

## Erfolgreich Führen im Vertrieb



# IPA Institutsbrief

Jg. 7 Ausgabe Quartal 3/2015

## Typengerechte Führung im Vertrieb – der Schlüssel zum Erfolg

Führen im Vertrieb ist anders. Denn hier trifft man auf starke Persönlichkeiten und Individualisten, die es gewohnt sind, autark zu arbeiten und ihr Ding zu machen. Sie lieben die Freiheit des Handelns und brauchen sie, um erfolgreich zu sein. Deswegen müssen Vertriebsmitarbeiter anders geführt werden als ihre Kollegen im Innendienst. Die Frage ist nur – WIE ANDERS? IPA-Vertriebs-Experte Bernd Gilberg empfiehlt eine typengerechte Führung und gibt Tipps für die Umsetzung in der Praxis.

So unterschiedlich die Charaktere auch sind, eines eint in der Regel alle Vertriebsmitarbeiter: Sie wollen Erfolg haben! Allerdings bemisst sich Erfolg nicht nur am Geld: Sie wollen die Besten sein und suchen Lob und Anerkennung als Motivationskick. Erfolgreiche Führung im Vertrieb braucht Führungskräfte, die erkennen, was ihre Mitarbeiter konkret antreibt. Dann können Sie gezielt ihre Kommunikation auf den jeweiligen Mitarbeitertyp anpassen und die einzelnen Vertriebsmitarbeiter individuell weiterentwickeln.

Damit Führungskräfte in der Lage sind, typengerechte Motivation und Rückmeldung zu geben, unterscheidet man folgende Performer-Typen:

- **Die Top-Verkäufer:** Die „Stars“, die super-erfolgreichen und oft auch sehr selbstbewussten Kollegen. Meist eine Herausforderung für jede Führungskraft, weil sie sich ihrer Stellung und ihres Beitrags für das Team bewusst sind.
- **Die Potenzialträger:** Die jungen Wilden, der Nachwuchs, dessen Know-how zielgerichtet entwickelt werden muss. Dies bedeutet Führungsspaß und Führungsherausforderung gleichermaßen.
- **Die Leistungsträger:** Meist die Stütze des Vertriebsteams. Menschen, die einen soliden Job machen, ihre Ziele erreichen und in ihrem Verhalten gut kalkulierbar sind.
- **Die Minder-Leister:** Sie bringen oft nicht die vereinbarte Leistung, suchen die Schlupflöcher und schrammen an den guten Prämien vorbei. An ihnen beißen sich viele Vertriebsführungskräfte gerne die Zähne aus. Der Führungsaufwand steht oftmals nicht im Verhältnis zum gewünschten Ergebnis.

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,



Digitalisierung, wachsender Wettbewerb, Margendruck und die Vielfalt der Absatzkanäle machen die Steuerung einer Vertriebsorganisation nicht einfach. Umso wichtiger ist es, Top Führungskräfte an Bord zu haben, die ihre Mannschaft sicher und geschickt durch das Gelände navigieren. Es gilt, aus individuellen Alphas kommunikative Teamplayer zu machen.

Wie Ihnen, liebe Leser, das gelingen kann, lesen Sie im Beitrag von Bernd Gilberg über typengerechte Führung. Allen, die von ihren Vertriebsmitarbeitern Abschlussstärke verlangen, empfehle ich den Beitrag über den moralischen Vorvertrag.

**Ihre Ursula Vranken**  
IPA-Geschäftsführerin

**Typengerechte Führung im Vertrieb – Der Schlüssel zur Erfolg**  
**Was können Persönlichkeitstests? 5 Fragen an Bernd Gilberg**  
**Dirk Kreuter über die Macht des moralischen Vorvertrags im Vertriebsgespräch**  
**Tipps & Links**

**Seiten 1 & 2**  
**Seiten 3 & 4**  
**Seiten 5 & 6**  
**Seite 7**

## Typengerechte Führung: Tipps für Ihre Praxis

Lassen Sie Ihre **Top-Verkäufer** selbständig arbeiten und bieten Sie ihnen einen Rahmen, in dem sie ihre Ziele erreichen können. Schaffen Sie Herausforderungen und Gelegenheiten zum „Siegen“. Bleiben Sie in Ihrer Führung konsequent und direkt. Beschreiben Sie das gewünschte Ergebnis und das aktuelle Problem. Fokussieren Sie in den Gesprächen darauf, wie der Top-Verkäufer seine Leistung verbessern kann. Nutzen Sie Ihre „Stars“ als Mentor oder Coach für andere Kollegen und fordern Sie sie auf, ihr Wissen und ihre Tricks zu teilen.

Helfen Sie Ihren **Potenzialträgern**, Strukturen zu entwickeln, damit sie Aufgaben zielgerichtet angehen und zum Abschluss führen können. Sorgen Sie dafür, dass diese Mitarbeiter schnell in das relevante Netzwerk aufgenommen werden. So verschaffen Sie ihnen Kommunikationsanlässe mit potentiellen Kunden. Ermöglichen Sie Quick-Wins und reflektieren diese gemeinsam mit den Mitarbeitern. Kommunizieren Sie mit offenen Fragen (Was, Wo, Wann, Wie, Welche?), um die Potenzialträger anzuregen, spezifische Lösungen zu finden und umzusetzen.

Ihre **Leistungsträger** sind gut für das Team. Ermuntern Sie diese, mit anderen kooperativ zusammen zu arbeiten und sichtbare Ergebnisse zu erzielen. Wertschätzen Sie die geduldige Art und die Zuverlässigkeit dieser Mitarbeiter. Sie sind ebenfalls als Coach für die „jungen Wilden“ bestens geeignet, um ihre Erfahrungen weiter zu geben. Ermuntern Sie die gestandenen Kollegen, andere Wege zu gehen und Neues auszuprobieren. Entwickeln Sie mit ihnen einen schrittweisen Plan, um Veränderungen in einer bestimmten Zeit durchzuführen. Nutzen Sie deren Expertise gerade für komplexe Projekte.

Für die **Minder-Leister** brauchen Sie Zeit und Beharrlichkeit. Führen Sie regelmäßig Gespräche, geben Sie klares Feedback und suchen Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter nach den Gründen für die Probleme. Kann der Mitarbeiter methodisch weiterentwickelt werden oder benötigt er Unterstützung in der Organisation seiner Vertriebstätigkeiten? Kann er an seinem Verhalten im Kundenkontakt arbeiten oder liegen die Gründe in seiner Persönlichkeit und Einstellung? Unterstützen Sie durch konkrete Entwicklungsziele und -pläne. Zeigen Sie Konsequenzen auf, ggf. auch durch eine Veränderung in andere Unternehmensbereiche oder Unternehmen. Bleiben Sie dran und gehen Sie systematisch und klar vor.

Hilfreich kann dabei der Einsatz von diagnostischen Instrumenten sein, wie beispielsweise das persolog® Persönlichkeits-Modell des amerikanischen Forschers Prof. John G. Geier, das die Entwicklung einer typengerichteten Kommunikation und Motivation unterstützt. Neueste wissenschaftliche Erkenntnisse ermöglichen die Einschätzung der individuellen Stärken und Schwächen und schaffen so eine sehr gute Grundlage für eine typengerechte Kommunikation und Führung. Mehr hierzu lesen Sie im Interview mit Bernd Gilberg auf den folgenden Seiten.

## Jetzt kostenlos testen

Welcher Typ sind Sie? Welche Verhaltensdimensionen dominieren bei Ihnen - Dominant, Initiativ, Stetig oder Gewissenhaft? Machen Sie jetzt den **Quick Check** und Sie erhalten von Bernd Gilberg Ihr persönliches Profil inkl. kostenlosem telefonischem Feedback-Gespräch. Sobald Sie den **Check** ausgefüllt haben, kontaktieren Sie ihn unter: [gilberg@ipa-consulting.de](mailto:gilberg@ipa-consulting.de)

## Vorteile typengerechter Führung und Kommunikation im Vertrieb:

- Effiziente und effektive Führung
- Individuelle Zielvereinbarungen und Anreize
- Gezielte und wirkungsvolle Kommunikation
- Lob und Anerkennung nach Maß
- Bessere Einzelleistungen
- Performancesteigerung im Team durch Nutzung von Synergien



Bernd Gilberg verfügt über viele Jahre Erfahrung als Trainer und Coach mit den Schwerpunkten Führung & Vertrieb. Er entwickelt Vertriebsstrategien und -konzepte und begleitet deren Umsetzung in die Praxis. Darüber hinaus hat Bernd Gilberg zahlreiche Führungskräfte und Teams in Veränderungsprozessen erfolgreich unterstützt.



*„Der Erfolg in Führung und Vertrieb hängt wesentlich davon ab, wie erfolgreich Führungskräfte, Vertriebler und Kunden miteinander kommunizieren.“*

## Was können Persönlichkeits-Tests?

### 5 Fragen an Bernd Gilberg.

**Herr Gilberg, gute Vertriebler sind oft starke Persönlichkeiten und gelten nicht selten als schwierige Charaktere. Lassen sich solche Mitarbeiter überhaupt führen?**

Natürlich lassen sich auch diese Mitarbeiter führen. Allerdings habe ich die Erfahrung gemacht, dass beispielsweise eine Führung durch zu enge Kontrolle per Berichtswesen wenig erfolgreich ist. Also sollte man es mit Reports, Besuchsberichten oder Statistiken nicht übertreiben. Keine Frage, sie sind wichtig. Aber zur Motivation selten geeignet. Vielmehr muss Führung erlebbar und persönlich sein. Vertriebler wollen erfolgreich sein. Also brauchen sie Rahmenbedingungen für erfolgreiches Verkaufen. Noch besser ist es, wenn Führungskräfte als Vorbild in der eigenen Einstellung zur Tätigkeit wahrgenommen und über vertriebliche Kompetenz verfügen. Dann klappt es auch mit der Führung.

**Um differenzierter auf einzelne Persönlichkeiten eingehen zu können, werden auch im Vertrieb zunehmend Diagnostik-Instrumente eingesetzt. Gibt es ein Tool, das aus Ihrer Sicht besonders gut geeignet ist?**

Wichtig ist erstmal, dass ein solches Instrument in der Praxis einfach anwendbar ist. Außerdem sollten Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter gleichermaßen einen hohen Nutzen, d.h. Erfolg, in der Anwendung haben. Das erleichtert die Akzeptanz bei allen Beteiligten. Ich bevorzuge daher das persolog® Persönlichkeitsprofil, früher auch bekannt als DISG-Profil. Hierbei handelt es sich um das Erkennen und Analysieren von Verhaltenstendenzen. Unterschieden wird in vier Ausprägungen: Dominant (D), Initiativ (I), Stetig (S) und Gewissenhaft (G).

Ein Persönlichkeitsprofil kann entscheidend dabei helfen, die Kommunikation zu verbessern. Und der persolog®-Ansatz liefert genau dafür aussagekräftige Erkenntnisse. In der Anwendung erkennen die Führungskräfte dann sehr schnell, wer aus ihrem Team welchem Verhaltenstypen entspricht und welche Form der Kommunikation zum Beispiel förderlich oder hinderlich ist.

**Was bringt das persolog® Persönlichkeits-Modell?**

- Erkennen und Aktivieren eigener Stärken
- Aufdeckung „blinder Flecken“
- Steigerung der Führungseffizienz durch gezielte Rückmeldung zur eigenen Führungspersönlichkeit
- Akzeptanz und Wertschätzung der Unterschiedlichkeit von Menschen
- Einstellen auf unterschiedliche Persönlichkeitstypen
- motivierende, da persönlichkeitsorientierte Führung

## Worin liegen die Vorteile, wenn das gesamte Team, inklusive Chef, sein Persönlichkeitsprofil kennt?

Der Vorgesetzte erhält einen wertvollen Gesamtüberblick über sein Team: mit Aussagen zur Leistungsfähigkeit des Teams, möglichen Optimierungsansätzen für die Zusammenarbeit innerhalb des Team und nicht zuletzt den Aufwand der eigenen Führungstätigkeit.

Außerdem bekommt der Vertriebschef ein Feedback über seine eigenen Stärken und Schwächen. Er erkennt differenzierter, welche Faktoren ihn selbst motivieren und demotivieren oder in welchem Arbeitsumfeld er am produktivsten ist. Nicht zuletzt erkennt er seine Ausweichtendenzen, zum Beispiel in der Art, Konflikte anzugehen. Diese Erkenntnisse kann er direkt auf seine jeweiligen Mitarbeiter adaptieren.

## Wie groß ist die Gefahr, Mitarbeiter nach solchen Tests in Schubladen zu stecken?

Verhalten ist immer abhängig vom jeweiligen Kontext bzw. Umfeld. Menschen verhalten sich als Kunde oder Vertriebler - also im Businesskontext - anders als im privaten Umfeld. Schubladendenken wäre daher töricht und würde nicht zum gewünschten Erfolg führen. Gute Vertriebler und gute Führungskräfte wissen das, denn erfolgreiche Menschen kennen sich selbst und wissen, welchen Einfluss ihr Verhalten auf andere hat. Sie verfügen über ein gesundes Selbstbewusstsein und über eine ausgeprägte Menschenkenntnis und arbeiten täglich daran. Sie wissen, dass ein solcher Test *eine* Hilfe für bessere Performance ist und kein „Allheilmittel“.

## Ist das Instrument auch in anderen Bereichen einsetzbar?

Unbedingt. Gerade in der Übertragbarkeit auf andere Umfeldsituationen liegt ja der Mehrwert. Der gute Vertriebler wird sofort die Chance erkennen, den der Ansatz der typengerechten Führung und Kommunikation auch für seine Kundenbeziehungen bringt und wird dies in seine Kundengespräche direkt implementieren wollen. Und die Führungskräfte bekommen wertvolle Tipps für die Zusammenstellung und Entwicklung erfolgreicher Teams.

## Training für Profis in der Praxis:

Gehen Sie mit Ihren Vertriebsführungskräften ins Trainingslager und investieren Sie zwei Tage in die Exzellenz Ihres Sales-Teams.

Buchen Sie jetzt den IPA-Workshop TYPENGERECHTE FÜHRUNG unter: [www.ipa-consulting.de/vertriebs-training](http://www.ipa-consulting.de/vertriebs-training)

## IPA-Themenbroschüre Vertrieb



Wie können Salesteams erfolgreich geführt und entwickelt werden? Wie lassen sich Vertriebs- und Verkaufsprozesse optimieren? Was müssen Führungskräfte im Vertrieb können? Diese und weitere Fragen beantwortet Ihnen die neue IPA-Themenbroschüre „Führen im Vertrieb“. Ab sofort als kostenloses und virenfrees pdf erhältlich.

 [Hier geht's zum Download](#)



## Dirk Kreuter über die Macht des moralischen Vorvertrags im Vertriebsgespräch

### Herr Kreuter, können Sie unseren Lesern erläutern, was ein solcher moralischer Vorvertrag ist?

Der moralische Vorvertrag dient dazu, die Kaufbereitschaft bzw. die Verbindlichkeit meines Kunden und sein wirkliches Kaufinteresse schon in der Bedarfsermittlung „zu testen“. Der Kerngedanke ist, den Abschluss eines Geschäfts nicht erst am Ende des Gesprächs einzuleiten, sondern schon in der Phase der Bedarfsermittlung. Natürlich ist der moralische Vorvertrag keine Garantie für einen Abschluss, doch er ist ein sehr hilfreiches Instrument auf dem Weg dorthin.

### Wie funktioniert der moralische Vorvertrag und wie entwickelt man das Kundengespräch dorthin?

Ein Kundengespräch, das den moralischen Vorvertrag zum Ziel hat, unterscheiden wir genau in vier Phasen. **Phase 1** dient der Bedarfsermittlung. Sammeln Sie Zahlen, Daten, Fakten - alle Details also, die nötig sind, um das Potenzial des Kunden von Anfang an richtig einschätzen zu können.

**Phase 2** beginnt mit intensiven Fragen zu den bisherigen Erfahrungen des Kunden mit Ihren Produkten oder Dienstleistungen. Stellen Sie beispielsweise folgende Fragen:

- Worauf kommt es Ihnen bei einem neuen Produkt, bei einem neuen Dienstleister besonders an?
- Was ist Ihnen besonders wichtig?
- Was ist für Sie entscheidend, wenn Sie über die Leistung eines neuen Lieferanten nachdenken?

Bitte fragen Sie nie: „Wie zufrieden sind Sie mit...?“ denn „zufrieden“ impliziert immer eine positive Antwort. Sie brauchen aber sowohl positive als auch negative Aussagen, um später mit Ihrer Argumentation entsprechend zielgerichtet ansetzen zu können.

**Phase 3:** Basierend auf den Antworten der Phase 2 gilt es herauszufinden, welche wichtigen Voraussetzungen es braucht, damit ein neuer Vertrag tatsächlich zustande

*„Diese Methode funktioniert im Tagesgeschäft hervorragend.“*

*„Es geht darum, eine hohe Verbindlichkeit zwischen den Gesprächsparteien zu schaffen.“*

kommen kann. Oftmals nennen Kunden als erstes den Preis. Doch dann fragen Sie konsequent weiter:

- Was außer dem Preis ist für Sie noch entscheidend?
- Was ist darüber hinaus noch wichtig für Sie?
- Gibt es sonst noch etwas, was für Sie entscheidend ist?

**Phase 4:** Nachdem Sie alle Voraussetzungen kennen, stellen Sie Bedingungsfragen:

- Wenn Sie sich davon überzeugen können, dass wir Ihnen genau dies bieten, sind wir dann Ihr Partner?
- Wenn Sie sehen, dass wir als Lieferant genau diese Punkte optimal für Sie abdecken, sagen Sie, über welche Menge sprechen wir dann?
- Wann würden Sie dann entscheiden? Wann benötigen Sie die Ware dann spätestens?
- Wären wir dann Ihr neuer Lieferant?

Kommt nun ein „Ja“ oder eine zustimmende Antwort, so haben wir den moralischen Vorvertrag abgeschlossen. Jetzt wird es für den Gesprächspartner äußerst schwierig, doch noch zu sagen: „Nein, das ist nicht das, was ich mir erwartet habe“. Kommen als Antwort unklare oder schwammige Aussagen wie „Das warten wir erst einmal ab“, „Da schauen wir erst einmal“, dann fragen Sie noch einmal nach. Es geht darum, bereits an dieser Stelle eine entsprechende Verbindlichkeit in das Gespräch zu bekommen.

### **Kann es zwischen Vertriebs-Führungskraft und Mitarbeiter auch einen moralischen Vorvertrag geben?**

Der moralische Vorvertrag gehört für mich eher in die Recruiting-Phase, denn oft verhalten sich Kandidaten wie Kunden, die weiter vergleichen wollen. Gute Verkäufer sind immer gefragt, gerade in der heutigen Zeit. Deshalb macht es durchaus Sinn, als Arbeitgeber den gerade beschriebenen moralischen Vorvertrag mit dem Bewerber zu schließen und danach so schnell wie möglich den eigentlichen schriftlichen Arbeitsvertrag aufzusetzen.

### **Was sind die Vorteile, die sich aus diesem Vorgehen ergeben?**

Grundsätzlich geht es darum, eine hohe Verbindlichkeit zwischen beiden Gesprächsparteien zu schaffen. Ich bekomme schneller ein verbindliches Ergebnis und der Kunde fühlt sich zumindest moralisch an die Zusage gebunden. Manche entscheiden schneller und bereuen es dann möglicherweise, andere zögern sehr lange und treffen im schlimmsten Fall gar keine Entscheidung. Der moralische Vorvertrag ist eine Art „Geburtsheifer“, wenn es um die (Kauf-)Entscheidung geht. Mit Vorteilen für beide Seiten.

*„Beweisen Sie Fingerspitzengefühl. Es geht nicht um das klassische Hardselling, nicht um Druckverkauf.“*

*„Natürlich kann ich als Vertriebsführungskraft im Tagesgeschäft mit meiner Mannschaft auch immer wieder moralische Vorverträge schließen. Doch wenn es darum geht, Ziele zu erreichen, halte ich schriftliche Zielvereinbarungen für wirksamer.“*

## Lese-Tipp zum Thema



### **„Vom Wettbewerb der Alpha-Tiere zur Kooperation im Alpha-Team“**

**HIER** können Sie den kompletten IPA-Institutsbrief zu dem Thema „Führungsteams entwickeln“ kostenlos als virensicheres pdf herunterladen.



Dirk Kreuter steht für 20 Jahre Erfahrung in Verkauf, Training und Coaching. Als Verkaufstrainer, Coach, Vortragsredner und Autor begeistert er jährlich mehrere hundert Teilnehmer.



## Trendthema Gamification: IPA unterwegs auf der gamescom 2015

Im Rahmen der gamescom, der weltweit größten Messe für digitale Spiele, sprach Ursula Vranken mit dem PR-Berater, Blogger und Gamification-Experten Ibrahim Mazari über die Entwicklung der gamescom, die Bedeutung von Spielen für unsere Gesellschaft und die Auswirkungen auf die Personalführung.

Fazit: Games prägen unsere Kultur! Das ganze Interview mit Ibo Mazari gibt es zum Nachlesen auf dem [DigitalPeopleManagement-Blog](#).

Es ist wieder soweit: Alles, was bei den Themen Wirtschaft, Digitalisierung und Innovation Rang und Namen hat, trifft sich am Jahresanfang auf dem Cologne IT Summit. Der Management-Gipfel öffnet am 28.01.2016 seine Pforten und beginnt damit den Reigen zukunftsweisender Führungskräfte-Tagungen.

Auch das IPA Institut ist wieder mit dabei. Alle Infos dazu jetzt schon online lesen:



## Veranstaltungstipp

„Konflikte, Macht und Ohnmacht am Arbeitsplatz“  
Workshop der Fachgruppe HR am 29.10.2015

STARTPLATZ Köln, 9.30 Uhr bis 13.30 Uhr



Wie entstehen Konflikte am Arbeitsplatz? Welche Möglichkeiten habe ich als Vorgesetzter, Führungskraft oder HR-Abteilung, positiv Einfluss zu nehmen? Wie können Mediation oder Coaching im Arbeitsalltag wirkungsvoll eingesetzt werden? Renate Schmid, Rechtsanwältin bei WILDE BEUGER SOLMECKE, und Ursula Vranken, Leiterin des IPA-Instituts und Sprecherin der Fachgruppe, zeigen Ihnen in diesem Workshop, wie aus Reibungen ein konstruktives Konfliktmanagement mit Herz und Verstand werden kann.

Alle weiteren Infos dazu finden Sie [HIER](#). Für IPA-Kunden gibt es wieder Tickets zu Sonderkonditionen. Bei Interesse bitte eine kurze [Nachricht](#) an uns.

### Impressum

Redaktion (V.i.S.d.P.):  
Ursula Vranken  
IPA Institut für Personalentwicklung und  
Arbeitsorganisation  
Zollstockgürtel 63  
50969 Köln  
Telefon: 0221 - 550 94 76  
Telefax: 0221 - 550 93 82  
mail@ipa-consulting.de  
www.ipa-consulting.de  
www.digitalpeoplemanagement.de

Fotonachweise:  
S. 1, 3 + 5: Fotolia; S. 7: eco-Verband;  
restl. Bilder: IPA.

## Lese-Tipp: Führung im digitalen Umfeld

Personalführung im digitalen Umfeld unterliegt anderen Parametern als in anderen Branchen, denn „Change“ ist hier die Regel. Ein Umdenken in der Mitarbeiterführung ist also dringend geboten. Lesen Sie zu diesem Thema gleich zwei Artikel von Sonja Dietz mit IPA Best-Practise Storys:



### Vernetzen Sie sich mit uns:

