



Karl Herndl

Führen im Vertrieb

So unterstützen Sie
Ihre Mitarbeiter direkt
und konsequent

2., ergänzte Auflage



Karl Herndl

Führen im Vertrieb

Karl Herndl

Führen im Vertrieb

So unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter
direkt und konsequent

2., ergänzte Auflage



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2003
2., ergänzte Auflage 2005
1. Nachdruck 2006

Alle Rechte vorbehalten
© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH,
Wiesbaden 2005

Lektorat: Manuela Eckstein

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden
Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Pfofeld-Langlau

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-409-22384-3 ISBN 978-3-8349-9060-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-8349-9060-0

Vorwort

Liebe Leser,

die provokante Frage gleich zu Beginn: Womit verbringen Führungskräfte im Vertrieb den größten Teil ihrer Arbeitszeit?

Legen Sie das Buch jetzt nicht aus der Hand. Ich will Ihnen nicht zu nahe treten, sondern Sie einladen, mit mir der Frage nachzugehen, warum es so schwierig ist, wirkungsvoll zu führen, und welche Wege es aus dieser Misere gibt. Ich habe als Führungskraft einige Jahre eine große Vertriebseinheit geführt und damals am eigenen Leib erfahren, was für eine große Herausforderung diese Aufgabe ist.

Seit fünf Jahren nun trainiere ich Führungskräfte aller Branchen und mache in meinen Seminaren immer wieder dieselbe Erfahrung: Wir haben andauernd administrative oder organisatorische Tätigkeiten zu verrichten, anstatt uns tatsächlich und permanent um die Entwicklung unserer Mitarbeiter zu kümmern.

Natürlich passiert in den Vertriebseinheiten immer wieder Führungsarbeit. Die Frage ist aber, wie nahe am Geschehen sind Führungskräfte mit ihren Führungsaktivitäten?

Sie werden kaum selbst verkaufen, deshalb müssen Sie Ihre Mitarbeiter in die Lage versetzen, „es“ tun zu können. Das geht aber nur, wenn Sie selbst eine sehr klare Vorstellung davon haben, wie der Verkaufsprozess in Ihrer Branche abläuft, und genau diesen Ablauf mit Ihren Mitarbeitern immer wieder trainieren.

Direkte Führung setzt genau da an, wo der Mitarbeiter in seinem täglichen Arbeitsablauf wirklich getroffen wird. Direkte Führung ist unmittelbar „am Mann“, zeigt, hilft, entwickelt, kontrolliert. Ich behaupte, dass diese Art von Führung in den Vertriebsseinheiten nicht die Regel, sondern die Ausnahme ist.

Mit diesem Buch lade ich Sie ein, die wirkungsvollsten Möglichkeiten „direkten“ Führungsverhaltens zu entwickeln.

Wenn Sie sich mit diesem Buch beschäftigen und die wesentlichen Punkte in Ihr Führungsverhalten einfließen lassen, werden Sie den Erfolg rasch an Ihren Verkaufszahlen messen können.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr

Karl Herndl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
----------------------	---

Führung im Vertrieb: Eine Bestandsaufnahme

1. Der typische Tag einer Führungskraft	9
2. Was Führungskräfte im Vertrieb bewegt	18
3. Niemand kann langfristig von außen motiviert werden	26
4. Ohne die richtige Arbeitstechnik geht es nicht	30
5. Die roten Linien der Führungskräfte	33
6. Die typische Arbeitswoche	45
7. Orientierung innerhalb des Unternehmens	67
8. Rollenspiel: Diskussion mit dem Vorstand	79

Direkt führen: Die Praxis

1. Analyse der individuellen Unternehmenssituation: Was führt zum Erfolg?	83
2. Zielgespräche begleiten	91
3. Beispiele erfolgreicher Zielgespräche	115
4. Direkte Führung der Gruppe	126
5. Eine Verkaufsregion startet durch – ein Beispiel für praktische Führungsarbeit	157
6. Wie kann das Management Unterstützung bieten?	176
7. Wer führen will, muss zuerst sich selbst führen	178

Danksagung	181
Literatur	183
Der Autor	185

Führung im Vertrieb: Eine Bestandsaufnahme

1. Der typische Tag einer Führungskraft

An einem herrlichen Frühsommertag im Juni 1991 war ich unterwegs in das Büro einer regionalen Geschäftsstelle meines Unternehmens. Damals arbeitete ich als Personalentwickler beim größten österreichischen Versicherungsunternehmen. Meine Aufgabe an diesem Tag bestand darin, eine regionale Führungskraft einen Tag lang zu begleiten, um Erfahrungen zu sammeln und zu sehen, was denn „draußen“ so alles „passt“. Herr Huber war der direkte Vorgesetzte von etwa 25 Verkäufern, die in einem Umkreis von ungefähr 50 Kilometern angesiedelt waren. Seine Aufgabe bestand in der direkten Unterstützung der Verkäufer vor Ort.

Herr Huber begrüßte mich sehr freundlich. Er war über meinen Besuch informiert worden und hatte Kaffee und Gebäck vorbereitet. Zuerst führte er mich durch die Räumlichkeiten der Geschäftsstelle und stellte mich den anwesenden Mitarbeitern vor. Später saßen wir in seinem Büro. Herr Huber zeigte mir die Entwicklung seines Verkaufsgebiets und einzelner Mitarbeiter anhand von Statistiken.

Die Zahlen zeigten einen im Vergleich mit anderen Verkaufsgebieten durchschnittlichen Entwicklungsstand. Es gab besonders gute und weniger gute Verkäufer, es gab überdurchschnittliche Leistungen, aber auch deutliche Abfälle bei der Gesamtproduktion einzelner Sparten im Vergleich zu anderen Verkaufsgebieten.

Für den weiteren Tagesverlauf hatte sich Herr Huber die Reise in eine etwa 50 Kilometer entfernt gelegene Geschäftsstelle vorgestellt. Dort hatte er für 11 Uhr eine Besprechung im Verkaufsgebiet angesetzt. Danach sollten wir gemeinsam Mittag essen und später einen Verkäufer bei einem schwierigen Verkaufsgespräch unterstützen. Soweit, so gut.

Auf der Fahrt schüttete mir Herr Huber sein Herz aus. Er redete über Prozesse im Unternehmen, die seiner Ansicht nach in die falsche Richtung liefen. Er erzählte auch von Verhaltensweisen und Einstellungen seiner Mitarbeiter. Sie taten einfach nie das, was er von ihnen verlangte.

Die Geschäftsstellenbesprechung wurde damit eröffnet, dass Herr Huber die Frage stellte, was es denn Neues gäbe. Hier exemplarisch einige Aussagen:

Herr Huber: „Was gibt es Neues?“

Mitarbeiter 1: „Bei den Tarifen für die Autoversicherung liegen wir momentan über dem Marktschnitt. Da muss etwas passieren.“

Mitarbeiter 2: „Ja, die Konkurrenz macht uns das Leben zurzeit sehr schwer. Wir brauchen bessere Konditionen. So um die 20 Prozent Rabatt sollten es schon sein, wenn wir eine Chance haben wollen.“

Herr Huber: „Das Thema haben wir beim letzten Mal auch schon besprochen. Ich habe Ihnen gesagt, dass wir derzeit nur 10 Prozent Rabatt geben können, und das auch nur, wenn die Kundenbeziehung passt. Das heißt, wir müssen dem Kunden erklären, wie gut er bei uns im Schadensfall beraten ist.“

Mitarbeiter 2: „Das tun wir doch, aber die Konkurrenz schläft auch nicht.“

Herr Huber: „Wir müssen da jetzt durch. Die Zeiten werden sich bestimmt wieder ändern. Was gibt es sonst noch?“

Mitarbeiter 3: „Ich habe ein paar Fragen zur Versicherungssparte X.“

Herr Huber: „Ja, ich höre ...“

Im Folgenden wurden Fragen zu Fachthemen behandelt, Karriereentwicklungen einzelner Mitarbeiter grob gestreift und Fragen zur Organisation für das Betriebsfest geklärt. Am Schluss verteilte Herr Huber noch Unterlagen zu „unbetreuten“ Kunden aus der EDV an einzelne Mitarbeiter mit der Bitte um Bearbeitung. Dann endete die Besprechung.

Meiner Ansicht nach hatte die Besprechung zur Entwicklung einzelner Mitarbeiter bzw. des Verkaufsgebiets so gut wie nichts beigetragen. Nicht analysiert wurde, wo Stärken und Schwächen liegen bzw. welche konkreten Arbeitsleistungen für die nächsten Tage erwartet würden. Herr Huber blieb in allen seinen Aussagen unkonkret und unverbindlich. Die Mitarbeiter wollten sich aber offensichtlich auch nicht wirklich auf echte Diskussionen einlassen. Alle warteten auf das Ende der Besprechung, damit jeder wieder so weiter arbeiten konnte wie bisher, wenn der Chef endlich wieder weg ist. Was mit dem verteilten „Kundenmaterial“ geschehen würde, können Sie sich wahrscheinlich vorstellen. Ein paar Verkäufer werden diese Kunden wohl angerufen und einen Termin vereinbart haben, die meisten aber haben dieses Material vermutlich einfach in der Schreibtischschublade verschwinden lassen. Wie auch immer man den Wert dieser Besprechung einstufen will, direkte Führungsarbeit ist dabei jedenfalls nicht passiert.

Nach dem Mittagessen machten wir uns gemeinsam mit einem Mitarbeiter auf den Weg zu einem Kunden. Der Mitarbeiter hatte mit dem Kunden Vorgespräche über eine größere Fi-

finanzierung geführt, Herr Huber sollte nun bei einem weiteren Gespräch unterstützen.

Bald war klar, dass der Kunde schon hoch verschuldet war und seine Bank ihm jeglichen weiteren Kreditrahmen verwehrt hatte. Herr Huber blieb nur die Feststellung, dass unter diesen Umständen jeder weitere Schritt sinnlos sei. Wir verließen diesen Kunden bald wieder und machten uns auf den Heimweg.

Im Auto gingen wir das erlebte Verkaufsgespräch noch einmal durch. Es ist natürlich nichts dagegen einzuwenden, dass Führungskräfte ihre Verkäufer vor Ort unterstützen. In diesem Fall hätte es aber vorher einer genauen Abklärung bedurft, warum die Hausbank des Kunden die Finanzierung nicht übernehmen wollte. So mäßig vorbereitet war dieses Gespräch reine Zeitverschwendung. Darauf angesprochen, erwiderte Herr Huber, dass seine Mitarbeiter solche Gespräche leider sehr schlecht vorbereiteten. Die Besprechung in der Geschäftsstelle wurde nicht näher erörtert.

Ich war nach diesem Tag ziemlich schockiert darüber, wie Führungsarbeit in diesem Fall praktiziert wird. Natürlich hatte ich nur ein Beispiel erlebt, leider aber ein typisches, wie mir ähnliche „Praxistage“ später noch zeigen sollten.

Sie als Leser werden zu Recht sagen, dass ich das Beispiel vor mehr als zehn Jahren erlebt habe, und inzwischen doch bei der Führungskräfteausbildung einiges passiert ist. Das stimmt natürlich. In die Ausbildung von Führungskräften ist tatsächlich viel investiert worden. Diverse Techniken wie Teamführung, Leitung von Sitzungen, Coaching von Mitarbeitern und Ähnliches füllen die Ausbildungskataloge. Ich behaupte aber, dass noch immer nicht wirklich geführt wird.

Führen heißt, von Menschen einzufordern, dass diese ihren Job tun, und zwar in genau der Weise, die zum Erfolg führt. Was das genau ist, werden wir uns später noch ansehen. Führungskräfte

verstecken sich immer noch zu gern hinter administrativen Tätigkeiten, die zwar unumstritten notwendig sind, aber mit der Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern nichts zu tun haben. Mit Förderung von Mitarbeitern meine ich aber keine stundenlangen Coaching-Gespräche, die zwar auf der Beziehungsebene einiges bewirken mögen, aber keine messbare Entwicklung garantieren. Ich meine auch keine Motivationsveranstaltungen. Sie können Ihre Mitarbeiter langfristig nicht von außen motivieren. Motivation muss im Herzen des Verkäufers wohnen. Er muss prinzipiell bereit sein, mit Begeisterung zu verkaufen, und Sie als Führungskraft sind aufgefordert, ihm zu zeigen, wie dies funktioniert.

Dazu ist es notwendig, sich mit dem erfolgreichen Verkaufsprozess in der Branche, in der Sie arbeiten, intensiv auseinander zu setzen. Erst wenn Sie wissen, wie ein Erfolg versprechender Verkaufsprozess genau aussieht, können Sie mit Ihren Mitarbeitern darüber sprechen, konkrete Umsetzung einfordern und kontrollieren. Alle anderen Aufgaben, die Sie durchführen, sind möglicherweise notwendig, halten Sie aber vom Führen ab. Wir werden uns später das Zergliedern von Verkaufsprozessen und die Arbeit mit den Mitarbeitern genauer ansehen.

Wie der konkrete Verkaufsprozess aussieht, davon haben Führungskräfte meist noch ein ziemlich genaues Bild. Das Problem liegt aber im Transfer zu den Mitarbeitern – sowohl im Transport von fachlichen Inhalten (Arbeitstechniken) als auch und vor allem im konkreten Einfordern von entsprechenden Handlungsweisen bei den Mitarbeitern.

Dafür gibt es zahlreiche Gründe. Verkäufer sind von Natur aus (hoffentlich) dynamische Typen, die sich ungern von Führungskräften bevormunden lassen. Und wir alle sind Meister im Erfinden von Ausreden, warum wir etwas „nicht so gemacht“ haben, bzw. warum gerade dieses verkäuferische Verhalten bei diesem Kunden oder in diesem Verkaufsgebiet „nicht angewendet“ werden kann. Die Führungskraft fordert zwar weiterhin ein, wird

aber angesichts der vermeintlichen Hindernisse bald müde und gibt schließlich auf.

Ein weiterer Grund besteht in der Abhängigkeit der Führungskräfte von ihren Verkäufern. Gute Verkäufer finden auch anderswo schnell einen Job oder haben aufgrund der Leistungen der letzten Jahre oft ein so hohes Grundgehalt, dass sie eine sich selbst auferlegte Durststrecke leicht durchstehen.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass Führungskräfte angehalten sind, ihre Vertriebsmannschaft ständig auszubauen. Da ist man auch bereit, schwächere Leistungen in Kauf zu nehmen oder sieht von deutlichen Schwächen bei der Einstellung eines Mitarbeiters ab, wenn das Jahr zu Ende geht und der Mitarbeiterausbau Teil der Gehaltsstruktur der Führungskraft ist.

Wichtig zu erwähnen ist auch, dass durchschnittliche Leistungen von Verkäufern weder im Vergleich der Leistungen der gesamten Vertriebsmannschaft des Unternehmens noch im Vergleich mit anderen Unternehmen der Branche auffallen. Chancen werden überall in ähnlich großem Ausmaß vergeben, Potenziale werden kaum irgendwo ausreichend genutzt. Eine Vertriebsstruktur, die „sauber“ arbeitet und damit ihre Chancen nutzt, fällt sofort auf, gewinnt Wettbewerbe und wird mit Lob überschüttet. Die Analyse, warum die anderen Strukturen nicht ebenso effizient arbeiten, bleibt aber meist auf der Strecke.

Das wahre Potenzial von Verkäufern kann annähernd ermessen werden, wenn Wettbewerbe angesagt sind. Ein Beispiel: Bei einer großen Versicherung erbringen die Mitarbeiter im Schnitt in den Monaten Juli und August mehr als die Hälfte des Geschäfts in der Krankenvorsorge. Richtig, in dieser Zeit findet in diesem Haus immer der Wettbewerb für diese Sparte statt. Im Autohandel hat sich ebenfalls die Praxis eingeschlichen, den Kunden von Lieferschwierigkeiten zu erzählen, bis der Wettbewerb ansteht. In anderen Branchen verhält es sich ganz ähnlich. Diese Beispiele zeigen, welches Potenzial Verkäufer besitzen, und, wenn sie es wollen, nicht nur zu Wettbewerbszeiten, sondern immer.

Die Aufgabe von Führungskräften ist daher sicherzustellen, dass die Verkäufer ihren Job „sauber“ durchführen. Dazu gehört die vereinbarte Anzahl von qualitativen Verkaufsgesprächen je Zeitraum und vor allem das optimale Nutzen der aktuellen Verkaufschance. Wenn man den Kunden schon einmal persönlich vor sich hat, müssen alle passenden Fragen gestellt werden. Zusatzverkauf ist das Schlagwort an dieser Stelle. Wenn der Kunde den Versicherungsverkäufer gerufen hat, weil er ein Auto anmelden will, dann war das noch kein Verkauf. Ebenso wenig verkauft wurde, wenn der Kunde in einem Sportgeschäft den Verkäufer nach dem Tennisschläger der Marke X fragt, ihn findet und dann zur Kasse geht. Verkauf beginnt dann, wenn der Verkäufer mit dem Fragenstellen beginnt, um die spezifische Situation des Kunden auszuloten. Fragen, die letztendlich zum Kauf eines (möglicherweise ganz anderen) Produkts führen, und vor allem Fragen, die den Zusatzverkauf einleiten.

Bei einem Verkaufsseminar war der direkte Vorgesetzte der Teilnehmer mit dabei. Die Pausen wurden von den Verkäufern genutzt, sich Rabatte auf Versicherungsanträge im Sachgeschäft abzeichnen zu lassen. Es war bereits der zweite Seminartag, und wir hatten über Zusatzverkauf gesprochen. Ich hatte mit dem Regionalleiter vereinbart, die Rabatte nicht einfach so gegenzuzeichnen, sondern Fragen zu anderen Sparten zu stellen. Die Gespräche liefen etwa folgendermaßen ab:

Verkäufer 1: „Herr St., bei dieser Eigenheimversicherung brauche ich zehn Prozent.“

Herr St.: „Okay, das geht. Aber, was macht dieser Kunde in puncto Rentenversicherung?“

Verkäufer 1: „Der hat ja schon vor Jahren bei der Versicherung X vorgesorgt.“

Herr St.: „Wie viel Rente hat der Kunde aus diesem Vertrag zu erwarten?“

Verkäufer 1: „Weiß ich nicht.“

Verkäufer 2: „Herr St., bei dieser Autohaftpflichtversicherung liegen wir um 20 Prozent über dem Wettbewerbsangebot der Versicherung X. Können wir da etwas machen?“

Herr St.: „Können wir sicher, aber wie würde ein schwerer Unfall das Leben dieses Kunden verändern?“

Verkäufer 2: „Ja, darüber habe ich nicht gesprochen.“
(Lächelt.)

Verkäufer 3: „Herr St., ich sage gleich, dass ich bei diesem Kunden über nichts anderes als die Versicherung seiner Landwirtschaft gesprochen habe. Zeichnen Sie mir trotzdem die 20 Prozent Rabatt ab?“

Herr St.: „Wenn Sie dem Kunden die Police persönlich vorbeibringen und bei dieser Gelegenheit über Zusatzangebote sprechen, können wir darüber reden.“

Ich habe die weitere Entwicklung dieser Verkaufseinheit genau beobachtet. Inzwischen hat sich bei den Mitarbeitern herumgesprochen, dass der Prozess des Rabattabzeichnens ein „lästiger“ wird, wenn man nicht auch Anträge zu anderen Sparten vorlegt. Natürlich hat sich die Mehrspartenquote bei den Versicherungsabschlüssen in dieser Verkaufseinheit sofort deutlich erhöht.

Eine Vertriebseinheit kann auf diese Weise direkt auf die Siegerstraße gebracht werden. Die Mitarbeiter denken beim Kunden daran, andere Sparten anzusprechen. Sie machen damit mehr Geschäft, erhöhen ihre Provision und haben plötzlich auch nichts mehr dagegen einzuwenden, wenn ihnen von der Führungskraft peinliche Fragen gestellt werden, weil sie entsprechende Leistun-

gen vorzeigen können. Und natürlich profitiert auch der Kunde, der im Schadensfall kein Problem hat.

Gerade dieser letzte Punkt wird von den Verkäufern oft völlig falsch bewertet. Sie haben ja schon einen Abschluss in der Tasche und wollen dem Kunden nun nicht „auf die Nerven gehen“. Was macht aber der Kunde, der gerade eine Autoversicherung abgeschlossen hat, wenn er mit seinem neuen Wagen einen Unfall hat und dafür nicht vorgesorgt hat? Was sagen Sie dem Kunden, der sich im Urlaub ständig darüber ärgert, dass das Aufladen der Akkus für seine Digitalkamera 14 Stunden dauert, weil Sie ihm kein passendes Netzgerät verkauft haben? Wie entschuldigen Sie sich bei dem Kunden, dessen billiger Tachometer am Mountainbike ständig ausfällt, weil Sie sich nicht dazu entschließen konnten, über höherwertige Ware zu reden?

Aus den Motiven der Kunden ergeben sich Produkte und Zusatzprodukte. Der Kunde sagt schon nein, wenn er es nicht will. Wie oft hätten Kunden gerne ja gesagt, wenn sie nur gewusst hätten, dass es da etwas gibt, das dieses Produkt wunderbar ergänzt bzw. besser zu seinen individuellen Bedürfnissen passt.

Zufriedene Kunden sind das Ergebnis von professionell geführten Verkaufsgesprächen. Professionelle Verkaufsgespräche können aber erst durchgeführt werden, wenn jemand da ist, der zeigt, hilft, übt und kontrolliert. Und genau das ist die Aufgabe der Führungskraft vor Ort: so direkt zu führen, dass diese Art von Professionalität möglich wird.

2. Was Führungskräfte im Vertrieb bewegt

Herr Müller hatte schlecht geschlafen. Die Situation in seinem Unternehmen bereitet ihm zunehmend Kopfzerbrechen. Vor einem Jahr hatte er den Job als Leiter einer größeren Vertriebsmannschaft übernommen, und nun hatte er das Gefühl, in einer Sackgasse zu sein. Die Verkaufszahlen blieben deutlich hinter den Erwartungen zurück, die Rückmeldungen der Mitarbeiter und Vorgesetzten zu seinem Führungsverhalten waren überwiegend negativ. Natürlich wurden Äußerungen in diese Richtung ihm gegenüber nicht ausgesprochen, aber aus dem Verhalten seiner Vorgesetzten und Mitarbeiter konnte er deutlich ablesen, dass irgendetwas nicht stimmte.

Dabei hatte alles so gut angefangen. Aufgrund seiner guten Leistungen als regionaler Vertriebschef eines Konkurrenzunternehmens war Herr Müller vor einem Jahr in die engere Auswahl der Bewerber als Chef einer Verkaufsorganisation mit zirka 30 Verkäufern und vier Innendienstmitarbeitern gekommen, die die Geschäftsabwicklung in drei regionalen Büros organisierten. Die Aufgabe der Vertriebseinheit bestand darin, die Kunden rund um das Thema Versicherung und Finanzdienstleistung optimal zu betreuen und den Kundstamm auszubauen.

Das Verkaufsgebiet war hervorragend geführt worden und galt als „Vorzeigeregion“ innerhalb der Verkaufsgebiete des Unternehmens. In den letzten Jahren konnte die Geschäftsaufbringung massiv gesteigert werden. Auch die Qualität der Verkäufer, gemessen an unternehmensinternen Qualitätskriterien, lag weit über dem landesweiten Durchschnitt.

Der erste Schritt zur Erlangung dieser Position war ein Assessment-Center, das Herrn Müller hervorragende Eigenschaften für die Erlangung dieser Position attestierte. Als er sich schließlich im Kreis der letzten drei Bewerber um diesen Job befand, wurde er zu einem Hearing eingeladen. Auch in diesem Gespräch brillierte er mit ausgereiften strategischen Konzepten und einer überzeugenden persönlichen Präsentation. Bald war für den Vertriebschef der Landesdirektion klar, dass er Herrn Müller die schwierige Herausforderung zutraute. Im folgenden Monat trat Herr Müller seine neue Funktion an.

In seinem früheren Unternehmen war es Herrn Müller leicht gefallen, die Balance zwischen fordern und fördern seiner Mitarbeiter zu finden. Seine Aufgabe dort war ganz ähnlich: Es ging um die Verantwortung für einen Vertriebsbereich eines Finanzdienstleisters. Seine frühere Firma hatte zwar andere Produkte und andere Schwerpunkte. Mitarbeiter zum Erfolg zu führen und damit das Verkaufsgebiet zu entwickeln war aber auch dort seine Aufgabe, die er über mehrere Jahre hinweg sehr zur Zufriedenheit seiner Mitarbeiter und Vorgesetzten durchführte. Was hatte sich nun in seiner neuen Funktion verändert? Herr Müller wusste keine Antwort darauf und fühlte sich bedrückt.

An meinem Seminar nahmen zwölf Damen und Herren, regionale Führungskräfte des Finanzdienstleisters X, teil. Herr Müller fiel mir sofort auf. Er hatte den ersten Platz an der U-Tafel in meiner unmittelbaren Nähe eingenommen. Sein Namenskartchen stand schon beschrieben vor ihm. Er blickte ständig zu mir, während die anderen Teilnehmer sich noch munter unterhielten. Mein erster Gedanke zu dieser Situation war: Der will hier einiges mitnehmen.

Um alle Seminarteilnehmer von Anfang an einzubeziehen, wollte ich von ihnen zunächst erfahren, welche Aspekte sie im Zusammenhang mit ihrer Führungsrolle besonders bewegten.