

## Was macht ein erfolgreiches Vertriebsteam aus?

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Vertriebsteams entsprechen heutigen Qualitätsanforderungen

Kundenorientierung, Schnelligkeit und Flexibilität sind wichtige Kriterien für den Markterfolg. Ein Einzelkämpfer kann heute den gestiegenen Betreuungsansprüchen kaum mehr entsprechen. Deshalb gewinnen Teams an Bedeutung, die die unterschiedlichsten Stärken, Fähigkeiten und Kenntnisse verschiedener Personen zusammenführen und synergetisch wirken.

Teams bieten die Möglichkeit, Produktivitätspotenziale im Vertrieb zu erschließen und die Qualität der Verkaufsarbeit zu verbessern. Voraussetzung dazu ist jedoch der Aufbau von echten Teams und deren professionelle Führung. Allzu oft werden in der Praxis nur organisatorische Stellenzusammenführungen betrieben; fehlende Teamstrukturen und personenzentrierte Führung lassen dabei meist kein Team entstehen.

### Merkmale erfolgreicher Vertriebsteams

Vertriebsmanager aus über 200 Unternehmen aller Branchen wurden zu den Erfolgsfaktoren von institutionalisierten Vertriebsteams befragt. Die wichtigsten Aussagen dazu waren:

- Die Teams werden meist als Regionalteams oder kundenbezogene Teams organisiert um den gestiegenen Betreuungsansprüchen der Key Accounts gerecht zu werden. Die Kombination von Verkauf, Innendienst und Service ist die häufigste Zusammensetzung.
- Die Vertriebsteams werden in der Regel von einem Teamleiter geführt. Die Form selbststeuernder Teams ist die Ausnahme.
- Viele Teams verfügen bei einigen zentralen Aufgaben über einen hohen Grad an Entscheidungsautonomie. Dies gilt insbesondere für die teaminterne Aufgabenteilung und die Festlegung von Kundenstrategien.
- Die Wahrnehmung gemeinsamer Verantwortung wird häufig durch die Formulierung klarer gemeinsamer Teamziele gefördert. Unterstützt wird dies durch überwiegend teambasierte Entlohnungssysteme.
- In der Regel werden Teammitglieder entsprechend ihren Beiträgen zur Teamleistung entlohnt. Eine Aufteilung nach Köpfen oder durch Entscheidung des Teams wird selten praktiziert.
- Umsatz, Erträge, Deckungsbeiträge sind die gebräuchlichsten Kriterien zur Entlohnung der Vertriebsteams, obwohl diese oft von einer Vielzahl unkontrollierbarer Faktoren beeinflusst werden.
- Kundenbetreuung über Email gehört zum Standard in fast allen Unternehmen. Für Kontaktabbau und Verkaufsabschluss bleibt der persönliche Kundenkontakt Schlüssel zum Erfolg.
- Die Bildung von Teams hat einen positiven Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit und erhöht die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen.

Sind wir ein gutes Team?

Gut funktionierende Teams sind jedenfalls eine wesentliche Voraussetzung für nachhaltigen Vertriebs-erfolg. Deshalb macht es Sinn, regelmäßig einen Blick auf den Teamzustand zu werfen - beispielsweise anhand der folgenden Checkliste:

Kriterium	Problem - Team	Optimales Team
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teammitglieder verfolgen vorrangig eigene Ziele,</li> <li>▪ Gemeinsame Teamziele existieren nicht,</li> <li>▪ Gemeinsame und individuelle Ziele stimmen nicht überein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teammitglieder verfolgen vorrangig gemeinsame Ziele,</li> <li>▪ Gemeinsame Teamziele sind miteinander vereinbart</li> </ul>
Kommunikation und Informationsfluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorrangig verdeckte Informationen</li> <li>▪ Kein geregelter Informationsaustausch vereinbar</li> <li>▪ Kommunikation findet zufällig statt</li> <li>▪ Teammitglieder sind nicht kritikfähig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationen werden offen verteilt</li> <li>▪ Offenes Feedback untereinander</li> <li>▪ Kommunikation findet tourlich statt</li> <li>▪ Hohe Kritikfähigkeit im Team</li> </ul>
Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenig gegenseitiges Vertrauen</li> <li>▪ kein offener Umgang untereinander</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Starkes gegenseitiges Vertrauen</li> <li>▪ Offener Umgang miteinander</li> </ul>
Regeln und Vereinbarungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es gibt keine Spielregeln und Vereinbarungen zur Zusammenarbeit</li> <li>▪ Spielregeln zur Zusammenarbeit sind nicht allen Teammitgliedern bekannt oder werden nicht von allen Teammitgliedern getragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spielregeln für Zusammenarbeit, Konfliktlösung und Problembewältigung sind allen Teammitgliedern bekannt und werden von diesen akzeptiert</li> </ul>
Entscheidungsfindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entscheidungen werden durch einzelne gefällt</li> <li>▪ Getroffene Entscheidungen werden nicht von allen Teammitgliedern getragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entscheidungsfindung ist für alle Teammitglieder transparent</li> <li>▪ Entscheidungen werden beteiligungsorientiert getroffen</li> <li>▪ Getroffene Entscheidungen werden von den Teammitgliedern akzeptiert</li> </ul>
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorwiegend erfolgt eine Motivation zur Erreichung der Teamziele von außen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivation zur Erreichung der Ziele geht vom Team selbst aus, Teammitglieder motivieren sich gegenseitig</li> </ul>
Rollen und Aufgabenteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine klare und faire Aufgabenteilung</li> <li>▪ Fehlende Verantwortungsübernahme durch die Teammitglieder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufgaben und Rollen sind im Team klar und fair verteilt</li> <li>▪ Verantwortlichkeiten sind definiert</li> </ul>

Arbeitet ihr Filial-/Betreuungs-/Abteilungs-/Projektteam noch nicht optimal zusammen? BruConsult unterstützt Sie gerne bei der Teamentwicklung. Informieren Sie sich speziell zu Coachingthemen auf <http://members.aon.at/bruconsult>. Erfolgreiche Teams lassen sich coachen!

Götzens/R15/8-06