Wie Newcomer Personal managen

Wer neu in die Position des Verkaufsleiters aufrückt, muss sich darüber klar sein: Der Anforderungsdruck ist enorm. Denn jetzt zählt nicht mehr verkäuferisches Talent, sondern Führungsqualität und vor allem Stehvermögen. Lesen Sie, mit welchen Aufgabenbereichen und Tools Newcomer konfrontiert werden und wie diese sich am besten auf Personalmanagement einstellen.

Die meisten Verkaufsleiter sind ohne besondere Ausbildung in ihre Position gelangt. Nun gilt es zu beweisen: Verstehen sie es, unternehmerisch zu denken? Haben sie Persönlichkeit und Durchsetzungsvermögen? Sind sie wirklich bereit, den Job über die Familie zu stellen und dabei unter Umständen weniger als mancher Verkäufer zu verdienen?

Verkaufsleiter stehen zwischen den Stühlen. Zum einen gilt es, dem Verkaufsteam diplomatisch die Firmenziele zu vermitteln. Zum anderen müssen sie Ideen und Strategien, die im Team entwickelt wurden, vermittelnd der Geschäftsleitung vortragen. Das erfordert wahrlich einen großen Spagat! Schließlich muss man glaubwürdig bleiben. Jeder, der diese Führungsposition anstrebt, sollte sich bewusst machen: Der beste Verkäufer ist nicht automatisch auch der beste Verkaufsleiter. Also heißt es, sich bereits im Vorfeld einer möglichen Bewerbung oder als Vorbereitung auf den anstehenden neuen Job mit den Aufgaben und hohen Anforderungen auseinanderzusetzen. Und wer dann nach dem Lesen dieses dreiseitigen Crash-Kurses ernsthaft zu sagen vermag: „Ja, das bewältige ich“, der ssollte – zumindest einigermaßen – gewappnet sein.

Die Aufgaben des Verkaufsleiters

Am ersten Tag wird der Neue gewöhnlich den Mitarbeitern vorgestellt. Darum sollte er eine kleine Rede vorbereiten, in der er durchaus ein paar persönliche Informationen preis gibt. Fünf Minuten genügen. Wichtig: Eine sofort angelegte Namensliste erleichtert die Kommunikation ungemein. Und nur durch intensive Kommunikation mit Kollegen und Mitarbeitern lässt sich Akzeptanz erreichen.

■ **Zahlen und Informationen:** Der Verkaufsleiter muss alle Zahlen kennen und damit arbeiten können. In den meisten Unternehmen kann er sich die für ihn relevanten Listen abrufen oder online zusammenstellen. Deswegen sollte er Erfahrung mit Daten, PC und Programmen haben. Besonders wichtig ist der geplante Auftragseingang für die nächsten zwölf Monate, der sogenannte Forecast (Auftragseingangsplanung) sowie mittel- und langfristige Auftragsplanungen, aufgeschlüsselt nach Perioden und Produkten.

■ **Besprechungen und interne Kommunikation.** Bewährt hat sich ein morgendliches Frühstücksmeeting mit den direkten Mitarbeitern. Vorteile: Es wird intensiv miteinander kommuniziert, die Aufgaben können sofort zur Entscheidung weitergegeben werden (mit anderen Worten: delegieren). Diese tägliche halbe Stunde kann dazu beitragen, langsam

Helmut S. Durinkowitz, fast 20 Jahre Vertriebsbeauftragter in Führungspositionen in Marketing und Vertrieb, ist jetzt als Trainer und Unternehmensberater im deutschsprachigen Raum, in Russland und in den USA tätig.

Helmut S. Durinkowitz
A-Breitenbrunn
Tel. (04 43) 2 6 83 70 21
E-Mail: duri@aon.at

aufkommende Konflikte zu orten und diese durch die ordnende Hand des Verkaufsleiters im Keim zu ersticken.

Weitere feste Termine für den Teamleader: wöchentliche oder monatliche Besprechung mit der Geschäftsleitung, wöchentliche Treffen mit den Bereichsleitern sowie die ein- bis zweimal jährlich stattfindende Vertriebsversammlung, dem Meeting der Verkäufer, Produktmanager und Innendienstler.

Eminent wichtig: Personalmanagement

Neben der Planung und dem Berichtswesen an die Geschäftsleitung gehört auch die permanente Weiterentwicklung des Teams zu den wichtigen Aufgabenbereichen des Verkaufsleiters. Wer nicht in der Lage ist, die Fähigkeiten eines jeden einzelnen Mitarbeiters bestimmen zu können, der verschenkt fahrlässig Potential – und somit Verkaufserfolge.

■ **Ausbildung der Mitarbeiter.** Die Analyse des Trainingsbedarfs ist ein komplexer und aufwendiger Prozess, der von der Führungskraft Zeit und Auseindersetzung mit Zielen erfordert. Die Gefahr: Unpräzise angesetzte Weiterbildung produziert magere Ergebnisse und Demotivation.

Klar ist: Jeder Verkäufer braucht eine Produktschulung und die richtigen Verkaufsargumente, um gegen Mitbewerber am Markt bestehen zu können. Es gibt noch immer Unternehmen, die einem Verkäufer eine Produktinformation auf den Schreibtisch legen und erwarten, dass der Verkäufer sich selbst alles beibringt. Ein teurer Weg! In den Verkaufsseminaren bauen Verkäufer ihre Fertigkeiten aus. In Rollenspielen werden die verschiedenen Situationen geübt und in Workshops die Bedeutung des Planens aufgezeigt. Dazu gehört ein für jedes Unternehmen genau auf den Bedarf zugeschnittenes mittelfristiges Trainingskonzept von mindestens drei Jahren. Die besten Vertriebsorganisationen trainieren – und motivieren – die Verkäufer wöchentlich mindestens einen halben bis zu einem Tag. Ein Trainingstag bedeutet etwa ein halbes Prozent der jährlichen Verkaufszeit (bei 200 Arbeitstagen), doch der Erfolg macht den Zeit- und Kosteneinsatz schnell wett.

■ **Einstellungsgespräch.** Abhängig von der Art des Vertriebs gilt es, den richtigen Typ Verkäufer zu rekrutieren. Die Auswahlkriterien richten sich danach, ob Investitionsgüter (wie Maschinen und Anlagen), Immobilien und Versicherungen, Verbrauchsgüter (wie Waschmittel, Kleidung) oder Arzneimittel verkauft werden sollen. Die wichtigsten Fragen lauten: Werden die Kunden den Verkäufer akzeptieren, ihm vertrauen und ihm einen Auftrag geben? Ist er der richtige Repräsentant der Firma? Dabei ist genau auf den ersten Eindruck zu achten. Schließlich kennen auch die Kunden den Verkäufer zunächst nicht und werden in der Regel ähnliche Empfindungen haben. Die meisten Firmen haben Personalsachbearbeiter, die während der Personalsuche hilfreich zur Seite stehen und Vorarbeiten erledigen. Man muss nicht alles alleine erledigen! Wichtig: Bewerbergespräche erfordern eine angemessene Vorbereitung. Unerlässlich ist eine Matrix, in der die wichtigsten Anforderungen und Bewertungseindrücke eines jeden Bewerbers mit einer Benotung festgehalten werden.

■ **Mitarbeiterbeurteilung.** Die wichtigste Beurteilungsgröße ist die Zielerreichung (Auftrag/Umsätze). Im Gespräch werden mit den Mitarbeitern Stärken und Schwächen besprochen und schriftlich festgehalten. Die eigene Beurteilung des Mitabeiters kann dabei durchaus von der des Vorgesetzten abweichen. Auf einem Formular werden grafisch Übereinstimmung oder Abweichung festgehalten. Daraus ergibt sich dann ein Aktionsplan, der periodisch auf Durchführung und Erreichung überprüft wird. Nach demselben Prinzip kann sich auch der Verkaufsleiter von seinen Verkäufern überprüfen lassen!

■ **Motivation.** Auch Verkaufsleiter sind meistens nicht dafür trainiert, Motivation als permanentes Werkzeug einzusetzen. Schade! Dabei versteht es ein erfolgreicher Teamleader, die Eigeninteressen und persönlichen Zielsetzungen seiner Verkäufer in Übereinstimmung mit dem Unternehmen zu bringen. Dazu gehört, das Umfeld der Mitarbeiter zu kennen (Kollegen, Familie, Erwartungen, Ängste und Beweggründe).

Diese Zahlen sind wichtig

1. Gesamtumsatz und Auftragsbestand des Verantwortungsbereiches
2. Umsätze und Aufträge aufgeteilt in Regionen
3. Umsatz und Aufträge der Geschäftsstellen, der verschiedenen Produkte, der Quartale und Jahre
4. Auftragseingang und Besuchsfrequenz jedes Verkäufers
5. Entwicklung der Zahlen (Grafiken)
6. Kostenübersichten (Kostenstellen)
7. Deckungsbeitragsrechnungen
8. Budgetzahlen
9. Ist/Soll der Aufträge der Verkäuferbereiche
10. Ist/Soll der Kosten seiner Abteilung
11. Forecast der verschiedenen Produkte und Bereiche

Kleiner Knigge: Die wichtigsten Führungsleitsätze

Der Verkaufsleiter sollte ...

… sich mit dem Unternehmen, in dem er arbeitet, identifizieren.

… loyal sein. Er muss den dort geltenden Regeln und Zielen folgen.

… nur Leute einstellen, die in die Gruppe passen. Der Teamleader muss auf sein Personal stolz sein.

… mit den Mitarbeitern die Arbeit besprechen, die er verlangt. Der Mitarbeiter braucht klare Leitfäden und muss wissen, warum etwas zu tun ist.

… seine Entscheidungen konsequent durchsetzen, um glaubwürdig zu bleiben.

… niemals Ohren für dummes Geschwätz haben. Statt dessen Fakten prüfen, Daten sammeln und Sachverhalte schriftlich geben lassen.

… bei anstehenden wichtigen Entscheidungen eine Nacht darüber schlafen. Wenn nötig, nochmals besprechen und dann entscheiden.

… täglich Kontakt mit den Mitarbeitern halten. Stichwort: „Management by walking around". Vorteil: Er lernt Probleme vor Ort kennen.

… die getane Arbeit der Mitarbeiter kontrollieren und besprechen. Wer nicht kontrolliert, führt nicht wirklich. Verantwortung lässt sich nicht delegieren.

… seine Zusagen einhalten und so demonstrieren: „Auf mich ist Verlass!"

… gerecht sein. Gleiches Recht für alle!

… die Mitarbeiter loben. Ehrliches Lob ist das Öl der Organisation.

… auch den Vorgesetzten loben. Aber Vorsicht! Nicht übertreiben.

■ **Abmahnung.** Sollten die Leistungen eines Mitarbeiters nicht den Anforderungen entsprechen, muss der Verkaufsleiter handeln! Nach genauer Prüfung der Fakten wird ein Gespräch mit dem Mitarbeiter vereinbart. Ziel des ersten Gesprächs ist es, eine Klärung herbeizuführen und ihm eine Chance zu geben, sich zu den Begebenheiten zu äußern. In kürzeren Abständen sollten weitere Gespräche erfolgen. Die vereinbarten Maßnahmen müssen in jedem Fall festgehalten werden. Maßnahmen können sein: Produktschulung, Abschlusstechniken, gemeinsame Besuche beim Kunden.

Liegt eine erhebliche Minderleistung oder eindeutiges Fehlverhalten vor, ist eine Abmahnung aus rechtlichen Gründen angezeigt. Diese kann mündlich (bitte vor Zeugen!) oder schriftlich erfolgen. Beispiele: zu geringer Zeiteinsatz des Verkäufers, berechtigte Beschwerden von Kunden, fehlende Aufträge oder exzessiver Alkoholkonsum während der Arbeit.

■ **Entlassung.** Diese sollte der Verkaufsleiter sorgfältig vorbereiten und mit einem Rechtskundigen beraten. Der Empfang der schriftlichen Kündigung ist bestätigen zu lassen. Beim Entlassungsgespräch freundlich und verbindlich erklären, warum der Schritt notwendig wurde. Die Pflicht eines Vorgestetzten ist es im übrigen, in Härtefällen Hilfe anzubieten.

Fazit: Um wirklich etwas zu erreichen, braucht der Verkaufsleiter vor allem eines: Selbstdisziplin! Nur wenn er konsequent vorlebt, was er verlangt, kann er ein positives Feedback erwarten – und somit Erfolg. Wie hieß es doch zu Beginn: Gefragt ist diplomatisches Geschick und ein enormes Stehvermögen.

HELMUT S. DURINKOWITZ SP

BUCHTIPP

Helmut S. Durinkowitz
„Crash-Kurs für Verkausleiter – Vom Start weg auf der Gewinnerseite"
Gabler, 48 Mark,
Bestellung. S. 81

WEB LINK

Leseprobe unter www.salesprofi.de