

# Zwischen allen Stühlen



**E**s ist wieder Mittwoch, 10 Uhr: Die Vertriebsleiterassistenten (VKA) Anton B., Klaus H. und Martin N. sitzen wie jede Woche vor ihrem Verkaufsleiter (VK) Gernot P. Er doziert über neue Aufgaben und Zahlen, die in den Verkauf getragen werden müssen. Anton B., Klaus H. und Martin N. wissen, wer diese Aufgabe zu erledigen hat: Sie müssen den Verkäufern an der Vertriebsfront klarmachen, was sich ganz oben wieder ausgedacht wurde, sie müssen die neuen Zielvorgaben transportieren, ohne irgendwelche Möglichkeiten zur Einflussnahme zu haben. Die drei VKA fungieren als gut bezahlte und Dienstwagen nutzende Botenträger zwischen ihrer Verkaufsleitung und ihrer Vertriebsmannschaft. Entscheider sehen anders aus. Entscheider fühlen sich ganz anders.

## Selbst nie Verkäufer gewesen

In Zeiten, in denen die automobile Welt noch ein „Selbstläufer“ war, wurden diese Mitarbeiter ausgewählt, theoretisch ausgebildet und mit enormen Aufstiegsmöglichkeiten angelockt. Es sind Menschen, die einmal alle sehr optimistisch, aber mit wenig Praxiserfahrung in ihren Job gestartet sind. Anton B. war vorher im Bankwesen tätig und war nie selbst „Verkäufer“. Klaus H. war vorher strategisch tätig und war nie selbst „Verkäufer“. VKA Martin N. musste aus seiner vorherigen Führungsposition wechseln und war nie selbst „Verkäufer“.

## Eher Last als Hilfe

In der neuen Zeit aber, in der der Autoverkauf nicht mehr von alleine läuft, gibt es zwischen diesen vertriebsunerfahrenen VKA und den ständig unter Druck stehenden „Praxis-Vertriebs-Leistungsträgern“ kein wirklich gutes Verhältnis. Sie nützen einander nicht, sondern machen sich eher gegenseitig das Leben schwer. Denn niemand kümmert sich darum, wie Vertriebsassistenten ihren Job wirklich unterstützend ausüben könnten. Niemand fragt nach ihren Erfahrungen, ihren Erlebnissen, ihren Empfindungen. Zwar ist ihre materielle Situation im Vergleich zu den Verkäuferinnen und Verkäufern bedeutend besser, sie beziehen vielfach ein

**AUTOVERKAUF** – Vertriebsleiterassistenten leiden häufig unter ihrer Position: Sie geben den Druck von oben nach unten weiter, ohne selbst Verkaufsprofis zu sein oder diese wenigstens unterstützen zu können.

VON LIESELOTTE KOCH

## LESEN SIE HIER...

... was Sie tun können, damit Ihre Verkaufsassistenten kompetent und praxisnah als Unterstützung des Verkaufs agieren können.

beachtliches Festgehalt. Eine zufriedenstellende und motivierende Tätigkeit, die etwas bewegen kann und darf, haben sie aber nicht. Sie fühlen sich häufig in ihrer sich vielfach im Informationen überbringen erschöpfenden Tätigkeit eher überbezahlt und überflüssig im Vergleich zu ihren an der Front agierenden Verkäuferinnen und Verkäufern. In ihrem Inneren wissen sie genau, dass sie den Alltag der Verkäuferinnen und Verkäufer aus mangelndem Fachwissen und fehlender Vertriebspraxiserfahrung eher belasten, statt ihnen diesen zu erleichtern und ihnen erfolgsorientiert in ihrem „Vertriebskampf“ assistieren zu können. Liefere es optimal, müssten sie in der Lage sein, neue Verkäuferinnen und Verkäufer einzuarbeiten, sie bei allen administrativen und vertrieblichen Aufgaben zu unterstützen und sämtliche Fragen des operativen Geschäfts beantworten zu können.

## Verhalten verändern

Vorgesetzte Verkaufsleiter, die diese hierarchische Zwischenebene nur nutzen, damit sie unangenehme Informationen nicht selbst überbringen müssen, ansonsten ihren VKA aber weder Vertrauen entgegenbringen, noch deren Meinung und Erfahrungen hören wollen, schaffen hier eine ungesunde Situation. Indem sie Druck auf ihre VKA ausüben, den diese nur weitergeben können, wird kein besseres Vertriebsergebnis erreicht.

Hier muss sich das Verhalten, vor allem aber auch die Einstellung grundsätzlich ändern. Der Faktor Menschlichkeit muss heute wieder eine größere Rolle spielen – gerade jetzt, in einer Zeit epochaler Veränderungen. Fehlendes Vertrauen mündet in

## TIPPS IN KÜRZE

Unterstützen Sie Ihre Verkaufsassistenten mit:

1. regelmäßigen Besprechungen in vertrauensvoller Atmosphäre
2. Ausbildung zum echten Verkaufsbegleiter
3. professionellem Vertriebscoaching vor Ort
4. Entscheidungsmöglichkeiten und wertschätzender Kommunikation



# Minuten

## Keine ist schneller.

Die SoftCare Juno Classic bringt Hochleistung in die Servicewäsche. Mit 4 Bürsten und 4 Trocknern ausgestattet braucht sie nur 2,5 Minuten für einen Waschdurchgang. Das bedeutet, sie schafft bis zu 18 Autos pro Stunde. Damit ist Sie ideal für Autohäuser mit einem großem Durchsatz an Kundenfahrzeugen. Typisch WashTec, der Marktführer weltweit für innovative Waschanlagentechnologie.

Infos: Tel. +49 (0)821/55 84-0 · [www.washtec.de](http://www.washtec.de)

## Mehr als Sie erwarten



Abb.: Sonderausstattung



fehlende Loyalität auf Seiten der Mitarbeiter. Fehlende Kompetenzen lassen Vertriebsassistenten kaum Raum, ihren Verkaufskollegen unterstützend zur Seite zu stehen. Das wirkt sich auch auf die Kunden aus, denen verunsicherte Verkäufer gegenüber treten.

Vielen in der Verkaufsleitung fehlt es an langfristiger Strategie, einer fundierten Vorstellung vom Aufgabenbereich, grundlegender Motivation und Führung im Sinne der verbindlichen Verantwortung für die Mitarbeiter. Viel Energie und damit auch viel Geld wird auf diese Weise verschwendet und diese Mängel gefährden den langfristigen Geschäftserfolg.

### Perspektive aufzeigen

Viele Verkaufsleiter müssen heute ihren Blickwinkel ändern und sich für ihre Verkaufsassistenten interessieren. Sie sollten regelmäßig vertrauensvoll mit den Mitarbeitern sprechen und für ihre Anliegen aufgeschlossen sein, sie motivieren, ihre persönlichen Gedanken, Eindrücke, Sorgen, Gefühle und Visionen zu schildern. Die täglich auch von den Verkäuferinnen und Verkäufern geforderte Empathie ist hier gefragt, das Eintauchen in die Welt ihrer Vertriebsassistenten: Was bewegt sie, was erleben sie täglich, welche erfolgsbringenden Ideen haben sie?

Mit wohlgemeinten gemeinsamen Betrachtungen des Einzelnen können zusammen glücklichere Lösungen für diese vertriebsunerfahrenen Vorgesetzten gefunden werden. Es gibt zwei Möglichkeiten: 1. Wechsel in einen anderen auf seine realistischen Kompetenzen zugeschnittenen Aufgabenbereich, 2. Bei erkennbaren menschlichen und fachlichen Vertriebsfähigkeiten des VKA Ausbildung zum echten Vertriebsbegleiter durch vertriebs erfahrenen Coach (Spezialisten) mit der Zielsetzung, den Aufgabenbereich seiner Verkäuferinnen und Verkäufer im Alltag

zu erkennen und aktiv und mit Freude daran zu unterstützen. Bei der Wahl des einen oder des anderen ist selbstverständlich auf beiden Seiten eine ernsthafte und verantwortungsvolle Entscheidungsfindung die Grundlage. Natürlich basiert dies auf dem Mut zur Wahrheit über sich und den anderen ohne Rechthaberei. Den Sachverhalt zu analysieren, zu interpretieren und dann zu entscheiden: das ist der Weg.

### Verantwortung übernehmen!

Die Motivation zum Dienst am Kunden und der Respekt vor den Menschen, die verkaufen, sind die elementaren Bausteine für Ihren Vertriebs Erfolg. Brechen Sie soziale Distanzen zu Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf. Übernehmen Sie Verantwortung dafür, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen nicht vereinsamen, der Willkür bei Entscheidungen ausgesetzt sind, und schützen Sie sie gegen Ungerechtigkeiten von Vorgesetzten. Entdecken und sehen Sie die Überforderten, die seelisch und körperlich leiden, den Druck und die Unsicherheit kaum mehr aushalten. Befreien Sie sie von ihrem unsichtbaren Begleiter: der Angst. ■



\* **Lieselotte Koch** hat 20 Jahre „Vertrieb“ bei einem Premi- umhersteller der deutschen Automobilindustrie mit Leidenschaft gelebt. Sie war sowohl im Innen- als auch im Außendienst erfolgreich tätig und weiß genau, was die Situation der Verkaufsassistenten so schwierig macht. Hier setzt das Angebot von LK VertriebsCoaching u. a. an: *train the trainer*. Verkaufsleitern werden die Herausforderungen des Tagesgeschäftes aufgezeigt und sie bekommen einen realistischen

und praxisorientierten Einblick in das Verkaufsgeschehen und seine Erfordernisse, damit sie mit den Verkäuferinnen und Verkäufern die gleiche Sprache sprechen. [www.lk-vertriebscoaching.de](http://www.lk-vertriebscoaching.de)