

Interview mit Alfred Mevissen, Head of Sales, Novartis Oncology

1. Was motiviert aus Ihrer Erfahrung Vertriebsmitarbeiter am meisten?

„Ich würde gerne als erstes die Frage umformulieren in: Wie kann man erfolgswillige Vertriebsmitarbeiter motivieren? Nur diese Mitarbeiter kann man motivieren.“

Aus meiner Sicht sind die Rahmen- und Arbeitsbedingungen wie z.B. Gehalt und Incentive-Systeme wichtig aber nicht entscheidend. Gegenleistungen müssen für die Mitarbeiter glaubwürdig, transparent und nachvollziehbar sein, ebenso auch Entscheidungen, die zu treffen sind.

Wichtig ist, die Persönlichkeiten und Unterschiede der einzelnen Mitarbeiter zu respektieren, auch wenn sie manchmal nicht unseren Einheits- und Idealvorstellungen entsprechen. Motivation entsteht vor allem, wenn man die Mitarbeiter absolut ernst nimmt und sie so weit wie möglich einbezieht, ihren Input einfordert und ihre individuellen Erfolge anerkennt. Bei den Mitarbeitern muss ankommen, dass sie eine extrem wichtige Rolle im Unternehmen spielen. Das gelingt besonders durch Interesse und Feedback bezüglich ihrer Ideen.“

2. Welches Führungsverhalten ist aus Ihrer Sicht am stärksten von Führungskräften im Vertrieb gefordert?

„Erstmal das oben beschriebene umzusetzen. Ansonsten ist es wichtig, sich im Führungsverhalten auf die Besonderheiten in der Tätigkeit der Außendienstler einzustellen. Vertriebsmitarbeiter müssen in der Lage zu sein, sich schnell auf eine Situation einzustellen, extrem offen auf Menschen zuzugehen und Kontakt aufzubauen. Sie benötigen ein hohes Maß an Eigenmotivation und Erfolgswillen, denn sie sind in ihrer täglichen Arbeit Einzelkämpfer und werden von Ihren Kunden mehrmals täglich mit beeinflusst. Das Unternehmen hat dagegen nur einige Male im Jahr Gelegenheit, die Mitarbeiter von den eigenen Strategien zu überzeugen.“

Vertriebsmitarbeiter haben meist eine starke Persönlichkeit. Dabei habe ich beobachtet, dass sowohl der introvertierte Wissenschaftler als auch der extrovertierte Verkäufertyp sehr erfolgreich sein können, wenn sie authentisch sind und sich ehrlich für ihre Kunden als Menschen und Geschäftspartner interessieren. Führungskräfte im Vertrieb müssen daher im Unterschied zu anderen Führungskräften in der Lage sein, sich auf diese Individualität einzustellen und trotzdem die Unternehmensstrategie durchzusetzen.

Führen sollte vor allem stattfinden durch das Verteilen und Begleiten bei Aufgaben. Dabei ist für die Führungskraft die Konzentration auf die Installierung intelligenter Prozesse langfristig effektiver als sich nur auf das Messen der Ergebnisse zu konzentrieren. Ein weiterer Schlüssel ist das Aufwerfen zielführender Fragen, mit der Absicht, die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter zu fokussieren und ihr eigenes Verhalten zu reflektieren.

3. Wie kann die Kommunikation zu dezentral tätigen Mitarbeitern zum Aufbau und Erhalt starker Teams gefördert werden?

Große zentrale Meetings sind wichtig für strategische Setups, Firmenkultur und Gemeinschaftsgefühl. Wichtig ist dabei, auf ein ausgewogenes Verhältnis aus Hard Facts und Softskills zu achten. Der emotionale Teil sollte auf jeden Fall genügend Raum bekommen, da sich die Kollegen selten persönlich sehen. Die Regionalleiter haben eine Schlüsselfunktion als immer verfügbare Kontaktperson. Sie müssen ständig greifbar sein, wann immer die Mitarbeiter sie brauchen. Die schriftliche Kommunikation als Instrument ist problematisch, da die Inhalte interpretiert werden. Abgesehen vom direkten Kontakt ist das Telefon ein wichtiges Instrument. Wenn etwas vereinbart wurde, ist es wichtig, Feedback einzuholen und nachzufragen, wie die Mitarbeiter den Sachverhalt verstanden haben mit dem Ziel zu prüfen, ob ein gemeinsames Verständnis erreicht wurde. Aus meiner Erfahrung ist die wichtigste kommunikative Führungsfähigkeit im Vertrieb in jedem Fall ZUHÖREN und sehr klar kommunizieren zu können. Es gilt:

- Sachen genau auf den Punkt zu bringen
- klar fokussieren, Prioritäten klar formulieren
- vereinbarte Dinge nachhalten
- gleichzeitig einen Verantwortungsspielraum vorzugeben

Psychologisches Grundwissen ist auf jeden Fall von Vorteil.

4. Was ist zu tun, um das Handeln der Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens sicherzustellen?

Wenn die Führungskräfte die hohe Identifizierung mit dem Unternehmen und den definierten Zielen ihrer Kollegen erreichen möchten, ist es wichtig, die einzelnen Persönlichkeiten zu respektieren und auf ihre Fähigkeiten hin zu trainieren. Aus meinen bisherigen drei Firmenerfahrungen hat sich herauskristallisiert: Fokussierung auf Sharing Best Practices ist das Erfolgsmodell: Die Grundphilosophie ist, sich auf das zu konzentrieren, was gut läuft; klare Plattformen dafür zu haben und ein Umfeld zu bilden, in dem man sich austauschen kann, ohne darüber nachdenken zu müssen ob der eigene Gedanke gerade politisch angebracht ist. Fester Bestandteil jeder Tagung sollte sein: Positive Beispiele in den Mittelpunkt zu stellen statt sich auf Lücken zu fokussieren! Das braucht Mut und es wird oft nicht gemacht, weil man Angst hat, dass man versäumen könnte, eine Lücke zu schließen. Wenn man Sharing Best Practices jedoch sehr konsequent lebt, wirkt es sehr machtvoll, weil es ohne Kompromisse auf Erfolg abzielt und bei den Mitarbeitern den positiven Druck erzeugt, selbst Best Practices liefern zu wollen. Wesentliche Bausteine dabei sind:

1. Ideentransfer,
2. positive Rückkopplungen und
3. sensibles Moderieren der Gruppendynamik.

Positive Aktionen müssen öffentlich und transparent gemacht werden. In großen Organisationen besteht oft eine Scheu, Informationen und Wissen zu transportieren aus Angst, die anderen könnten es einem nachmachen und die eigenen verdienten Lorbeeren ernten. Der Effekt ist jedoch ein anderer: Kollegen können zwar durch die eigenen Ideen besser werden und diese weiterentwickeln oder adaptieren, aber die eigene Persönlichkeit und damit die Authentizität niemals kopieren.