



Foto: AdobeStock

FÜHREN MIT VEREINBARUNGEN UND AKTIVITÄTEN

Zielvereinbarungskultur etablieren

Auch die Unternehmen in der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie sind der Corona-Krise darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter sich weiterhin motiviert für die Erreichung der Unternehmensziele einsetzen. Was können Vertriebsleiter und Marketingleiter tun, damit sich die Mitarbeiter voll und ganz engagieren?

Von CARSTEN KUTZNER, Berater, Trainer-Ausbilder, Geschäftsführer der INtem®-Gruppe, Mannheim



Entscheidend damit sich die Mitarbeiter voll und ganz engagieren ist, dass die Mitarbeiter freiwillig und mit innerer Zustimmung mitwirken. Dies gelingt durch das Führen mit Vereinbarungen: Marketingleiter und Vertriebsleiter holen dazu die Zustimmung der Mitarbeiter ein, sie treffen Vereinbarungen, zu denen diese ihr „Ja-Wort“, ihr Commitment geben. Danach werden gemeinsam Aktivitäten festgelegt, die zur Zielerreichung führen. Wenn dies gelingt, liegt der Vorteil im Ver-

gleich zum „Führen mit Vorgaben“ auf der Hand: Mitarbeiter, die Aktivitäten zur Zielerreichung selbst planen dürfen, an ihrer Festlegung beteiligt sind und sich in ihrem Verantwortungsbereich in Entscheidungen, Prozesse und Abläufe aktiv einbringen können, fühlen sich für das, was sie tun, eher verantwortlich. In der Regel arbeiten diese Mitarbeiter mit mehr Motivation, Herzblut, Leidenschaft und innerer Anteilnahme an ihren Aufgaben als Mitarbeiter, denen Ziele direktiv vorgegeben werden.

Die Bedeutung der Unternehmensziele

Damit kein Missverständnis entsteht: Es geht nicht darum, sämtliche Hierarchien aufzulösen und die Mitarbeiter tun zu lassen, was ihnen gefällt. Ihr Mitspracherecht steht unter der Prämisse, dass ihre Aktivitäten der Erreichung der Unternehmensziele dienen müssen. Das Fundament, auf dem sich die mit den Mitarbeitern getroffenen Zielvereinbarungen bewegen, sind die Unternehmensziele. Das heißt: Die konkrete Ausprägung der Selbst-

und Mitbestimmung der Mitarbeiter steht immer im Dienst der Erreichung der Unternehmensziele. Aus ihnen werden die Abteilungsziele, die Teamziele und auch die Mitarbeiterziele abgeleitet. Die Unternehmensziele stecken den Rahmen ab, innerhalb dessen sich die Vereinbarungen bewegen müssen.

Erreichbare und realistische Ziele vereinbaren

Wie lässt sich jene Zielvereinbarungskultur umsetzen? Zur Verdeutlichung dient ein Beispiel aus dem Vertrieb eines Unternehmens aus der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie. Dort laufen Zielvereinbarungsgespräche oft wie folgt ab: „Steigern Sie den Umsatz um acht Prozent auf XY Euro“ – so die unpräzise Vorgabe des Vertriebsleiters, die geeignet ist, den Verkäufer eher zu verschrecken. „Wie soll ich dieses ambitionierte und übergroße Ziel erreichen?“, so seine Frage.

Das Führen mit Vereinbarungen hingegen bedeutet, dass der Vertriebsleiter mit dem Mitarbeiter Teilziele und genau ausformulierte Aktivitäten bespricht und vereinbart. Zu diesen Vereinbarungen holt er das Einverständnis des Verkäufers ein – also dessen Commitment.

Konkret legen hierbei Vertriebsleiter und Verkäufer gemeinsam fest: „Besuchen Sie in der 26. Kalenderwoche sieben Stammkunden und führen Sie an jedem Arbeitstag vier Telefonate mit potenziellen Neukunden mit dem Ziel einer Terminvereinbarung.“ Nun weiß der Verkäufer exakt, was von ihm erwartet wird. Zudem kann er einschätzen, ob er dazu in der Lage ist: „Ja, das schaffe ich.“ Immerhin hat er das Ziel selbst definiert.

Falls sich herausstellt, dass er die Besuchsquote nicht erfüllen kann, sucht der Vertriebsleiter mit ihm so lange nach Lösungswegen, bis ein Ziel formuliert ist, zu dem er sein Ja-Wort abgeben kann. Also hat eine Zielvereinbarung immer zwei Seiten: die Vorderseite mit dem Ziel und die Rückseite mit dem gemeinsamen Weg und Aktivitäten dorthin.

Was aber ist mit „Aktivitäten“ gemeint? Vertriebsleiter und Verkäufer brechen die Zielvereinbarungen auf Aktivitäten herunter, die messbar, nachprüfbar und individualisierbar sowie zeitlich und qualitativ klar beschrieben sein sollten. Der Vorteil: Eine Aktivitätenliste mit

überschaubaren operativen Teilzielen wird vom Verkäufer eher als erreichbar eingestuft als das schwammige Ziel „Steigern Sie den Umsatz um acht Prozent auf XY Euro.“

Zielvereinbarungskultur in sechs Schritten einführen

Wie kann der Vertriebsleiter eine Zielvereinbarungskultur in seiner Abteilung institutionalisieren? In der Praxis hat sich eine Vorgehensweise in sechs Schritten bewährt:

Im **ersten Schritt** der Zielvereinbarung steht die detaillierte Analyse der Ist-Situation im Fokus:

- ▶ Wie wurden in der Vertriebsabteilung des Unternehmens bisher Ziele vereinbart?
- ▶ Wie schaut es mit der Zielerreichungsquote aus, woran liegt es, dass Ziele nicht erreicht wurden?
- ▶ Nimmt – zum Beispiel – der Verkäufer Konrad Meyer nicht genügend Kundentermine wahr?
- ▶ Wie ist seine Abschlussquote?
- ▶ Wie viele Telefonkontakte schafft er (am Tag, in der Woche) mit Stammkunden, mit Neukunden?

Der **zweite Schritt** umfasst die präzise Festlegung der Ziele, die Konrad Meyer gemeinsam mit dem Vertriebsleiter diskutiert und ansetzt, also das bereits erwähnte Ziel: „Besuchen Sie in der 26. Kalenderwoche sieben Stammkunden und führen Sie an jedem Arbeitstag vier Telefonate mit potenziellen Neukunden mit dem Ziel einer Terminvereinbarung.“

Im **dritten Schritt** geht es um die Aktivitätenplanung: Je differenzierter die Analyse ausfällt, desto mehr Anhaltspunkte für die Aktivitätenplanung gewinnt der Vertriebsleiter. Mit Hilfe der Analyseergebnisse vereinbart er mit dem Verkäufer Aktivitäten, durch die Konrad Müller von einem gegebenen Istwert zu einem angestrebten Sollwert gelangt: Er nimmt nicht mehr nur (wie in der Analyse festgestellt) drei, sondern sieben Termine in der Woche bei Stammkunden wahr und ruft jede Woche 20 potenzielle Neukunden an, mit denen er Termine vereinbart.

Wichtig – das Ja-Wort einholen

Im wichtigen **vierten Schritt** holt der Vertriebsleiter das so elementare Ja-Wort des Verkäufers ein. Konrad Meyer stimmt zu, dass die Aktivitäten auch aus seiner Sicht durchführbar sind. Führungskraft und Mitarbeiter diskutieren die Ein-

zelheiten der Vereinbarung und die Zahlen so lange, bis beide Seiten zustimmen können. Achtung: Geschieht dies nicht, so wird der Verkäufer mit hoher Wahrscheinlichkeit das Ziel als aufgezwungene Vorgabe auffassen – und eben nicht als Vereinbarung. Erfolgt hingegen die Zustimmung, erhält die Vereinbarung für Konrad Meyer einen verpflichtenden Charakter.

Im **fünften Schritt** kann nun der Vertriebsleiter das Ergebnis der Aktivitätenplanung in einem Feedbackgespräch überprüfen. Stellt sich hierbei heraus, dass Konrad Müller seine 20 Anrufe nicht schafft, kann der Vertriebsleiter mit ihm darüber diskutieren, warum es ihm schwerfällt, das vereinbarte Ziel zu erreichen. Vielleicht benötigt er Unterstützung: etwa durch einen erfahrenen Kollegen, der ihm Tipps gibt, wie er die Telefonakquise verbessern kann. Eventuell verhilft ihm eine Weiterbildungsmaßnahme zu den erforderlichen Kompetenzen im Bereich der telefonischen Kaltakquise.

Bleibt der **sechste Schritt**: Hier legt der Vertriebsleiter mit dem Verkäufer Maßnahmen fest, die Konrad Meyer helfen, die Vereinbarungen doch noch zu erreichen. In dieser Phase zieht die Führungskraft die Konsequenzen aus dem bisherigen Zielvereinbarungsprozess, die wiederum beide Beteiligten mittragen: Konrad Meyer erläutert, was er selbst bereit ist zu tun, um die vereinbarten Ziele zu verwirklichen, und welche Unterstützung er sich dabei erhofft. Und der Vertriebsleiter fragt: „Wie kann ich Ihnen helfen, das Ziel zu erreichen?“ und unterbreitet Verbesserungsvorschläge.

Proaktiv Lösungen entwickeln

Zielführend ist es, wenn der Vertriebsleiter frühzeitig und proaktiv mögliche Stolpersteine mit dem Verkäufer thematisiert, die ihn davon abhalten könnten, eine Vereinbarung einzuhalten. Nehmen wir das Beispiel Zeitmangel. Führungskraft und Mitarbeiter entwickeln eine Lösung, bevor das Problem überhaupt aufgetreten ist: „Falls Ihnen die Zeit fehlt, die vereinbarten Aktivitäten durchzuführen, befreien wir Sie von einer weniger wichtigen Aufgabe, Herr Meyer. So gewinnen Sie Zeit fürs Wesentliche.“ ■

Mehr Informationen

www.intem.de