

TeleTalk

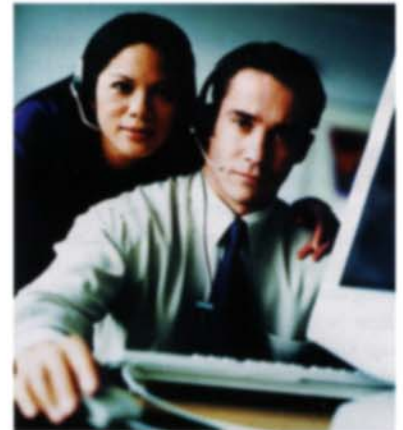
Magazin für erfolgreiche Kommunikation

PERSONAL & FÜHRUNG

TRAINING

Commitment-Kultur im Vertrieb

Mitarbeiter im Vertrieb können nur erfolgreich arbeiten, wenn sie ihre Zielvorgaben kennen. Diese müssen in die Ziele des Gesamtunternehmens eingebettet sein.



Seit Jahresbeginn sind allen Mitarbeitern der Vertriebsabteilung eines mittelständischen Versicherungsunternehmens die Umsatz- und Ertragsziele bekannt: Zehn Prozent mehr sollen es werden. Doch schon Mitte des Jahres zeichnet sich ab, dass diese Zahl kaum erreicht wird. Eilig setzt der Vertriebsleiter einen Termin für ein Meeting an. Er steht unter erheblichem Druck – die Geschäftsführung erwartet von ihm am Jahresende jene zehnpromzentige Steigerung. Entsprechend prägen gegenseitige Schuldzuweisungen, Missverständnisse und Erklärungsversuche das Meeting. Und überhaupt: „Es ist doch erst die Hälfte des Jahres vorbei, noch haben wir Zeit.“ Das ist auch die einzige Hoffnung, denn ein Notfallplan für solch eine Situation existiert nicht.

Das zugespitzte Beispiel verdeutlicht, dass es mit der so genannten Commitment-Kultur in vielen Vertriebsabteilungen schlecht bestellt ist und warum unklare Zielvereinbarungen zu den gefräßigsten Umsatzkillern gehören:

- Ziele werden nicht eindeutig festgelegt und kommuniziert.
- Ziele werden lediglich an Umsatz- und Ertragszahlen festgemacht, statt sie auf konkrete Aktivitäten herunterzubrechen, die messbar, nachprüfbar und individualisierbar sind.
- Zielvereinbarungen werden denjenigen, die sie letztendlich umsetzen müssen, übergestülpt, statt sich in einem Diskussionsprozess der Zustimmung der Beteiligten zu versichern.
- Es wird versäumt, frühzeitig festzulegen, welche Maßnahmen notwendig sind, falls sich die angestrebten Ziele als unrealistisch erweisen.

Herzstück einer Commitment-Kultur ist, dass die Zielfestschreibungen nicht aus der reinen Forderung nach Umsatzsteigerung

bis Jahresende bestehen. Vielmehr werden mit jedem Mitarbeiter Aktivitäten vereinbart, die zeitlich und qualitativ klar beschrieben sind und mit denen sich der Mitarbeiter einverstanden erklärt. Während die Umsatzsteigerung das Ziel darstellt, beschreibt die Aktivitätenliste den Weg, der dorthin führt. Der Zielsetzung wird also ein operatives Maßnahmencontrolling vorgeschaltet. Der Vertriebsleiter vereinbart mit jedem einzelnen Verkäufer genaue Maßnahmen, zum Beispiel: Pro Woche sechs Termine mehr vereinbaren, zehn Neukunden mehr ansprechen, vier zusätzliche Kundenbesuche absolvieren. Diese Parameter kann der Vertriebsleiter dann messen, überprüfen und zudem an die Situation jedes einzelnen Außendienstmitarbeiters anpassen.

Wegweiser zum Erfolg

Ziele sind die Wegweiser zum Erfolg, das gehört zum Allgemeinwissen jedes Managers. Doch es nützt wenig, wenn allein der Vertrieb in der Lage ist, Ziele zu formulieren und zu kommunizieren und daraus einen Aktionsplan abzuleiten. Auch die Geschäftsführung eines Unternehmens sollte verbindliche Unternehmensziele erarbeiten: Einer Commitment-Kultur in einer Abteilung ohne solche strategisch und operativ ausgerichtete Unternehmensziele fehlt das Fundament. Die konsequente Zielvereinbarung garantiert, dass sich in den einzelnen Mitarbeiterzielen die umfassende Unternehmensziele widerspiegeln.

Vier Schritte schaffen die Voraussetzungen dafür. Am Anfang steht eine Analyse des Ist-Zustands der bisher vereinbarten Ziele. Je differenzierter die Analyse ausfällt, desto mehr Anhaltspunkte für Verbesserungsmöglichkeiten bietet sie. Der zweite Schritt besteht in der Aktivitätenplanung. Mit Hilfe

der Analyseergebnisse vereinbaren die Verantwortlichen gemeinsam mit jedem Mitarbeiter Aktivitäten, durch die dieser seine neuen Ziele erreicht.

Die konkret vereinbarten Maßnahmen werden schriftlich fixiert. So sind sie messbar und nachprüfbar. In einem dritten Schritt werden die geplanten Aktivitäten evaluiert. Stellt sich heraus, dass ein Verkäufer seine avisierte Zahl von Anrufen nicht schafft, muss der Vorgesetzte mit ihm nicht über ein ominöses Ertragsziel diskutieren, sondern um die konkrete Frage, warum er die Vorgabe nicht schafft. Auf diese Weise können die Beteiligten im vierten Schritt auch gleich passende Weiterbildungs- und Coachingeinheiten und konkrete Schulungen vereinbaren.

Der Verkäufer erhält so handfestere Aufgabenbeschreibungen – ihm fällt es wahrscheinlich leichter, mehrere kleinere Teilziele zu verfolgen als das große Gesamtziel. Und so trägt die aktivitätenbasierte Vertriebssteuerung auch zur Motivation des Verkäufers bei, weil er nicht schwammig formulierte und in zeitlicher Ferne liegende Ziele verfolgt, sondern detailliert beschriebene Teilziele, die auf sein Leistungsvermögen Rücksicht nehmen. Das sichert motivierende Erfolgserlebnisse. Im Mittelpunkt dieser Vereinbarungen stehen regelmäßige Feedbackgespräche mit dem Verkäufer über seine Teilziele. Mit Mitarbeitern, die ihre Ziele nicht erreichen, können schon im Vorfeld Lösungen für mögliche Schwierigkeiten vereinbart werden.

► ARDESCHYR HAGMEIER



Ardeschyr Hagmaier ist Vertriebsdirektor in der INtern Trainergruppe in Mannheim

Kontakt:
a.hagmaier@intem.de
www.messbar-mehr-umsatz.de