

# Totgeführt im Vertrieb?!

## Führung geht heute anders

Autoritärer oder coachender, kooperativer oder agiler Führungsstil – was denn nun? Vertriebsführungskräfte werden in diesen herausfordernden Zeiten mit immer neuen Führungs- und Managementmethoden überzogen. Sie versprechen Lösungsmodelle für Disruption und Digitalisierung, Lieferkettenrisse und Leistungsdruck, Mitarbeiterstress und Marktschwierigkeiten. Alles wird ausprobiert, am Ende bleiben viele Probleme ungelöst.

Angesichts der zahlreichen äußeren und inneren Krisen der vergangenen Jahre haben sich Unternehmen, Führungsexperten und -expertinnen, Organisationstheoretiker und Weiterbildner in neuen Führungssystematiken gegenseitig überboten. Doch viele Vertriebsführungskräfte sind momentan deutlich verunsichert. Sie wissen weder, wie sie mit den äußeren Krisen und dem Wandlungsdruck umgehen sollen, noch mit inneren Herausforderungen wie „Quiet Quitting“, den (siehe Sales Excellence Nr. 7-8/2022) Ansprüchen von Mitarbeitern an Work-Life-Balance bis hin zur Vier-Tage-Woche oder Konflikten zwischen den Mitarbeitergenerationen im Team. Evident ist, dass die Generationen Boomer, X, Y und Z mit ihren teils unterschiedlichen Erfahrungen, Erwartungen und Zielen die Führungskräfte überfordern können. Das gilt vor allem, wenn ein einfacher moralischer Kom-

pass verloren gegangen scheint und echte Führung zu oft durch zahlenfixiertes Management ersetzt wurde. Dabei ist kompetente, menschliche und ergebnisorientierte Führung einfach, wenn sie auf den inneren Kern beschränkt ist.

### Wesentliche Führungsprinzipien für erfolgreiche Vertriebsführungskräfte

Das Führungsmodell, das sich auf Dauer durch die Zustimmung der Mitarbeiter legitimiert, heißt „Clean Leadership“.

*„Aus-geführt – wenn Methoden mehr Verwirrung als Nutzen stiften“*

Gemeint ist saubere, klare Führung, reduziert auf das Wesentliche. Clean Leadership ist Menschenführung mit Respekt und Integrität, fokussiert auf das Essenzielle, auf Authentizität, Wert- und Nachhaltigkeit. Und natürlich legt sie auch einen Fokus auf die unternehmerischen Aspekte der Nachhaltigkeit in Verbindung mit Ertragsorientierung, Umsatzsteigerung und Gewinn. Denn nur mit diesem Ansatz können Unternehmen ihrem gesellschaftlichen Auftrag der Wertschöpfung (und in Folge der Erbringung von Steuern und Sozialleistungen) nachkommen. Um diesen Kern, um dieses Wesentliche geht es bei herausragender Führung von Menschen, und zwar auf den vier Ebenen der Führung: Selbstführung, 1:1-Führung im Dialog, Teamführung und Organisations- wie Unternehmensführung. Dazu sind unter anderem im Buch „Führungsprinzipien. Führung geht heute anders“ zwölf wesentliche, auf die Essenz reduzierte

#### Kompakt

- Vertriebsführungskräfte werden mit immer neuen Führungs- und Managementmethoden überzogen. Viele haben alles ausprobiert und scheitern an der Komplexität der inneren und äußeren Probleme.
- Clean Leadership bietet mit zwölf Leitlinien einen einfachen, grundlegenden und wesentlichen moralischen Kompass, um Führung (wieder) menschlich, erfolgsorientiert und zustimmungsfähig durch die Mitarbeiter zu machen.
- Die Werteorientierung und qualitativen Ziele der Clean Leadership machen es auch attraktiv gerade für die Gen Y und Gen Z, die der Vertrieb dringend sucht.



Führungsprinzipien formuliert, die Führungskräfte „clean“ und herausragend zum Clean Leader machen (siehe auch Sales-Excellence-Ausgabe 4/2022).

### Sich selbst zu hinterfragen ist für viele Vertriebsführungskräfte nicht einfach

Um dahin zu gelangen, bedarf es zuerst einer Entscheidung: Die Führungskraft muss die Entscheidung treffen, die beste Führungskraft zu werden, die jeweils in ihr steckt. Zudem braucht es Introspektion, also andauernde Selbstprüfung. Das fällt vielen Vertriebsführungskräften, die auf Schnelligkeit und Effizienz getrimmt sind, nicht immer leicht. Doch nur wer sich immer wieder selbst hinterfragt und quasi von außen betrachtet, wer sein Wirken und Tun an messbaren Kriterien misst, wird einen fortgeschrittenen Kompetenzgrad der (Selbst-)Führung erreichen. Dafür müssen sich Führungskräfte sowohl auf der rational-sachlichen als auch auf der emotionalen Ebene „beobachten“, denn beide Aspekte schlagen sich in den Ergebnissen ihrer Arbeit und in der Zusammenarbeit mit Teammitgliedern nieder. Es geht um „Kopf“ und „Bauch“, Ratio und Intuition: Auf beiden Ebenen werden auch Hirn und Herz der Mitarbeiter erreicht. Diese müssen verstehen (Hirn), warum und wie sie etwas tun sollen; und sie müssen innere Zustimmung und Begeisterung (Herz) dafür entwickeln. Als Führungspersönlichkeit an beiden Aspekten zu arbeiten, ist eine herausfordernde Aufgabe, gerade weil es keine To-Do-Liste zum Abhaken ist. Es geht um eine innere Einstellung, die sich nach Außen im Führungshandeln zeigt. Wer sich für eines oder mehrere Prinzipien des Clean Leadership entscheidet, geht damit quasi eine langfristige Selbstverpflichtung ein – er handelt auf lange Frist auf Basis ethischer Leitlinien. Das wird nicht alle paar Monate durch eine neue Methode geän-

dert, denn hier geht es um grundlegende Leitlinien, die Orientierung durch alle möglichen Situationen geben.

**Tipp 1:** Wer sich entschieden hat, sollte keine Opfer-Aussagen diesbezüglich mehr bei sich zulassen. Innere Fragen wie „Wie soll das bloß gehen? Das kann ich niemals schaffen“ drehen sie konsequent um in: „Was brauche ich, um mein

*„Grundlegende, wert(e)volle Führungsprinzipien geben Sicherheit.“*

Ziel zu erreichen?“, „Wie kann ich mir Unterstützung besorgen, wenn ich ins Zweifeln gerate oder die Umsetzung schwierig erscheint?“

### Kohärentes Führungshandeln heißt, verbindliche Werte auch durchzusetzen

Diese Sicherheit fehlt vielen Vertriebsführungskräften zurzeit. Mit dieser können sie verbindlich werteorientiert handeln, also einen inneren Zusammenhang zwischen Werten und Verhalten leben. Diesen Zusammenhang kann man auch Kohärenz nennen. Kohärent handeln Führungskräfte dann, wenn sie durchgehend auf Basis eines offengelegten Wertesystems agieren und dabei verbindlich und konsequent sind. Zuverlässigkeit schafft Vertrauen, Konsequenz ist eine Grundtugend der Zuverlässigkeit. Sie gibt die Spielregeln vor, an die sich alle zu halten haben. Regeln und Konsequenz sind in Organisationen unentbehrlich und regelwidriges Verhalten muss Konsequenzen nach sich ziehen. Werteorientiert führen heißt nicht, einen schwankenden Kuschelkurs hinzulegen. Ob ein Verhalten regelwidrig ist, richtet sich nach

den grundlegenden Werten, die in der Organisation von allen geteilt werden. Basis sind die ethischen Wertvorstellungen, auf die sich ein Unternehmen oder eine Vertriebsorganisation verständigt hat.

**Tipp 2:** Clean Leader stellen dafür konsequent den Menschen in das Zentrum ihres Handelns. Sie formulieren, was ihr Menschenbild ausmacht, woran sie in der Zusammenarbeit und der Ergebniserreichung mit anderen Menschen glauben. Sie analysieren ehrlich, wo sie vielleicht Vorurteile oder Vorbehalte haben und gleichen dies mit der gelebten Unternehmenskultur ab. Wo können sie aufmerksamer für blockierende oder diskriminierende Dinge werden, wo kulturelle, Diversitäts- oder Generationenkonflikte im Team erkennen? Wo also können sie besser werden? – Das dient am Ende dem Unternehmenserfolg.

Basis des kohärenten, konsequenten Führungsverhaltens sind aber natürlich auch die quantitativen und qualitativen Vertriebsziele, die alle gemeinsam erreichen sollen und wollen.

*„Nicht ständig neue Methoden, sondern klare Werte stiften Sinn.“*

Quantitative Vertriebsziele wie

- Abschlusszahlen,
- Verkaufsvolumina,
- Umsätze in definierten Zeiträumen,
- Deckungsbeitrag,
- Anzahl von Kundenbesuchen oder -kontakten,
- Up-/Cross-Selling und
- Neukundenquoten

müssen von allen Mitarbeitern in übernommener Verantwortung erreicht werden. Das ist nur fair allen gegenüber. Aber mehr und mehr rücken auch qualitative Vertriebs- und Erfolgsziele in den Vordergrund, die wichtig für die genannte Wertekultur sind und die Atmosphäre schaffen, die das Erreichen ambitionierter quantitativer Ziele erst ermöglicht. Das können unter anderem sein:

- erhöhte ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit von Produkten und Prozessen, zum Beispiel nach dem 2022er Lieferkettengesetz,
- Maßnahmen für hervorragende Teams, die Mitarbeiter aller Generationen unterstützend und ergebnisorientiert zusammenbringen; hierzu zählen beispielsweise Mentoring- und Reverse-Mentoring-Programme.
- Beitrag zur hervorragenden Arbeitgebermarke, zum Beispiel Attraktionserhöhung für die sinn- und wertorientierte Generation Z,

- hervorragende Einarbeitung und Begleitung neuer Vertriebsmitarbeiter,
- Aus- und Weiterbildung der Vertriebsmitarbeiter, definierter Kompetenzerwerb

**Tipp 3:** Die genannten ethischen Werte und quantitativen Ziele machen Unternehmen und speziell Vertriebsaufgaben auch attraktiv für Nachwuchskräfte der Gen Y und Gen Z. Das ist sehr hilfreich, da Vertriebspositionen dort nicht eben sehr begehrt sind und Nachwuchsmangel herrscht. Solche Werte sind auch Basis der zwölf Führungsprinzipien erfolgreicher Clean Leader. Sie machen aus „Totgeführt?“ mit einfachen Mitteln wieder ein „lebendig zukunftsfreudig führen“.

*Hinweis: Mehr zum Thema lesen Sie im ergänzenden Online-Beitrag zum Thema unter „Führung geht heute anders – die Prinzipien erfolgreicher Clean Leader“ auf Springer Professional unter <https://sn.pub/IbGiYf>*



© Claudio di Lucia

**Autor**

**Andreas Buhr**

ist Unternehmer, Vortragsredner und Buchautor. Er ist Gründer und Aufsichtsrat der Buhr & Team AG für mehr Unternehmenserfolg in Düsseldorf, die europaweit mittelständische und große Unternehmen sowie internationale Konzerne trainiert. Buhr ist außerdem als international gebuchter Speaker, Publizist und Fachautor tätig. Sein Buch „Führungsprinzipien: Führung geht heute anders. Die 12 Leitsätze der Clean Leadership“ ist 2023 im Gabal-Verlag erschienen.

E-Mail: [a.buhr@buhr-team.com](mailto:a.buhr@buhr-team.com)



Führung Q

Schirmer, U., Woydt, S.: Führungstheorien und -modelle, in: Schirmer, U., Woydt, S.: Mitarbeiterführung, Wiesbaden 2023, <https://sn.pub/q4pziE>

Jürgensen, S. M.: Die 7+1 Führungsaufgaben, in: Jürgensen, S. M.: Ende der Machtposition!? Wie Mitarbeiterführung wirklich gelingt, Wiesbaden 2021, <https://sn.pub/rjJW>