

DER AUFSTIEG DER PEGGY OLSON

Sie ist der wahre Boss der *Mad Men*: Keine Figur des Serienmeisterwerks durchläuft eine ähnlich monumentale Entwicklung wie Peggy Olson. Als mausgraue Unschuld vom Lande stößt sie zur New Yorker Werbeagentur *Sterling Cooper*, wird Schreibkraft des charismatischen Kreativdirektors Don Draper. Während er mit jeder Staffel tiefer in den Abgrund schlittert, lernt sie die Regeln der Welt der Werber, lehnt Avancen ab, emanzipiert sich: Auf die Bitte eines Vorgesetzten, ihm einen Kaffee zu bringen, sagt sie: „Nein“. Sie steigt zur Werbetexterin auf, sticht Kollegen aus, nennt „Mr. Draper“ nur noch Don, Männer fallen vor ihr auf Knie, sie erhält eine eigene Sekretärin. Spätestens mit ihrem Auftritt in der finalen Staffel lässt sie keine Zweifel, wer das Sagen im Laden hat: Mit Sonnenbrille auf der Nase und Zigarette im Mundwinkel schreitet sie durch die Agenturflore. Sie geht in der Mitte, die entgegenkommenden Hemdenträger schieben sich an den Wänden entlang vorbei.



Foto: © AMC

Titel

PLÖTZLICH CHIEF

Befördert werden, das klingt fast niedlich. Doch mit dem Aufstieg zum Vertriebsleiter wandelt sich der Berufsalltag radikal. Von nun an muss man mitreißende Meetings führen, ein Team schmieden, Konflikte lösen, Stolperfallen ausweichen. Wie frische Führungskräfte ihre Rolle und ihr Glück finden.

Was Markus Deixler zu seiner Beförderung erhielt: neue Visitenkarten mit der Aufschrift „Sales Manager“ und von seinem Chef die Anweisung, künftig ein bisschen mehr strategisch zu arbeiten. „Nur hat mir keiner erklärt, was das genau sein soll – strategisch arbeiten“, sagt Deixler. Anfang dreißig war er und bereits seit Jahren in seiner Firma, einem Vertriebspartner für Industrietechnik in Oberösterreich. Sein Arbeitsweg war der gleiche geblieben, alles andere fühlte sich wie umgekrempelt an: „Über Nacht hatte sich mein Job fundamental geändert“, sagt er. ▶



”

Das verstehe ich nicht. Ich mache meinen Job, ich befolge die Regeln – und trotzdem hassen mich die Leute.

Peggy Olson in Mad Men

Deixler ist inzwischen 41 Jahre alt, der Kaltstart als Führungskraft fast eine Dekade her. Seine turbulenten Jungmanagertage blieben ihm im Gedächtnis. Rückblickend hätte er vieles anders, besser, gemacht. Damit andere aus seinen Pleiten lernen, listet er seine „neun größten Fehler als neuer Vertriebsleiter“ auf (siehe Seite 14). Vom krampfhaften Versuch, jederzeit und für alle erreichbar zu sein, bis zur Unfähigkeit, sich von unmotivierten Mitarbeitern zu trennen, beschreibt er Fallen, in die außer ihm auch viele andere frische Führungskräfte tappen.

Im Schnitt nach acht Jahren steigen Vertriebsmitarbeiter in eine Führungsposition auf, ergab die BdVM-Befragung „Profession Vertriebsmanager 2016“. Wie kann gelingen, dass dem Karrieresprung keine harte Landung und der Freude über die Beförderung nicht Frust durch Überforderung folgt?

Der Schritt vom Mitarbeiter zum Manager führt nicht einfach auf eine weitere Sprosse der Karriereleiter, sondern in ungekannte Sphären des beruflichen Seins. Lauteten die Aufgaben zuvor: verkaufen, verkaufen, verkaufen, sind nun Meetings einzuberufen, Feedbackgespräche zu führen, die Unternehmensleitung bittet zum Rapport. Dann ist da noch der Mitarbeiter, der ein Anliegen wegen seiner Elternzeit hat, der Zank zweier Kollegen, die um denselben Kunden streiten, die Bewerbungen für die freie Stelle im Team. Angelegenheiten, von denen man vorher mit halben Ohr im Kantinengespräch erfuhr, landen nun auf dem eigenen Schreibtisch. Mit der Bitte um dringende Erledigung.

Foto: © AMC

GEGEN DEN WIND

Der Vertriebler gilt seinem Wesen nach als Einzelkämpfer. Jemand, der stets nur den Abschluss vor Augen hatte, soll plötzlich Unternehmensziele, Mitarbeiterentwicklung und Urlaubspläne im Blick behalten? Da tauchte eines Tages dieser Spruch auf und blieb haften: „Mach den besten Verkäufer zum Verkaufsleiter und du hast einen guten Verkäufer weniger und eine schlechte Führungskraft mehr.“ Dem entgegen stehen die Laufbahnen von Wirtschaftsgrößen wie Hans van Bylen, der als junger Außendienstler bei Henkel Waschmittel an Mann und Frau brachte und heute als CEO im selben Unternehmen 50.000 Mitarbeiter führt. Auch Tschibo-Chef Peter Rikowski oder der scheidende Adidas-Boss Herbert Hainer lösten über den Vertrieb ihr Ticket in die Vorstandsetagen.

Trainerin Eva Hönnecke kann gleich mehrere Qualitäten aufzählen, die sowohl Topverkäufer auszeichnen als auch bei Führungspersönlichkeiten gefragt sind: „Beide benötigen die Fähigkeit, einen Draht zu sehr unterschiedlichen Menschen zu entwickeln und die richtigen Fragen zu stellen. Sie müssen empathisch und stark im situativen Handeln sein sowie über das Selbstbewusstsein verfügen, vor Gruppen zu sprechen und den eigenen Anliegen Zustimmung und Gehör zu verschaffen“, sagt sie. Auch Durchhaltevermögen sei eine gemeinsame Tugend: „Ob ich einen Großkunden akquiriere oder einen Mitarbeiter entwickle, beides erfordert Geduld.“

Trotzdem ist der Start als Führungskraft kein Selbstläufer. Sonst würde Hönnecke vor leeren Stuhlreihen referieren. Als Karrierecoach schult sie deutschlandweit Vertriebsleiter. „Die Führungsrolle verlangt, unangenehme Gespräche führen zu müssen und Entscheidungen zu treffen, für die ich viel Gegenwind bekommen kann.“

Vor allem bedeutet der Aufstieg, Abschied zu nehmen. Den Job, den man liebte, anderen zu überlassen. Je mehr Personalverantwortung der Manager trägt, desto weniger wird er selbst als Außendienstler auf Achse sein. Auch aus falschem Rollenverständnis fällt manchem das Loslassen schwer: „Weil der Vertrieb stark von Zahlen getrieben ist, gehört es zu den üblichen Denkfallen frischer Chefs, sie müssten selbst Vertriebsergebnisse bringen, damit ihr Team sie akzeptiert“, erklärt Hönnecke.

Statt der eigenen Performance zählt ab sofort der Erfolg des Teams – und wie man es dahin führt. Eine Aufgabe, die neue Erfüllung bringt. „Man baut in dieser Rolle tiefere Beziehungen zu Menschen auf, als es in Verkaufsgesprächen üblich und nötig war“, sagt sie. „Ich bin eine gute Führungskraft, wenn ich es schaffe, dass Menschen mir vertrauen.“ ▶

INTERVIEW

„Es geht auch ohne viel Geld“

Wie bereiten Unternehmen junge Führungskräfte auf ihre Aufgaben vor? Ein Interview mit Susanne Steimer, Professorin an der Hochschule der Wirtschaft für Management in Mannheim.

► **Wie ernst nehmen Unternehmen ihre Aufgabe, angehende Vertriebsmanager zu schulen?**

SUSANNE STEIMER: Für eine aktuelle Bachelorarbeit zu Karrierewegen für Vertriebsleiter führten wir eine kleine Studie in der Automobilindustrie durch. Neun von zehn Befragten wurden intern für ihre Führungsposition fortgebildet. In anderen Branchen dürfte es ähnlich sein. Gerade in größeren Unternehmen werden die Leute gut vorbereitet.

Welche Inhalte werden vermittelt? Die klassischen weichen Führungsthemen: Konflikte lösen, Kommunikation mit den Mitarbeitern, ein Team aufbauen, meine Rolle als Führungskraft.

Gibt es Themen, die Ihrer Meinung nach zu kurz kommen?

Vielleicht der Umgang mit dynamischen Themen. Mit der Digitalisierung ändern sich Kundenbedürfnisse und Geschäftsfelder rasant, daraus entstehen neue Anforderungen an die Führung im Vertrieb. Die starke Fixierung auf Kennzahlen und Monitoring ist nicht mehr zeitgemäß.

Statt mein Vertriebsteam zu kontrollieren, muss ich ihnen mehr Freiheiten einräumen.

In kleineren Firmen fehlen Geld und Strukturen für interne Trainings. Wie können diese ihren Führungsnachwuchs trotzdem fit machen? Man kommt nicht daran vorbei, Geld in die Hand zu nehmen. Es könnte helfen, mit anderen Unternehmen ein Netzwerk für gemeinsame Trainings zu bilden. Es gibt gute Anbieter, die qualifizierte Schulungen für einen überschaubaren Betrag ermöglichen. Auch interne Mentorenprogramme, also dem Nachwuchs einen erfahrenen Kollegen an die Seite zu stellen, sind für kleine Firmen eine gute Option.

Was ist die Aufgabe des Mentors?

Situationen im Workshop zu simulieren ist das eine, wenn aber tatsächlich schwierige Mitarbeitergespräche anstehen oder Konflikte eskalieren, scheuen sich viele junge Führungskräfte, klare Ansagen zu machen. Dann kann es helfen, sich mit jemandem auszutauschen und mit ihm die eigene Rolle zu reflektieren. |

9 fiese Fallen

Auf seiner Seite b2b-ingenieur.com schreibt Markus Deixler über den holprigen Start als Vertriebsleiter. Von seinen Anfängerfehlern können auch andere lernen.



Mein Versuch, Kollege zu bleiben

„Ich hatte nicht bedacht, dass ich im Moment der Beförderung zum Vertriebsleiter über einen imaginären Zaun gesprungen war. Auf der anderen Seite stehend, erfuhr ich plötzlich nicht mehr, was bei den Kollegen gut oder schlecht läuft.“



Ständige Erreichbarkeit

„Sie brauchen Zeit, in der Sie anspruchsvolle Arbeit erledigen, produktiv und kreativ sein können. Und Sie dürfen Ihrem Team durchaus zutrauen, auch eine Weile ohne Sie auszukommen.“



Kollaps in der Zeitplanung

„Anstatt von Beginn an klare Regeln über die Terminvergabe zu machen, kam ich in die Situation, in der ich selbst nicht mehr Herr über meinen Kalender war.“



Mitarbeiterführung? Aufwand brachial unterschätzt!

„Egal ob es drei, fünf oder zehn Mitarbeiter sind – plane mindestens ein Drittel deiner gesamten Arbeitszeit ein, um dich mit der Führung deines Teams zu befassen.“



Alle Aufgaben erledigen wie bisher

„Selbstverständlich reizten mich die Verantwortung und die damit verbundenen Aufgaben als Vertriebsleiter. Dennoch zieht es einen immer wieder in die Bereiche zurück, die man kennt und perfekt beherrscht.“



Delegieren ist gut für alle anderen

„Setz dich hin und notiere alle Aufgaben, die du heute machst. Danach markierst du jene, die du nicht unbedingt selbst machen musst.“



Ergebnisse zählen mehr als die Arbeitsweise

„Ich hatte als neuer Vertriebsleiter beschlossen, alle Konventionen und die sonst üblichen Vorgaben über Bord zu werfen und mein Team einfach machen zu lassen. Hey, und das hat sogar herrlich funktioniert! Na ja – zumindest teilweise.“



Faule Äpfel tolerieren

„Ich habe viel zu lange akzeptiert, dass auch ein oder zwei faule Äpfel in der Schachtel waren. Dennoch versuchte ich, diese wieder fit zu bekommen, anstatt sie auszusortieren.“



Im Team sind alle gleich

„Während der eine oder andere Vertriebsmitarbeiter überfordert war mit den Neuerungen und der Strategie, begannen sich andere zu langweilen und fühlten sich gebremst.“

LASS UNS KOLLEGEN BLEIBEN

Beim Versuch, Vertrauen zu bilden und Akzeptanz zu schaffen, stößt mancher Manager auf die nächste Hürde. Laut der BdVM-Studie sind vier von zehn Befragten innerhalb eines Unternehmens zur Führungskraft aufgestiegen. Der interne Aufstieg bringt Vorzüge – man kennt den Laden, seinen Geist, die ungeschriebenen Gesetze. Aber er birgt auch ein Risiko. Markus Deixler beschreibt es als seinen Masterfehler: der Versuch, ein Kollege zu bleiben.

„Unter Kollegen erzählt man sich gegenseitig, wenn beim Kunden mal eine Präsentation in die Binsen ging“, sagt Deixler. Als Vorgesetzter würden solche Vorfälle von einem ferngehalten. „Da sind sich alle einig, so etwas dem Chef nicht auf die Nase zu binden. Der erfährt das erst, wenn es lichterloh brennt und der Kunde kurz vor dem Absprung steht.“

Aus Angst, ausgeschlossen zu werden, den Anschluss zu verlieren, versuchen manche Manager, krampfhaft weiter als Kumpel und bloß nicht autoritär zu wirken. Das führt erst recht in den Schlamassel. Trainerin Hönnecke berichtet von einem Seminarteilnehmer, der mit seiner Beförderung zum Chef des besten Freundes wurde. Der hatte schon zuvor schlechte Vertriebsergebnisse geliefert, was sich auch nach dem Führungswechsel nicht änderte. „Der Teilnehmer geriet in einen extremen Rollenkonflikt“, sagt sie. „Wer sich seiner Rolle und den damit verbundenen möglichen Konflikten nicht bewusst ist, kann an solchen Situationen zerbrechen.“ Führungskräfte stecken in einer Sandwichposition, müssen die Interessen sowohl ihrer Mitarbeiter als auch des Unternehmens wahren, die manchmal konträr zueinander stehen. Ein innerer Kompass weist in heiklen Situationen den Weg.

Sich ein Wertegerüst aufzubauen, hilft nicht nur dem eigenen Handeln. Auch die Mitarbeiter orientieren sich daran. „Zu wenige Verkaufsleiter wissen, was Führen bedeutet“, sagte Jorge Soto, der einst den Direktvertrieb bei Twitter leitete, in einem Interview. „Die meisten denken, es ginge darum, die richtigen Software-Tools zu kaufen, die besten Strategien zu entwickeln. Dabei vernachlässigen sie den wichtigsten Erfolgsfaktor ihrer Vertriebsorganisation: die Verkäufer.“

In seinem kürzlich erschienenen Buch *Gestern: Vertriebsprofi – Morgen: Führungskraft im Vertrieb* schreibt der Vertriebstrainer Werner F. Hahn: „Gerade für junge Führungskräfte ist es wichtig, dass sie ihren neuen Status als Boss ablegen und endlich als Coach arbeiten.“ Individuelle Ziele für jeden Mitarbeiter seien zu entwickeln, eine Führungskultur aufzubauen. „Der Coach weiß, dass er immer unter Beobachtung seines Teams steht und als Vorbild agiert“, heißt es bei Hahn.



Vorbild sein bedeutet natürlich nicht, den Mitarbeitern alles vorzukauen. Im Gegenteil. Der Amerikaner Adam Liebman, der für das Web-Portal singleplatform.com in vier Jahren eine 100 Mitarbeiter starke Sales-Abteilung aufbaute, gibt in einem Interview den Rat: „Delegiere. Es geht nicht immer um Leben und Tod.“ Aufgaben abzugeben, öffne nicht nur Zeitfenster für einen selbst, sondern stärke die Moral der Mitarbeiter und verleihe ihnen Selbstvertrauen.

MUT ZUR WISSENSLÜCKE

Selbst wer fleißig delegiert, muss als Manager keine Langeweile fürchten. Es gibt immer was zu tun. Meist mehr, als einem lieb ist: Nicht wenige Führungskräfte unterschätzen anfangs Zahl und Komplexität ihrer Aufgaben. Doch das ist selten ihre Schuld. „Wie soll ein dreißigjähriger Vertriebsmensch einschätzen können, was auf ihn zukommt?“, sagt Markus Deixler. „Das Senior Management sollte einen klaren Übergang definieren. Das sehe ich bis heute sehr selten.“ In einer Managerstudie von 2015 gab nur ein Drittel der befragten Führungskräfte an, vor dem Wechsel in die Chefrolle angemessen vorbereitet worden zu sein.

Gerd Adler ist National Sales Director der Health AG in Hamburg und etablierte zusammen mit der Personalabteilung einen Prozess für Nachwuchsmanager des Unternehmens. Sie sollen sich schrittweise mit der neuen Rolle identifizieren. In der ersten Phase übernehmen sie zunächst die fachliche Führung ihres Teams, bevor ihnen nach ein bis zwei Jahren auch die disziplinarischen Leitungsaufgaben – Feedbackgespräche, Personalentscheidungen, Prämien- ▶



”

Ich habe einen Job. Ich habe mein eigenes Büro, mit meinem Namen an der Tür. Ich habe eine Sekretärin – und nichts davon macht mir Angst.

Peggy Olson in Mad Men

dingt einfordern“, rät Markus Deixler. Er selbst habe das damals versäumt, „auch aus falschem Ehrgefühl heraus: Ich wollte zeigen, dass ich es allein schaffe.“ In Wirklichkeit seien die meisten Vorgesetzten froh, auf Versäumnisse gestoßen zu werden. „Ich habe nur wenige Firmen kennengelernt, die ihrem Mitarbeiter sagten: Das ist dein Problem. Alle anderen sind dankbar, wenn einer von Beginn an die Initiative ergreift.“

Auch Eva Hönnecke rät zum Mut zur Wissenslücke. Damit unterstreiche eine Führungskraft nur ihr selbstbewusstes Auftreten. „Statt immer alles wissen zu müssen, kann man gute Fragen äußern. Fragen, die bislang keiner wagte, zu stellen.“ Der frische Blick könne für alle nur förderlich sein. Und: „Nicht zu warten, bis einem die Informationen auf dem Tablett serviert werden, sondern selbst aktiv zu werden, das beherrscht jeder Vertriebsprofi aus seiner Akquisetätigkeit.“

Da behaupte noch einer, Vertriebler bräuchten nicht die richtigen Fähigkeiten für die Führungskarriere mit.

Von David Krenz

vereinbarungen – übertragen werden. Adler, 35, verantwortet die Bereiche Vertrieb und Vertriebskoordination. Seine frischen Erinnerungen an den eigenen Aufstieg und dessen Tücken flossen in die Idee ein. „Wenn ein Mitarbeiter zur Führungskraft wird, darf sich sein Verhalten gegenüber Kollegen nicht grundsätzlich ändern. Die Akzeptanz muss er sich verdienen und in Führungsfragen eine Haltung entwickeln. Dafür soll er die nötige Zeit und Unterstützung erhalten.“

Was aber, wenn der eigene Arbeitgeber seiner Verantwortung zur Vorbereitung nicht gerecht wird? „Dann müssen Sie diese Unterstützung unbe-

SCANNEN UND ANHÖREN:



narando.com

Foto: © AMC

Sales Management

FLEXIBEL • PRAXISNAH • ZEITSPAREND

GESAMTPROGRAMM 2016/17

Seminare und Live-Online-Studium



Weiterbildung für Ihren beruflichen Erfolg

Beratung und Anmeldung unter www.quadriga.eu



QUADRIGA
HOCHSCHULE
BERLIN