

FIRST-LINE MANAGER STUDIE 2016



Eine Studie von Mercuri International, der
Universität St. Gallen und der Ruhr-Universität Bochum

WARUM FIRST-LINE-MANAGER DIE LEISTUNG IHRER VERTRIEBSTEAMS NICHT STEIGERN!

Die erste Führungsebene an der Vertriebsfront spielt eine entscheidende Rolle. Über Verkaufsteams steuern die sogenannten First-Line Manager (FLM) das Geschäft. Sie helfen die Wachstums- und Ertragsziele umzusetzen. Oder eben nicht. Es hängt stark von den organisatorischen Rahmenbedingungen und der Qualifikation ab, »ob sie Nadelöhr oder das Tor zum Markt sind!«

(Prof. Schmitz, Ruhr-Uni Bochum)

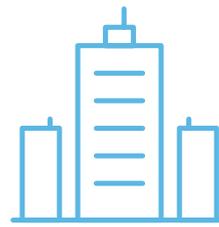
FIRST LINE MANAGER SIND WICHTIG ...



... HABEN ABER AUCH VIEL VERBESSERUNGSPOTENZIAL



Die aktuelle Studie von Mercuri International, der Universität St. Gallen und der Ruhr-Universität Bochum zeigt, dass die FLM ihre Verkäufer nicht gut genug anleiten und unterstützen. Es gibt hier einen hohen bis sehr hohen Professionalisierungs-Bedarf. Oft handelt es sich bei den FLM um ehemalige Verkäufer, die per se nicht die geborenen Analytiker und Konzeptionisten sind. Sie agieren vielfach aus dem Bauch und auf Grundlage ihrer Verkaufserfahrung. Weiterhin investieren sie schlicht zu wenig Zeit, um ihre Verkäufer wirkungsvoll zu führen. Wer mit Leib und Seele Verkäufer ist, konzentriert sich lieber auf das Verkaufen, statt auf die Führung seiner Mitarbeiter. Gründe für fehlende Zielerreichung werden eher in der Produkt- und Preispolitik gesehen, als in der Qualität des Vertriebs. Vor diesem Hintergrund lohnt es sich, diese Führungsebene besser und konsequenter zu analysieren, zu unterstützen und eine Basis zu schaffen, um deutliche Leistungssteigerungen von bis zu 33% zu realisieren.



763
Unternehmen

haben sich an der
Befragung
beteiligt.



» Er (der FLM) ist wie ein guter Fußballtrainer auf der Bank/Coaching-Zone und kein Spieler-Trainer der sich laufend selber auf's Feld begibt um Tore zu schießen.

Oliver Zipper (Leiter Strategisches Marketing),
BGH Edelstahlwerke GmbH

DIE LÖSUNG – BESSERE STRUKTUREN, MEHR ZEIT UND QUALITÄT



5 HEBEL FÜR MEHR PROFESSIONALITÄT BEIM EINSATZ DER FLM

1. Organisation und Führungsspanne
2. Aufgaben und Kompetenzen
3. Auswahl und Einschätzen der FLM
4. Befähigen und Entwickeln
5. Führen und Managen der FLM

1. Organisation und Führungsspanne

Eine Verkaufsmannschaft kann man nicht aus dem Büro heraus führen. Intensive persönliche Kontakte zu Verkäufern und gemeinsame Aktivitäten im Markt sind erfolgsentscheidend. Die Führungsspanne ist dadurch limitiert, als optimal gelten zwischen 4 und 8 Verkäufer pro FLM.

»VOM TOPVERKÄUFER ZUM TEAM-LEITER – DAS IST DIE TYPISCHE KARRIERE IM VERTRIEB.«

Unerfahrene Führungskräfte müssen erfahrene Verkäufer auf die Unternehmensziele einschwören. Das kann ohne Unterstützung nicht funktionieren!

2. Aufgaben und Kompetenzen

Mindestens genauso entscheidend ist, den FLM nicht gleichzeitig selbst als Verkäufer oder Key Accounter einzusetzen. Seine Aufgabe sollte Führung und nicht Verkauf sein. Er benötigt zu dem gewisse Kompetenzen, um in einem fixierten Rahmen Entscheidungen etwa zu Konditionen und Incentives zu treffen.



3. Auswahl und Einschätzen der FLM

Diese Punkte spielen auch bei der Auswahl der FLM eine wichtige Rolle. Der erfolgreichste Verkäufer wird nicht unbedingt der beste FLM sein. Wichtige Eigenschaften sind analytische und emotionale Kompetenz. Es müssen Gebiets- und Kundenpotenziale, Kauf- und Verkaufsprozesse und das Verhalten der Verkäufer bei der Marktbearbeitung und im Kundenkontakt analysiert werden. Das bildet die Grundlage, um Verkäufer zu besseren Leistungen zu führen. Dabei gilt das Prinzip »Fördern & Fordern«. Motivierende Ziele, individuelle Unterstützung und ein klares Feedback sind entscheidend. Da Verkäufer eher sensible Wesen sind, meistens ihre »Einzelkämpfermentalität« lieben und relativ hohe Freiräume bei der Gestaltung ihrer Arbeit genießen, ist diese Führungs-Aufgabe besonders schwierig zu lösen.

4. Befähigen und Entwickeln

Bei der Entwicklung der FLM stehen folgende Themen im Vordergrund:

Verkaufsmanagement:

Ziele in mit dem Plattform-Modell und dem RAC/QQR-Prinzip konkrete und verkäuferspezifische Marktbearbeitungsaktivitäten übersetzen und managen.

Führung im Verkauf:

Unterschiedliche Verhaltensstile von Verkäufern und die Konsequenzen bei Kundenkontakten verstehen. Einen passenden und motivierenden individuellen Führungsstil entwickeln. Zielvereinbarungs-, Feedback- und Jahresgespräche strukturieren und durchführen. Der wichtigste Schwerpunkt: Entwickeln der Verkäufer durch Verkaufs-Coaching als die herausforderndste Tätigkeit für FLM.

Verkaufs-Coaching ist keine Beurteilung, sondern die gemeinsame Bearbeitung konkreter Marktbearbeitungsaufgaben. Das stellt zugleich hohe Anforderungen an das Zeitmanagement der FLM.

5. Führen und Managen der FLM

Auch FLM müssen gemanagt und geführt werden. Basis sind die richtigen KPIs, welche die Zielerreichung und vor allem den Weg zum Ziel transparent machen. Von verschiedenen Hitrates bis hin zu Kennziffern, die die Umsetzung der Strategie im Verkauf widerspiegeln (z.B. *Rabattentwicklungen, Durchdringung von Kunden (-gruppen), Entwicklung von Neu- und Bestandskunden, Umsetzung von Verkaufsansätzen wie Solution Selling*). Und – auch hier spielt das Thema Coaching eine wichtige Rolle. Vorgesetzte von FLM sollten sich ebenso als Coach verstehen und Schlüsselaktivitäten wie Mitarbeitergespräche oder Verkaufsm Meetings aktiv begleiten.

FAZIT

Richtig eingesetzt, sind die FLM entscheidend für mehr Verkaufserfolg.



8 Verkäufer
werden im **Schnitt**
von einem FLM geführt.

KONTAKT

Für mehr Informationen kontaktieren Sie bitte:

Christian Peters
Leiter Marktentwicklung

Telefon: +49 2132 9306-38
christian.peters@mercuri.de
www.mercuri.de



» *Nirgendwo ist die Veränderungsbereitschaft so gering wie im Vertrieb. Deshalb lassen sich echte Performance-Steigerungen bei Verkäufern nur erreichen, wenn die FLM ihnen deutlich mehr Führungszeit widmen und diese auch qualitativ richtig nutzen.* «

(Zitat Studienteilnehmer)