

# IN FÜNF SCHRITTEN ZU MEHR LEISTUNG IM VERTRIEB

So steigern Sie mit Coaching die Leistung Ihres Vertriebsteams



SELL. SERVICE. MARKET. SUCCEED

# ZUSAMMENFASSUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

In den meisten Unternehmen haben die leistungstärksten Vertriebsmitarbeiter einen großen Vorsprung vor ihren Kollegen. Wie kann es sein, dass in derselben Umgebung und unter denselben Bedingungen einige Mitarbeiter herausragende Ergebnisse erzielen, während andere nur mit Mühe ihre Zielvorgaben erreichen?

Der entscheidende Faktor ist die wichtigste Person in jeder Vertriebsabteilung: der Vertriebsleiter. Im Durchschnitt **hat ein Vertriebsleiter Einfluss auf den Erfolg von mindestens zehn Vertriebsmitarbeitern.**

Vertriebsleiter müssen sich jedoch in einer durchschnittlichen Woche mit 14 Besprechungen, 500 E-Mails und 200 Anrufen befassen, statt diese Zeit in das Coaching ihres Teams zu

investieren, um es zu höheren Leistungen anzuspornen. Entsprechend ungenau ist das Bild, das Vertriebsleiter von den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter haben.

**In fünf Schritten zu mehr Leistung im Vertrieb** stellt Ihnen bewährte Methoden vor, mit denen führende Vertriebsleiter die Lücke zwischen den Stars ihres Teams und dem Mittelfeld schließen. Das vorliegende E-Book enthält exklusive Einblicke in die Strategien erfolgreicher Vertriebsleiter, ergänzt um Studienergebnisse von Professor Michael Ahearne, Executive Director des [Sales Excellence Institute](#) der University of Houston. In diesem E-Book finden Sie wichtige Tipps, mit denen Sie die Leistung Ihres Vertriebsteams innerhalb kurzer Zeit steigern können.

## IN FÜNF SCHRITTEN ZU MEHR LEISTUNG IM VERTRIEB

1

### **Betrachten Sie sich als Coach, nicht als Manager**

Durch Coaching treiben Sie die Leistung Ihrer „Stars“ auf die Spitze, motivieren Sie durchschnittliche Teammitglieder, sich höhere Ziele zu setzen, und holen weniger leistungstarke Vertriebsmitarbeiter aus dem Tief.

2

### **Legen Sie Tagesziele fest, anhand derer Sie den Fortschritt des Teams verfolgen**

Führende Vertriebsleiter zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Mitarbeiter in die Pflicht nehmen.

3

### **Motivieren Sie das Mittelfeld**

Vertriebsleiter, die sich nur auf die besonders leistungstarken oder -schwachen Mitarbeiter konzentrieren, haben wesentlich geringere Erfolgsaussichten.

4

### **Stellen Sie die Mitarbeiter in den Mittelpunkt, nicht die Prozesse**

75 % der führenden Vertriebsmitarbeiter finden, dass ihre Vorgesetzten zu viel Zeit für administrative und logistische Aufgaben aufwenden, die dem Unternehmen keinen Mehrwert einbringen.

5

### **Geben Sie Feedback immer zeitnah**

Feedback zu bestimmten Leistungen verliert immer mehr an Wirkung, je weiter die Leistung zurückliegt. Wenn Sie sich mit kleineren Problemen nicht gleich befassen, geraten diese schnell außer Kontrolle.



## MEHR LEISTUNG IM VERTRIEB

Konsistentes  
Coaching



Aussagekräftige  
Coaching-Notizen  
Konstruktives Feedback  
Festlegung klarer Ziele

**+30 %**

MEHR  
VERTRIEBSMITARBEITER  
ERREICHEN IHRE  
ZIELSETZUNG

Stärkung  
zielführender  
Verhaltensweisen



Anerkennung in Echtzeit  
Festhalten von Know-how  
Belohnungen für das  
erweiterte Team

**+29 %**

VERTRIEBSABSCHLÜSSE

Förderung  
der Leistung



Laufendes Feedback  
Kundenbewertung  
Einblick zu den besten  
Arbeitskräften

**+26 %**

VERTRIEBS-PIPELINE

[DEMO ANSEHEN](#)

# SCHRITT 1: BETRACHTEN SIE SICH ALS COACH, NICHT ALS MANAGER

Die meisten Vertriebsleiter werden auf diese Position befördert, weil sie beim Vertrieb herausragende Leistungen erzielt haben. Ein guter Vertriebsmitarbeiter ist jedoch nicht zwangsläufig ein guter Vorgesetzter.

„Manager benötigen ganz andere Fähigkeiten als Vertriebsmitarbeiter an vorderster Front“, so Mark Roberge, SVP of Sales and Services bei HubSpot, einem schnell wachsenden Technologieunternehmen aus Boston. „Wer in die Position des Vertriebsleiters aufsteigt, muss seine Rolle komplett überdenken. Hohe Leistung bedeutet plötzlich, das Team zum Erfolg zu führen.“

Coaching ist ein Prozess, der auf Zusammenarbeit, Geben und Nehmen beruht. Bei erfolgreicher Umsetzung treibt Coaching die Leistung der „Stars“ auf die Spitze, motiviert durchschnittliche Teammitglieder, sich höhere Ziele zu setzen, und holt weniger leistungsstarke Vertriebsmitarbeiter aus dem Tief. In einem Unternehmen mit zahlreichen Vertriebsmitarbeitern und mehreren Hundert Vertriebsgebieten lag die Zielerreichungsquote des Gebiets, in dem die Vertriebsmitarbeiter pro Tag mindestens zehn Minuten Coaching erhielten, um 17 % höher als in Gebieten mit weniger intensivem Coaching.

## WAS SICH VERTRIEBSMITARBEITER

NACH  
AUFFASSUNG  
IHRER  
VORGESETZTEN  
WÜNSCHEN

EINEN  
VORGESETZTEN,  
DER FOLGENDES  
VORGIBT:

- VERTRAUEN
- ORGANISATION
- ZEITMANAGEMENT
- KOMMUNIKATION

WAS SICH  
VERTRIEBSMITARBEITER  
TATSÄCHLICH  
WÜNSCHEN

EINEN  
VORGESETZTEN,  
DER FOLGENDES  
VERMITTELT:

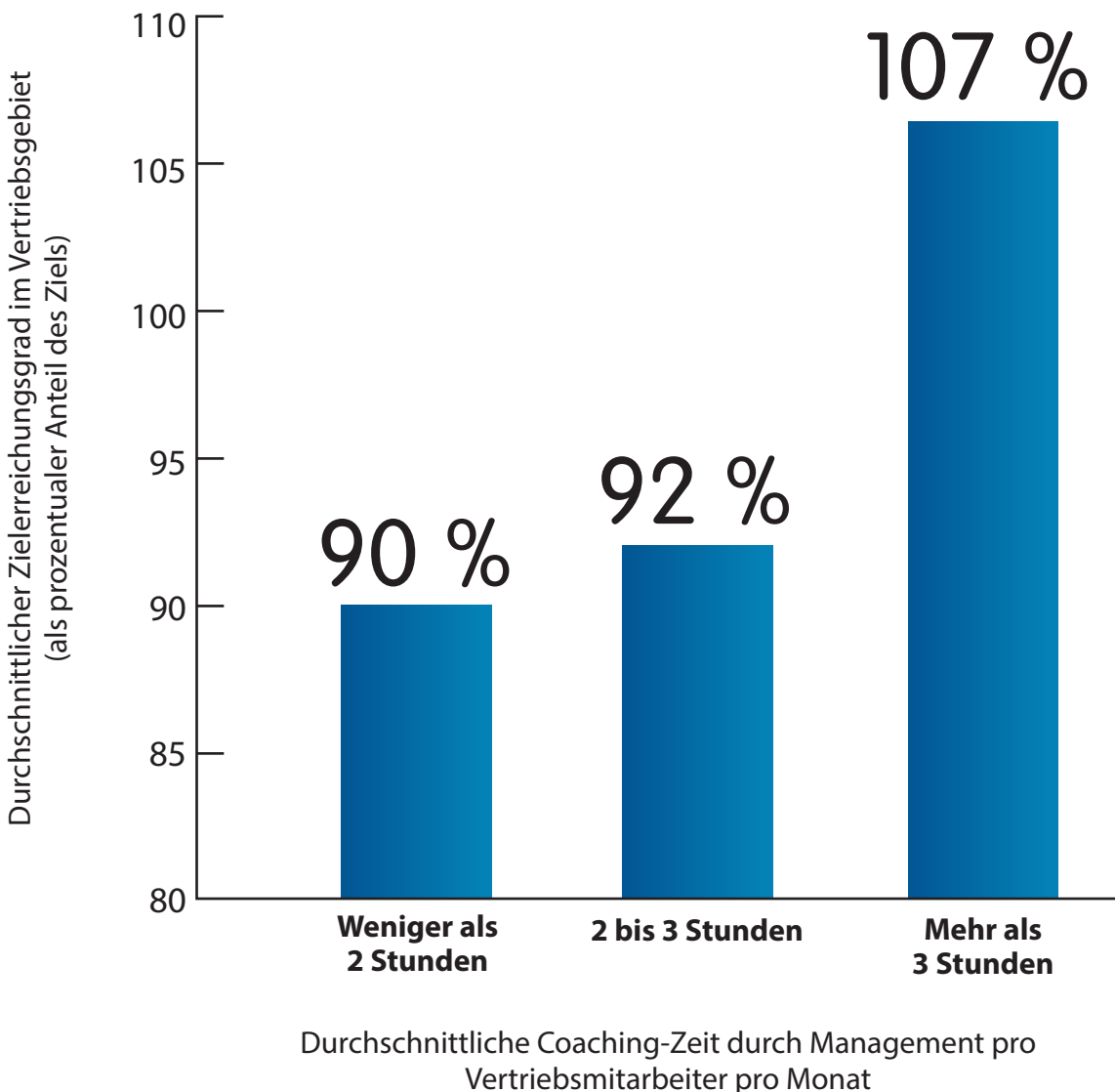
- STRATEGIE
- COACHING
- ENGAGEMENT
- STRUKTUR
- FEEDBACK
- FÜHRUNG

# BESSERE ZIELERREICHUNG DURCH VERTRIEBS-COACHING

“Mit Beurteilungen gelangen Sie nicht zum Erfolg – mit Coaching durchaus.”

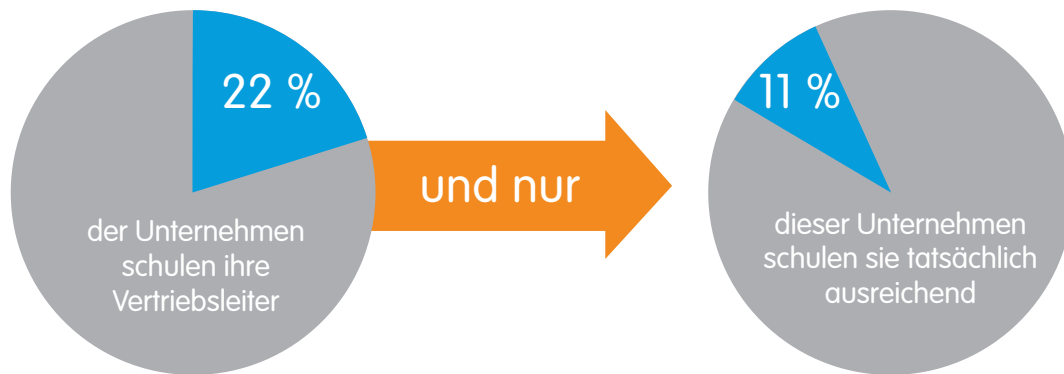
– Thomas Steenburgh, Associate Professor im Marketing-Bereich der Darden School of Business

Vertriebsmitarbeiter, die pro Tag zehn Minuten Coaching erhielten, hatten eine um 17 % höhere Zielerreichungsquote.



Quelle: Building a Winning Sales Management Team: The Force Behind the Sales Force (Zoltners, Sinha und Lorimer, 2012)

Leider schulen nur wenige Unternehmen ihre Manager so, dass aus ihnen erfolgreiche Coaches werden. Eine kürzlich durchgeführte Studie hat Folgendes ergeben:



Nur wenige Mitarbeiter, die in die Position des Vertriebsleiters befördert werden, kennen sich bereits gut mit dem Coaching aus. Alle anderen müssen sich erst durch Übung und Experimentieren an diese neue Aufgabe herantasten. Hier einige häufige Fehler und Tipps, wie Sie sie vermeiden können:



#### **Zu viel reden**

Beim Coaching geht es nicht darum, Ihre eigenen Kenntnisse zu präsentieren. Ihre Erfahrungen aus der Vergangenheit sind zwar in bestimmten Fällen relevant und hilfreich, im Mittelpunkt sollten jedoch immer die jeweiligen Vertriebsmitarbeiter stehen. Überlassen Sie ihnen weitgehend das Reden. Verzichten Sie insbesondere bei neueren Mitarbeitern auf direkte Verbesserungsvorschläge. Lassen Sie die Mitarbeiter stattdessen ihren eigenen Weg finden. Sie können sie allerdings mit geschickten Fragen in die richtige Richtung lenken.



#### **Nicht zuhören**

Viele Vorgesetzte geben vor, zuzuhören, während sie eigentlich nur auf die nächste Gelegenheit warten, wieder das Wort zu übernehmen. Schieben Sie alles andere beiseite, wenn die Vertriebsmitarbeiter sprechen. Hören Sie aufmerksam zu, und denken Sie über das Gesagte nach. Achten Sie dabei nicht nur auf die Worte, sondern auch auf die Körpersprache, die viel über die Emotionen der Mitarbeiter verrät. Wiederholen Sie das Gesagte in eigenen Worten, um Ihr Verständnis und Ihre Empathie auszudrücken.



#### **Sofortige Fortschritte erwarten**

Veränderungen brauchen Zeit. Sie möchten natürlich, dass sich die Leistung Ihrer Vertriebsmitarbeiter sofort verbessert – insbesondere, wenn die Leistung nicht herausragend ist. Statt einen Mitarbeiter aufzufordern, seine Kontaktaufnahme mit potenziellen Kunden zu verbessern (was möglicherweise eine große Herausforderung darstellt), geben Sie ihm niedriger gesteckte Ziele vor. Unterteilen Sie ein großes Ziel in mehrere kleine Zwischenziele, auf die er hinarbeiten kann. Raten Sie ihm beispielsweise, potenzielle Kunden zunächst in Small Talk zu verwickeln.

Nur durch regelmäßiges Coaching erhalten Sie die nötige Übung, um sich selbst immer weiter zu verbessern. Analysieren Sie nach dem Coaching, was funktioniert hat und was nicht, und passen Sie Ihre Methoden entsprechend an.

# SCHRITT 2: LEGEN SIE TAGESZIELE FEST, ANHAND DERER SIE DEN FORTSCHRITT VERFOLGEN

Viele Vertriebsmitarbeiter fordern völlige Unabhängigkeit, frei nach dem Motto: „Setz mir ein Ziel und lasst mich dann einfach machen.“ Studien zeigen jedoch, dass sich die Vertriebsleistung nur verbessern lässt, indem Sie konkrete, kurzfristige Ziele für Ihre Vertriebsmitarbeiter festlegen und sie für deren Erreichung verantwortlich machen. Eine über zwölf Jahre hinweg durchgeführte Studie unter Vertriebsmitarbeitern in Unternehmen aus den Fortune 500 und 1000 aus 28 Branchen hat ergeben, dass „Mitarbeiter in die Pflicht nehmen“ eine der wichtigsten Fähigkeiten erfolgreicher Vertriebsleiter ist.

Wenn Sie Ziele abstecken, beschränken Sie sich dabei nicht auf langfristige Vorgaben wie das monatliche Umsatzvolumen. Legen Sie stattdessen fest, was die Mitarbeiter Tag für Tag erreichen sollen – auf beruflicher und persönlicher Ebene. Wie viele Anrufe sollen sie pro Tag tätigen? Wie viele persönliche Termine wahrnehmen? Vermitteln sie ihren potenziellen Kunden den Eindruck von Dringlichkeit? Arbeiten sie am aktiven Zuhören? Priorisieren sie ihre täglichen Aufgaben effektiver?

**Halten Sie anhand des Vertriebszyklus alle Aufgaben, Aktivitäten und Maßnahmen fest, die Vertriebsmitarbeiter jeden Monat durchführen müssen, und verpflichten Sie sie zum Erreichen konkreter, messbarer Ziele in diesen Bereichen.**

Die beste Möglichkeit, die Umsetzung dieser Ziele zu verfolgen, sind regelmäßige persönliche Treffen mit den einzelnen Vertriebsmitarbeitern. Besprechen Sie dabei zunächst, welche konkreten Aktivitäten durchgeführt werden sollen, und geben Sie dann vor, wie viel Prozent der Arbeitszeit dafür investiert werden sollen. Wichtig: Halten Sie immer 20 % der Arbeitszeit für unvorhergesehene Anforderungen frei. So können die Vertriebsmitarbeiter ihre Zeit besser managen und sich erfolgreicher ihren Zielen widmen.

GEHEIMTIPPS FÜR DAS VERTRIEBS-COACHING

## STRENG GEHEIM

### Verlassen Sie sich nicht auf Annahmen

Legen Sie Kennzahlen zum Beurteilen von Stärken und Bereichen mit Verbesserungspotenzial fest. Um als Coach erfolgreich zu sein, müssen Sie sich mit konkreten Informationen wappnen. Welche Leistung erbringt ein Mitarbeiter? Wo hat er Schwierigkeiten? An welchen Fähigkeiten mangelt es ihm? Welche Methoden hat er bereits ausprobiert? Sammeln Sie vor Beginn des Coachings die entsprechenden Daten, indem Sie den Mitarbeiter beobachten und ihm direkte Fragen stellen.

### Legen Sie Monatsziele fest

Sprechen Sie mit Ihren Vertriebsmitarbeitern über die Vorgehensweisen, die Sie beobachtet haben. Konzentrieren Sie sich dabei auf das „Was“, nicht auf das „Warum“. Verzichten Sie darauf, Spekulationen über die Beweggründe der Mitarbeiter anzustellen. Fragen Sie sie stattdessen nach ihrer Sicht der Dinge. Legen Sie Monatsziele zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung fest. Geben Sie nach Möglichkeit eine Herausforderung vor, die Ihre Mitarbeiter anspricht, eine neue Vorgehensweise oder Fähigkeit auszuprobieren. Verfolgen Sie dann den Fortschritt im Hinblick auf die gesteckten Ziele.

### Seien Sie ein Vorbild

Als ehemaliger Vertriebsmitarbeiter wissen Sie, was zum Erfolg beiträgt, und können es anderen zeigen. David Donlan, ein erfahrener Vertriebsleiter bei HubSpot, begleitet neue oder leistungsschwache Mitarbeiter bei Kundenanrufen. Zuerst tätigt er die Anrufe selbst, während die Mitarbeiter ihm zusehen und zuhören.

# SCHRITT 3: MOTIVIEREN SIE DAS MITTELFELD

Richtig eingesetzte Anerkennungen und Belohnungen wirken sich sehr positiv auf Vertriebsmitarbeiter aus. Die Leistungsträger erhalten einen Anreiz, weiterhin für das Unternehmen tätig zu sein. Die öffentliche Anerkennung ihrer Vorgehensweise ermutigt Kollegen zur Nachahmung.

Allerdings gehen selbst die engagiertesten Vertriebsleiter mit diesem Thema nicht immer richtig um. Daher hier drei entscheidende Tipps zur Motivation des Vertriebsteams:

## Vergessen Sie das Mittelfeld nicht

Häufig machen Vertriebsleiter den Fehler, zu viel Aufmerksamkeit in die „Superstars“ des Teams zu investieren. Erfolgreiche Manager widmen den Superstars, dem Mittelfeld und den leistungsschwächeren Mitarbeitern jeweils gleich viel Zeit.



# 25 %

DER VERTRIEBSMITARBEITER  
NACHZÜGLER

Nachzügler benötigen mehr Anleitung und Hartnäckigkeit, um ihre Ziele zu erreichen.



# 55 %

DER VERTRIEBSMITARBEITER  
MITTELFELD

Dem Mittelfeld kommt meist die geringste Aufmerksamkeit zu, obwohl Mitarbeiter aus dieser Gruppe das größte Entwicklungspotenzial haben, wenn sie die richtigen Anreize erhalten.



# 20 %

DER VERTRIEBSMITARBEITER  
STARS

Stars überrennen scheinbar alle Ziele, die ihnen im Weg stehen. Wenn sie in geordnete Bahnen gelenkt werden sollen, verweigern sie sich jedoch möglicherweise ganz.

Dann wechseln sie sich mit den Anrufern ab. In der dritten Phase beobachtet Donlan die Mitarbeiter, wenn sie eigenständig Anrufe tätigen, und gibt ihnen anschließend Tipps. Auf diese Weise gewinnen die Mitarbeiter nach und nach das nötige Vertrauen in sich selbst.

## Setzen Sie regelmäßige Zweiergespräche an

Besprechen Sie mit den einzelnen Vertriebsmitarbeitern, welche Ansätze funktioniert haben und welche nicht. Treten Sie regelmäßig mit ihnen in Kontakt, um Ihr Engagement zu demonstrieren. Machen Sie konkrete Verbesserungsvorschläge. Achten Sie jedoch darauf, im Dialog zu bleiben und auch Rückmeldungen von den Mitarbeitern zu erhalten. Stellen Sie offene Fragen. Beispiel: „Welchen Eindruck haben Sie selbst von Ihrem Fortschritt?“

“Erfolg ist eine professionelle Angelegenheit. Er setzt sich aus einer Reihe kleiner Disziplinen zusammen.”

– Tony Robbins

## Loben Sie Erfolge öffentlich

Anerkennung motiviert nicht nur den Vertriebsmitarbeiter, der sie erhält, sondern wirkt sich positiv auf das gesamte Team aus. Sagen Sie konkret, wofür Sie den Mitarbeiter loben. Dies unterstreicht das gewünschte Verhalten und motiviert andere, es nachzuahmen.



## Motivation über das Finanzielle hinaus

Laut Professor Steenburgh von der Darden School of Business sind die meisten Anreizprogramme auf die leistungsstärksten Mitarbeiter ausgelegt, weswegen Vorgesetzte oft besonders viel Zeit und Energie in diese Gruppe investieren. In vielen Unternehmen stammt der meiste Umsatz jedoch aus dem Mittelfeld, das in der Regel aus etwa 60 % der Vertriebsmitarbeiter besteht.

Als Vertriebsleiter sollten Sie daher auch diesen Mitarbeitern Aufmerksamkeit schenken und sie gezielt coachen. Ignorieren Sie das Mittelfeld nicht zugunsten der „Stars“. Auch die Mitarbeiter in dieser mittleren Gruppe, die nur selten hochgesteckte Ziele erreichen und Preise erhalten, sollten Zugang zu Anreizprogrammen haben.



**Auf der anderen Seite haben Vertriebsleiter, die sich nur auf die besonders leistungsstarken oder -schwachen Mitarbeiter konzentrieren, wesentlich geringere Erfolgsaussichten.**

---

## Arbeiten Sie nicht nur mit Prämien

Es mag sein, dass viele Vertriebsmitarbeiter diesen Beruf in erster Linie wegen des Geldes gewählt haben, aber es gibt auch noch andere Möglichkeiten, sie zu motivieren. In der Regel wissen die Mitarbeiter nicht in Geld ausgedrückte Anerkennungen genauso zu schätzen. Flexiblere Arbeitszeiten, eine bessere Work-Life-Balance und mehr Unabhängigkeit kosten das Unternehmen nichts, können die Produktivität jedoch enorm steigern.

## Konkretes und öffentliches Lob

Finden Sie Wege, Vertriebsmitarbeiter für besondere Leistungen öffentlich zu loben. Betonen Sie dabei, was genau sie erreicht haben und wie sich dies auf das Unternehmen auswirkt. Wenn die Mitarbeiter nachvollziehen können, wofür das Lob ausgesprochen wird, motiviert dies sie selbst und ihre Kollegen, diese Vorgehensweise zu wiederholen.

## Formulieren Sie positiv

Manche wohlmeinenden Vorgesetzten machen bei der Mitarbeitermotivation grundlegende Fehler. Hier eine Erfahrung von Steve Martin, Autor von [Heavy Hitter Sales Linguistics: 101 Advanced Sales Call Strategies for Senior Salespeople](#). Ein stellvertretender Vertriebsleiter, mit dem Martin zusammenarbeitete, hatte in einer langen Liste alle Fehler seines Teams und die passenden Verbesserungsvorschläge zusammengestellt und diese an alle Teammitglieder gesendet. Er wollte ihnen damit helfen, sich zu verbessern, hatte sie aber stattdessen entmutigt und verunsichert.

„Beim Vertrieb gibt es gute und schlechte Zeiten. Vieles hängt von der mentalen, emotionalen und psychischen Verfassung der Mitarbeiter ab“, erklärt Martin. „Es geht darum, sie so zu motivieren, dass sie im Kontakt mit Kunden Selbstvertrauen und ein gewisses Maß an Erfolgsgewissheit ausstrahlen. Tadelt man sie, erreicht man das genaue Gegenteil.“

# SCHRITT 4: STELLEN SIE DIE MITARBEITER IN DEN MITTELPUNKT, NICHT DIE PROZESSE

Unabhängig davon, ob Sie diese Position schon seit Jahren haben oder gerade erst befördert wurden, sollten Sie gelegentlich etwas Abstand gewinnen und sich Gedanken über Ihre Rolle machen. Selbst wenn für Ihre Position eine offizielle Aufgabenbeschreibung vorhanden ist (in vielen Unternehmen ist dies leider nicht der Fall), kann sich Ihre alltägliche Arbeit deutlich von den darin festgehaltenen formalen Verantwortlichkeiten unterscheiden.

Marshall Solem, Managing Principal bei ZS Associates, beschreibt die Position als Zusammenwirken dreier Rollen:



## **Manager für Mitarbeiter**

Diese Rolle umfasst das Auswählen, Coaching und Mentoring sowie Belohnen von Teammitgliedern und gleichzeitig die Überwachung der Zielerreichung.



## **Manager für Kunden**

Neben der Verantwortung für Ihre Mitarbeiter sind Sie wahrscheinlich nach wie vor für den Vertrieb an sich verantwortlich und spielen bei wichtigen Anrufen oder persönlichen Terminen eine entscheidende Rolle.



## **Manager für das Unternehmen**

Unabhängig davon, auf welcher Ebene des Unternehmens Sie stehen, müssen Sie exakte Prognosen und regelmäßige Aktualisierungen liefern.

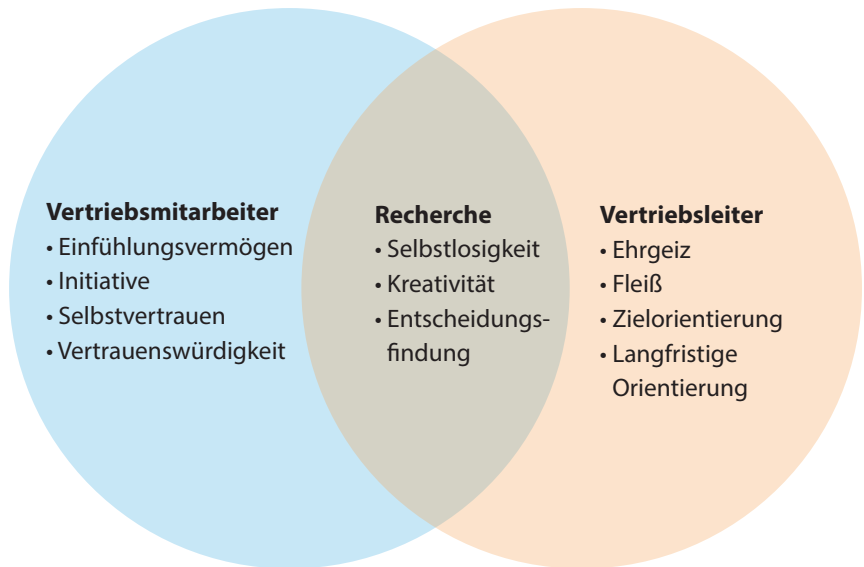
Wie viel Zeit sie in die verschiedenen Bereiche investieren, hängt von Ihrer konkreten Position und von der Unternehmenskultur ab. Allerdings befassen sich nur wenige Vertriebsleiter lange und intensiv genug mit der ersten Rolle. Häufig verlieren sie sich in administrativen Tätigkeiten und haben dann nicht mehr genügend Zeit für das Coaching und Mentoring der Vertriebsmitarbeiter.

**75 % der führenden Vertriebsmitarbeiter finden, dass ihre direkten Vorgesetzten zu viel Zeit für administrative und logistische Aufgaben aufwenden, die dem Unternehmen keinen Mehrwert einbringen.**

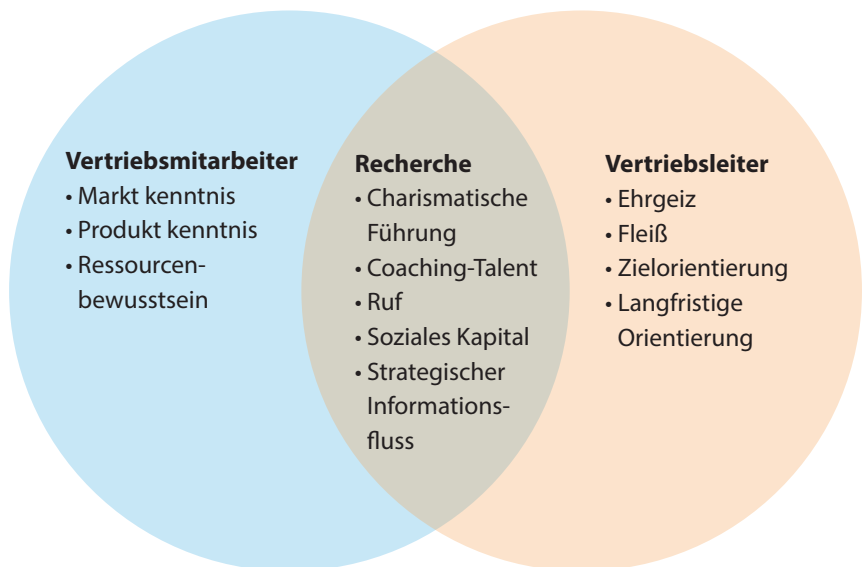
Laut einer Studie finden 75 % der führenden Vertriebsmitarbeiter, dass ihre direkten Vorgesetzten zu viel Zeit für administrative und logistische Aufgaben aufwenden, die dem Unternehmen keinen Mehrwert einbringen. Vertriebsleiter, die dem Coaching eine höhere Priorität einräumen als ihren administrativen Pflichten, sind um 5 % erfolgreicher als andere.

Aus Umfragen unter mehr als Tausend Managern und Vertriebsmitarbeitern aus verschiedenen Unternehmen ging hervor, dass die hier dargestellten Fähigkeiten am stärksten mit der Vertriebsleistung zusammenhängen:

## WICHTIGSTE EIGENSCHAFTEN VON VERTRIEBSLEITERN UND -MITARBEITERN



## FÜR DIE VERTRIEBSLEISTUNG ENTSCHEIDENDE FÄHIGKEITEN



Quelle: Michael Ahearne, University of Houston

# SCHRITT 5: GEBEN SIE FEEDBACK IMMER ZEITNAH

Der beste Zeitpunkt, Vertriebsmitarbeitern Feedback zu ihrer Leistung zu geben, ist direkt nach einem telefonischen oder persönlichen Vertriebsgespräch. Je länger Sie warten, umso schwieriger wird es, aussagekräftiges, konstruktives Feedback zu geben. Wenn Mitarbeiter hinter ihren Zielen zurückbleiben oder die erforderlichen Aktivitäten nur mit Mühe erledigen können, helfen die folgenden Schritte oft weiter:



## **Diagnostizieren**

Leistungen, die hinter den Erwartungen zurückbleiben, können viele Ursachen haben: fehlende Motivation, mangelnde Fähigkeiten, fehlende Zielausrichtung, persönliche Konflikte oder familiäre Probleme. Gerade weil die wahre Ursache nur selten offensichtlich ist, ist es Ihre Aufgabe als Vorgesetzter, den Dingen auf den Grund zu gehen. Bitten Sie den betroffenen Mitarbeiter, den Grund für seine mangelnde Leistung aus eigener Sicht zu schildern. Fragen Sie ihn dann, was sie beide seiner Meinung nach dagegen unternehmen sollten.



## **Verschreiben**

Erläutern Sie dem Mitarbeiter, welche Lösung Sie für die Situation vorschlagen. Bitten Sie ihn um Input, damit er auch selbst hinter der Lösung steht. Definieren Sie Erfolgskriterien, legen Sie klare Ziele und Zeitvorgaben fest, und verdeutlichen Sie dem Mitarbeiter die Konsequenzen.



## **Unterstützung anbieten**

Bieten Sie so viel Hilfe wie möglich an. Möglicherweise können Sie Hindernisse aus dem Weg räumen, zum Beispiel kollidierende Prioritäten oder unnötige Ablenkungen, oder den Mitarbeiter weiterführend schulen.



## **Eigene Fähigkeiten schätzen, aber auch die Mitarbeiter anerkennen**

Wenn Vertriebsmitarbeiter zum Vertriebsleiter befördert werden, versuchen Sie oft, ihrem Team den Stil beizubringen, mit dem sie selbst erfolgreich waren. „Das wichtigste Erfolgskriterium für einen Vertriebsleiter ist die erfolgreiche Weitergabe und Umsetzung der eigenen bisherigen Erfahrungen an die einzelnen Teammitglieder“, so Martin. „Machen Sie sich klar, wo Ihre Stärken liegen, aber zwingen Sie anderen nicht Ihre Methoden auf.“

„Erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter sind nicht alle gleich“, erläutert Roberge von HubSpot. „Ich habe einen Mitarbeiter, der einen Draht zu nahezu allen Menschen findet. Seine Produktkenntnis ist nicht überragend, aber er kommt mit jedem potenziellen Kunden in Kontakt. Andere Mitarbeiter haben diese Fähigkeit nicht, können dafür aber gut zuhören und eine Lösung finden, wenn Kunden ihnen technische Probleme schildern.“

David Donlan stimmt dem zu. Er berichtet, dass alle Mitglieder seines Teams unterschiedliche Bedürfnisse haben. „Bei einigen ist viel Engagement nötig, weil sie noch neu sind und Hilfe brauchen. Andere arbeiten schon seit 15 Jahren im Vertrieb und möchten am liebsten in Ruhe gelassen werden.“

Ganz gleich, wie sich Ihr Team zusammensetzt: Behandeln Sie jedes Mitglied als Individuum mit einem eigenen Stil, den es wertzuschätzen gilt.

# ÜBER DIE AUTORIN



Amy Gallo ist Redakteurin bei Harvard Business Review. Ihr Spezialgebiet sind Managementthemen. Zu ihren neuesten Artikeln zählen [Making Sure Your Employees Succeed](#), [How to Keep Your Star Performers in Trying Times](#) und [How to Navigate Bonus Season](#). Zuvor war sie Director of Operations bei dem bekannten Führungskräfte-Coach Marshall Goldsmith und Beraterin bei Katzenbach Partners, einem New Yorker Strategie- und Organisationsunternehmen. Amy Gallo lehrt auch an der Brown University, wo sie ihren MPA in Public Policy erworben hat. Darüber hinaus hat sie einen BA in Soziologie von der Yale University.

---

## Referenzen

Andris Zoltners, Prabhakant Sinha und Sally Lorimer, „Building a Winning Sales Management Team: The Force Behind the Sales Force“ (Chicago: ZS Associates, 2012).

Michelle Vazzana und Jason Jordan, „Your Guide To Developing Sales Managers: How to Effectively Maximize Neglected Talent“, ASTD, Juni 2012.

The Perfect Hire: A Tactical Guide to Hiring, Developing, and Retaining Top Sales Talent

Towers Watson, „Leverage Sales Managers to Create Superior Performance“, 2011. <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/5832/Towers-Watson-Sales-Manager-Research-Report.pdf>

Steve Martin, [Heavy Hitter Sales Linguistics: 101 Advanced Sales Call Strategies for Senior Salespeople](#).

Andris Zoltners, Prabhakant Sinha und Sally Lorimer, „Building a Winning Sales Management Team: The Force Behind the Sales Force“ (Chicago: ZS Associates, 2012), Seite 3.

## Andere Quellen

William H. Murphy und Ning Li, „A multi-nation study of sales manager effectiveness with global implications“, Industrial Marketing Management, 2012.

Towers Watson, „Leverage Sales Managers to Create Superior Performance“, 2011. <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/5832/Towers-Watson-Sales-Manager-Research-Report.pdf>

# WEITERE INFORMATIONEN

Erhöhen Sie Ihre Abschlussraten, steigern Sie die Pipeline-Generierung, und verkürzen Sie den Vertriebszyklus. Sehen Sie sich die Demo an, und erfahren Sie, wie Sie mit Salesforce diese drei Ziele erreichen: [www.salesforce.com/salesperformance](http://www.salesforce.com/salesperformance)