie formen ein Leistungsteam, das «Siegertypen» hervorbringt, gehen respektvoll mit Mitarbeitern um und fördern so ein exzellentes Teamklima.
5. Sie sind in der Lage, sich angemessen durchzusetzen, und verfolgen konsequent Ihre Absicht.
6. Sie sind sich der starken Wirkung Ihres Führungsauftrittes bewusst und führen Menschen zielorientiert und motivationsbewusst.
7. Sie führen aufbauende Mitarbeitergespräche und lösen beim Mitarbeiter aktives Tun und volles Engagement aus. Dies trifft auch für die Meetingsführung zu.
8. Sie sind Vorbild in allen Belangen des Verkaufs und sind im Alltagsgeschäft involviert.
9. Sie suchen für sich und Ihr Team Entwicklungsmöglichkeiten, sodass Professionalität vom Kunden attestiert wird.
10. Sie ersetzen ewig gestrige Gedanken durch eine optimistische Grundhaltung und zeigen durch positive Denkwiese in Problemstellungen Chancen und Wege auf.



Damit der Verkauf nicht zu einer reinen Rechenschieberei wird, sind die persönlichen und fachlichen Fähigkeiten laufend zu trainieren.

Ein Gesamtziel anpeilen

Jeder im Team muss wissen, was genau als Gesamtergebnis gebraucht wird und welcher Anteil davon auf jeden Einzelnen entfällt. Der Grundsatz «Fordern, um zu fördern» ist hier angebracht. Hängen Sie die Ziele ruhig hoch. Machen Sie deutlich, dass die Minderleistung jedes Einzelnen von seinem Teamkollegen durch dessen Mehrleistung kompensiert werden muss, um das Gesamtziel zu erreichen. Machen Sie unmissverständlich klar, dass Sie als Verkaufsleiter fest entschlossen sind, das gesetzte Ziel zu erreichen.

Die Kontrolle ist in diesen Phasen der Zielabweichung das Wichtigste. Nutzen

Sie regelmässige Begleitung dazu, die Motivation zu steigern. Je enger und häufiger Sie führen, desto rascher ist eine Wende eingeleitet. Erhöhen Sie also den Führungsrhythmus, eventuell auch gegen den Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Abtaucher und Schlusslichter: Die Ursprünge einer schwachen Verkaufsleistung sind vielfältig. Wo Fachkenntnisse, Mut oder Fertigkeiten fehlen, ist die Korrekturmassnahme klar und kann lanciert werden. Das dafür nötige zeitliche Engagement ist erheblich. Wobei eine Tatsache im Versicherungsaussendienst immer vor Auge gehalten werden muss: Top-Verkäufer sind am Markt kaum zu finden. Man hat ta-

lentierte mühsam zu Spitzenverkäufern zu entwickeln.

Durchsetzungsfähigkeit nötig

Aus der Sicht des Verkaufsleiters ist zu beachten, dass auch Personen mit schwacher Verkaufsleistung sich als Teil des Ganzen sehen und einen Ansatz zur Zielerreichung leisten. Man darf als Verkaufsleiter dabei den Wunsch, bedeutend zu sein, nicht unterschätzen. Der gute Führer versteht es, mit diesem Motiv das Mittelfeld zu bewegen, und wird so manche positive Überraschung von vermeintlich schwachen Verkäufern erleben. Weniger talentierte, aber fleissige Verkäufer sehen nach dem Leistungstief ihre Chance, sich dafür zu revanchieren,

Das Verkaufsleiterprofil

Wie sind Sie positioniert?

Kreuzen Sie an (x), wo Sie sich momentan einordnen.

Führungsaufgaben:	1	2	3	4	5	6
Analytische Fähigkeiten						
Eigenes Zeitmanagement/Arbeitstechniken						
Bei Verkäufern akzeptiert						
Problemlösungsfähigkeit						
Teamorientierung						
Mitarbeiterführung						
Mitarbeitergespräche						
Verkaufsbegleitung mit Lerneffekt						
Emotionen zeigen						
Durchsetzungsfähigkeit						
Eigenmotivation						
Konzeptionelle Fähigkeiten						
Marketingwissen						
Strategische Planung/ strategisches Verkaufen						
Eigener Kampfwille						
Glaubwürdigkeit						
Umgang mit Gesamtverantwortung						
Stressstabilität						
Verfolgen operativer Ziele						
Konsequenz						
Einsatz von Führungsinstrumenten						
Rücken stärken, Mut machen, Sicherheit vermitteln						
Selektion von neuen Mitarbeitern im AD						
Persönlichkeitskompetenz						
Fachkompetenz						
Soziale Kompetenz						
Führungskompetenz						

Skala: 1= schwach
6= bestens

dass der Vorgesetzte zu ihnen gehalten und an sie geglaubt hat, als sie es selbst nicht mehr taten. So werden Sie als Führungskraft belohnt.

Vom VL wird also eine gute Durchsetzungsfähigkeit verlangt. Um sich bei allen angemessen durchzusetzen und situativ richtig vorzugehen, braucht es viel Sensibilität, Geschick und die Kenntnis der nötigen Einzelheiten, die uns die sprachliche Aufbereitung bietet, um Korrekturmassnahmen erfolgreich anzubringen. Dies braucht viel Übung und sollte in einem praxisbezogenen Training zu einer gewissen Fertigkeit gebracht werden.

Viele Persönlichkeiten «verheizt»

In den letzten Jahren sind viele Verkäuferpersönlichkeiten als Verkaufschef «verheizt» worden. Sie wurden ohne seriöse Klärung, ob sie das Zeug dazu haben, in die Funktionen eingesetzt, nach dem Motto «Verkaufen kann er, also soll er auch die andern im Team dazu bringen». Die Aufgabenvielfalt und die Ansprüche, um als Verkaufsleiter zu bestehen, sind enorm. Es lohnt sich, den richtigen Mann, die richtige Frau, dafür vorzusehen. Die VL stellt eine der be-

deutendsten Schlüsselpositionen in einem dezentralen Vertrieb dar.

Eine der besten Möglichkeiten bietet ein Assessment, das nicht nur Persönlichkeitsmerkmale hervorbringt. Es soll möglichst in mehreren Stufen ablaufen und am anspruchsvollen Alltagsfall orientiert sein. Der Vorteil liegt auch darin, dass der künftige VL – sollte er die Stelle nicht erhalten – wertvolle Hinweise über sich, seine Führungsfähigkeit und Persönlichkeit bekommt. Es ist auch darauf zu achten, dass mit der Auswertung Empfehlungen für Aus- und Weiterbildungen hervorgehen.

Die facettenreiche Führungsaufgabe verlangt vom Steuermann des Vertriebs laufende Impulse zur Entwicklung seiner Persönlichkeit. Seine Kompetenz wird durch die Vorbildfunktion gesteigert und die Merkmale und Verhaltensweisen wirken mitreissend auf die Mitarbeiter (siehe Kasten «Der 10-Punkte-Check»).

Die Führung des Verkaufs ist mehr denn je in den Mittelpunkt aller Anstrengungen in der Marktbearbeitung gerückt. In einem führungsmässig meist vernachlässigten Verkäuferteam hat der Verkaufsleiter Siegertypen zu formen

und seinen eigenen Auftritt als Vorbild zu gestalten. Durch starke Persönlichkeitsmerkmale und ausgezeichneter Fachkompetenz meistert er seine «Sandwich-Position» und setzt sich angemessen auch für unbeliebte Entscheidungen bei den Individualisten durch.

Fähigkeiten trainieren

Der hohe Anspruch an die Verantwortungsvielfalt verlangt eine laufende Stärkung und Entwicklung. Es ist empfehlenswert, diese Fähigkeiten wie ein Sportler zu trainieren, um das Übungsfeld nicht erst im Alltag zu sehen. Eine äusserst reizvolle Aufgabe, die in dieser Form und Vielfalt im Unternehmen nicht mehr anzutreffen ist. Es lohnt sich also, die eigene Faszination dafür zu zeigen und diese auf das Verkaufsteam zu übertragen.

Dem interessierten Verkaufsleiter, der Verkaufsleiterin bietet sich die Möglichkeit, das eigene Profil festzustellen. Kreuzen Sie im nebenstehenden Schaubild das Zutreffende an. Eingezeichnet ist ein Profil, das sich aus vielen Assessments für VL in Deutschland und der Schweiz ergab. ■