



2/März 2012

Fachzeitschrift für Wissen + persönliche Weiterbildung

# Magazin



**Laurent Cognat** über Sinn und Unsinn der Preferred Suppliers. Mit **Sterzenbachs** dreht sich auch ihr Lebensrad (wieder) besser. **Christa Weidner** über das Porsche-Fahren, Key-User Konzepte und das WebBook.

# Vorwort

von Christa Weidner

Jetzt ist das zweite TRAINERIA-Magazin sogar noch dicker geworden, als die erste Ausgabe, die bereits unsere Erwartungen übertroffen hatte. Einen Auftrag hat mir das erste Magazin sogar eingebracht. Damit hatte ich überhaupt nicht gerechnet. Gefreut habe ich mich natürlich trotzdem.

Wissen zu teilen, damit es sich vermehren kann. Das ist die Aufgabe, die ein Trainer zu erfüllen hat. Wissen hergeben, umsonst und ohne Geld dafür zu bekommen? Für denjenigen, der für sein Thema brennt, kein Problem. Schließlich ist sein Thema sein Anliegen, mit dem die Welt ein bisschen besser werden soll, die Menschen glücklicher oder erfolgreicher! Wer als Trainer oder als Speaker für sein Thema brennt, der gewinnt durch die Reaktionen auf seine Arbeit. Nicht umsonst kursiert unter Trainern der Spruch: „Der Trainer lernt im Seminar am meisten“. Natürlich dient der Artikel der Selbstdarstellung, ist Marketing und Werbung für die eigene Idee und die eigene Person. Doch er schafft auch Anregungen und gibt Impulse. Verliert der Trainer sein Wissen dadurch? Nein, denn das Wissen bleibt bei ihm ja bestehen. Er kann auch, sofern er ein wirklicher Experte ist, nicht einfach kopiert werden. Schließlich ist sein Thema, sein Anliegen fest verbunden mit seiner Person und bildet damit eine einmalige Kombination.

Nicht zu unterschätzen ist der Aufwand, der einem Training oder einem Vortrag vorangeht. Viele Jahre an Erfahrung liegen darin, tage- oder monatelange Recherchen und Diskussionen, bis das Thema, das plötzlich so einfach dazuliegen scheint, schlüssig überkommt. Einfach mal hinter die Kulissen schauen bei den Profis, um zu wissen, welche Arbeit und Energie in unserer Arbeit steckt, welche Reife erforderlich ist, um gut sein zu können und welche Disziplin die wechselnden Einsatzorte und

Teilnehmergruppen erfordert.

Eine Entscheidung für oder gegen einen Trainer oder Speaker aufgrund seines Preises ist deshalb fraglich. Schließlich geht es um Impulse, Ideen, Veränderungen oder neue Strategien, die – erfolgreich angekommen und umgesetzt – eine wahre Revolution in Gang setzen können. In diesem Sinne bedanke ich mich bei meinen Kolleg(inn)en, die den Lesern des TRAINERIA-Magazines das Wertvollste schenken, das sie haben: Ihr Wissen und ihre Expertise.

Ich bedanke mich bei **Katja** und **Slatco Sterzenbach** für ihre Achtsamkeit und die wunderbare Möglichkeit, das Lebensrad als Selbsttest anzubieten.

Ich bedanke mich bei **Laurent Cognat**, mit dem ich das Thema der Preferred Supplier intensiv diskutieren konnte.

Ich danke **Theo H. Koch** der mit seinem Thema Anerkennung und Einstellung die Menschen tunen möchte.

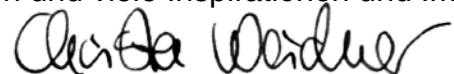
Bei **Stephan Ehlers** bedanke ich mich, der mich mit seinem Jonglier-Weltrekordversuch inspiriert hat, trockenen IT-Seminaren noch mehr Lebendigkeit einzuhauchen.

Ich bedanke mich bei **Harald Psaridis**, der jede Chance in seinem Leben genutzt hat und heute als Trainer seine Erfahrung an seine Teilnehmer weitergibt.

Ein Dankeschön an **Dr. Michael Hirt**, der uns mit 12 Maßnahmen dabei hilft, unseren inneren Schweinehund zu besiegen.

Ihnen liebe Leser wünsche ich nun spannende Lesestunden und viele Inspirationen und Impulse.

Ihre



PS: Sie wollen auf dem Laufenden bleiben? Dann abonnieren sie einfach unter [traineria.de/service/newsletter](http://traineria.de/service/newsletter) unseren Newsletter.

# Der 5-Minuten-Leader – wie Sie innerhalb kürzester Zeit Ihre Ergebnisse verdoppeln

„Die Unternehmen in Europa brauchen keine Manager, sondern echte Leader, die mutig voranschreiten, während die anderen noch jammern!“

von Harald Psaridis

Der Autor Harald Psaridis gilt bei vielen als der beste Leadership-Experte Europas. Seine Philosophie unterscheidet sich wesentlich von der „klassischen“ Herangehensweise. Sein Programm „Frontline Leadership“ formt und bildet echte Leader, die ihr Team und ihre Firma „von vorne“ führen, anstatt in einer rein strategischen Position zu verbleiben. Denn ein echter „Frontline Leader“ nimmt aktiv am Geschehen teil, führt Menschen durch sein Vorbild zum Erfolg und motiviert die Leute dadurch, es ihm gleichzutun.

Durch Frontline Leadership sind messbare, zielfokussierte und außergewöhnliche Ergebnisse nicht nur möglich, sondern garantiert!

## Führung statt Management

Ende 2010 veröffentlichte das renommierte Managementberatungsunternehmen von Alois Czipin eine erschreckende Untersuchung über die Arbeitsproduktivität von Mitarbeitern in Unternehmen: 41% der Arbeitszeit ist unproduktiv! 91 von 220 Jahresarbeitsdagen gehen der Wirtschaft verloren.

**Das bedeutet für mich, dass in fast allen Firmen**

**noch falsch geführt wird und deshalb die Produktivität so unglaublich niedrig ist!**

Der Grund dafür ist unter anderem, dass Manager den größten Teil ihrer Zeit mit administrativen Tätigkeiten verschwenden und nur fünf Prozent für proaktive Führung verwenden.

Umgekehrt verbringt eine durchschnittliche Führungskraft aus dem mittleren und unteren Management mehr als vier Fünftel ihrer Arbeitszeit (81 Prozent) mit Aktivitäten, die nichts mit Mitarbeiterführung zu tun haben.

Fast die Hälfte (nämlich 44 Prozent) der Zeit wird für administrative Tätigkeiten verwendet, 20 Prozent des Tages ist die Führungskraft mit Arbeiten beschäftigt, die auch ein Kollege bzw. Mitarbeiter erledigen könnte (Selbstarbeit).

Übrig bleibt damit ein Rest von nur 19 Prozent der Zeit, in der Führung wirklich „stattfindet“, in Form von pro- und reaktiver Führung sowie als Training und Coaching. Zwei Jahre zuvor waren es noch 21 Prozent.

Deshalb fordere ich als einer der führenden Leadership-Experten in Europa, diese Rechnung endlich auf den Kopf zu stellen.

**Denn ein Leader sollte sich vor allem auf die Mitarbeiter und NICHT auf administrative Tätigkeiten konzentrieren.**

Und genau deshalb ist nach vielen Jahren meiner Arbeit das „Frontline Leadership System“ entstanden, mit dem messbare, zielfokussierte und außergewöhnliche Ergebnisse nicht nur möglich, sondern garantiert sind!

Dazu muss allerdings auch das Top-Management alle Führungsebenen auf neue Strategien, Ziele und deren Umsetzung samt Kontrolle einschwören.

Denn viele Team- und Abteilungsleiter haben die Tendenz, sich nicht mit den Mitarbeitern zu beschäftigen und stattdessen die „Flucht hinter den

Computer“ anzutreten, so zeigt es die Praxis.

Ein Unternehmen, das diesen Trend durchbricht, kann und wird in Zukunft enorm viel gewinnen.

In Geld ausgedrückt, werden beispielsweise allein in Österreich rund 30 Milliarden Euro an Lohnsumme während der unproduktiven Arbeitszeiten „verbrannt“. Davon sind laut aktuellen Studien zwischen acht und zwölf Milliarden kurzfristig rückholbar – Produktivität ist die einzige Basis für weiter steigenden nachhaltigen Wohlstand des Landes.

Alle Unternehmen in Europa brauchen demzufolge also mehr Führungskräfte mit Leadership-Fähigkeiten und weniger Führungskräfte mit Manager-Fähigkeiten.

Ich gehe sogar noch einen Schritt weiter und behaupte, dass wir echte, starke und mutige Leader brauchen, die aktiv Verantwortung übernehmen, die Strukturen aufbrechen und die zusammen als Einheit mit ihrem Team die gewünschten Ergebnisse bewirken.

Damit stellen sich drei Fragen:

- Ist nicht Führung und Management dasselbe, so wie viele Leute glauben?
- Falls nicht: Was ist der Unterschied zwischen einem Manager und einem Leader?
- Was ist überhaupt Vertriebsführung?

Viel deutlicher als in allen anderen Branchen fällt dieser Unterschied in Vertriebsunternehmen auf. Denn speziell im Verkauf geht es um die Führung von Menschen und um das Erreichen von meist klar messbaren Ergebnissen.

Das Nachfolgende bezieht sich daher im Schwerpunkt auf die Führung von Menschen im Vertrieb, also von Verkäufern und Verkaufsführungskräften.

Speziell im Vertrieb unterscheidet man zwischen Management, der verwaltenden Betriebsführung, und Leadership, der operativen Führung des Vertriebes.

In der stark amerikanisch geprägten Organisations- und Führungstheorie wurde der Begriff Führungskraft (engl. „Leader“) erstmalig von Warren Bennis, Professor der University of Southern California, vom Begriff Management getrennt.

Manager arbeiten mit Prozessen, Modellen und Systemen – also mit Dingen.

Management bezieht sich auf Sachen wie Planen, Organisieren und Kontrollieren, hauptsächlich bedeutet es das Führen von Zahlen, Daten und Fakten und wird oft auch als Betriebsführung oder Backoffice-Führung bezeichnet.

Ein „Betriebs“-Manager misst meist nur Zahlen und ist nicht direkt im operativen Vertriebsgeschehen, also im Verkauf, tätig.

Er hat weniger Interesse an der Arbeit der Menschen und der Durchführung, sondern nur an den Ergebnissen.

Er hat auch selten direkten Einfluss auf die Optimierung der Ergebnisse.

Er wird zwar auf gute Ergebnisse hoffen oder diese verlangen, kann sie aber den Verkäufern des Unternehmens nicht vorzeigen, mit ihnen trainieren oder operativ mithelfen und damit direkt beeinflussen.

Von der operativen Vertriebsführungskraft, dem „Sales Leadership“, erwartet man die direkte Beeinflussung der Ergebnisse bzw. der Menschen, die Verkaufsergebnisse produzieren, also der Verkäufer.

Mitarbeiterführung („Leadership“) bezieht sich auf die Führung von Menschen und den Umgang mit Emotionen.

**Ich möchte Ihnen gerne zeigen, wie der echte Leader in meinem „Frontline Leadership System“ aussieht:**

Eine operative Vertriebsführungskraft („Sales Leader“) ist normalerweise eine Person, die selbst im Verkauf tätig war oder ist und daher über ausrei-

chend praktische Erfahrung verfügt. Sie kann deshalb durch persönliches Handeln und Einwirken auf Mitarbeiter deren Ergebnisse beeinflussen. Aufgrund seiner Erfahrung kann der Sales Leader entscheidend den Verkauf bzw. die Verkäufer fördern und trainieren.

Er spielt im Regelfall eine Vorbild- oder „Vorkämpferrolle“. Er steht meist selbst aktiv mit den Verkäufern im operativen Verkaufsgeschehen und hat wegen seiner Akzeptanz bei den Verkäufern eine Führungsrolle. Diese Akzeptanz erhält er aufgrund persönlicher Leistung und Vorbildfunktion.

Ist die Akzeptanz aufgrund der persönlichen Leistung nicht gegeben, spricht man auch gerne vom Vorgesetzten, Leiter oder „Headship“. Dieser hat dann zwar die Leitungsverantwortung aufgrund seiner Position, aber nicht die Akzeptanz als Vertriebsführerkraft („echter Leader“).

Erst das Kriterium der Anerkennung und Akzeptanz macht den Unterschied zwischen einem Vorgesetzten (engl. „Head“) und einer Führungskraft (engl. „Leader“) aus.

Eine beliebige Person kann also formal Vorgesetzter einer anderen Person sein, muss aber nicht zwangsläufig als Leader akzeptiert werden. Die Akzeptanz kann sich aus einem entsprechenden Charisma ergeben oder durch Leistung erarbeitet sein.

Warren Bennis wies darauf hin, dass man bei „die Dinge richtig tun“ automatisch an Kontrollmechanismen denkt und daran, wie die Dinge erreicht werden. Dieser Prozess nennt sich Management.

Wenn Sie dagegen darüber nachdenken, „die richtigen Dinge zu tun“, steht Ihnen der Sinn sofort danach, an die Zukunft zu denken, an Träume, Visionen, strategische Vorsätze und Absichten. Dieser Zugang ist Führung.

Der berühmte Managementtrainer Peter Drucker beschreibt das in einem seiner Bücher als: „Management is doing things right, leadership is doing

the right things!“

### **Manager verwalten Dinge, Leader führen Menschen!**

Um den Unterschied zwischen Management und Sales Leadership deutlich zu machen, ist folgendes Bild hilfreich: „Es ist schwer, Menschen durch einen dunklen Wald zu managen, sie können nur noch durch den Wald geführt werden.“

### **Dann bleibt uns also noch die Frage: „Was ist Führung?“**

Dazu gibt es etwa 1000 verschiedene Interpretationen und Erklärungen.

Paul Gross, ein bekannter Buchautor und Seminarleiter, schrieb z.B.: „Führung ist die Fähigkeit, Menschen zu gewinnen, diese in Bewegung hin auf ein Ziel zu setzen und in Bewegung zu halten.“

Eine weitere Definition ist: „Führung ist die Fähigkeit, Menschen zu inspirieren, über ihr angenommenes Können hinauszugehen, sodass es der Gruppe ermöglicht wird, Ziele zu erreichen, die sie vorher für unerreichbar gehalten hatte.“

Sicher kennen Sie persönlich auch noch weitere Begriffserklärungen oder haben bis jetzt Ihre eigene Definition, was Leadership für Sie bedeutet.

Entscheidend ist aber nicht die Definition einer Sache, sondern ob die gewünschten Ziele erreicht werden.

Ziel im Leadership ist die Erringung des Erfolges. Es umfasst alle Tätigkeiten, die zum Erreichen dieses Zieles nötig sind.

Die Hauptaufgabe einer Vertriebsführerkraft ist es, Ergebnisse zu erzielen.

Führung im Vertrieb („Sales Leadership“) bedingt daher

Lokomotionsfunktion zum Erreichen der Ziele mit stetiger Lösungsorientierung bei allen Herausforderungen. Dafür braucht die Führungskraft Wissen

und Können. Sie qualifiziert und quantifiziert laufend Leistung.

Kohäsionsfunktion in der Gruppe, zum Zusammenhalt und Erhalt sowie zu rascher Konfliktlösung. Dafür benötigt die Führungskraft starke Persönlichkeits- und Motivationseigenschaften.

Klingt irgendwie logisch, oder ...?

## Die fünf wichtigsten Führungsgrundsätze

Lassen Sie uns im Hinblick auf den Titel dieses Reports auf die fünf Dinge eingehen, die man als „häufigste Fehler“ im Leadership bezeichnen kann.

Und eines kann ich Ihnen versprechen: Wenn Sie als Führungskraft diese Punkte für sich umsetzen und mindestens drei Monate konsequent am Ball bleiben, werden Sie nicht nur Ihre Führungsqualitäten, sondern auch Ihre Ergebnisse gewaltig verbessern.

Kommen wir nun also zu den fünf wichtigsten Führungsgrundsätzen und den damit verbundenen Fehlern, die in fast allen Unternehmen gemacht werden:

### Ziele definieren

Messbare, terminierte Ziele zu setzen, ist die wichtigste Führungsaufgabe.

Es sind je nach Unternehmensstrategie entweder die Ziele des Unternehmens, die persönlichen Ziele des Verkäufers oder ein Mix aus beidem.

Ziele sind immer **smart**. Das bedeutet: **s**pezifisch, **m**essbar, **a**ttaktiv, **r**ealistisch, **t**erminiert.

Dazu gehören auch ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibungen sowie ergebnisorientiertes Denken und Handeln. Nicht umsonst heißt es: „Wer sein Ziel kennt, findet auch den Weg!“ Es ist für jeden wichtig zu wissen, was man will, was die Orientierung ist und nach was man beurteilt wird.

**Führungsgrundsatz 1: Definieren Sie klare, terminierte Ziele für sich und Ihr Team. Setzen Sie diese konsequent und ergebnisorientiert um.**

### Entscheidungen treffen

Entscheidungen aufzuschieben oder sich vor Entscheidungen zu drücken, zeigt ausgeprägte Führungsunfähigkeit.

Typische Antworten von Menschen, die entscheidungsunfähig sind, lauten:

- „Ich weiß nicht, ob ich dafür überhaupt zuständig bin.“
- „Ich habe im Augenblick eigene Probleme.“
- „Das machen wir morgen.“
- „Das hat noch Zeit, drängeln Sie nicht so.“
- „Kann das nicht die Gruppe entscheiden?“
- „Kann das nicht jemand anderes entscheiden?“
- „Warten wir, bis sich eine Lösung von selbst ergibt.“
- – oder Ähnliches.

Nicht entschlussfähige Menschen lieben es, Probleme auszusetzen, Konflikten auszuweichen, alles auf die lange Bank zu schieben, Zuständigkeit abzuschieben oder eine Gruppe abstimmen zu lassen. Dabei ist das Ziel immer, später sagen zu können: „Das war nicht meine Entscheidung!“

Eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft ist, Entscheidungen zu treffen.

Ob meine Entscheidung richtig war, weiß ich immer erst im Nachhinein. Die Kunst einer Führungskraft ist es, aufgrund der Folgen einer Entscheidung die Lage neu zu beurteilen und eine neue Entscheidung zu treffen.

Die Vorbereitung zur Entscheidungsfindung können auch andere Personen vornehmen.

Die Entscheidung trifft aber immer die dafür verantwortliche Vertriebsführungskraft. Dafür gibt es den „Sales Leadership“.

Den Prozess der richtigen Entscheidungsfindung,

mit dem Sie eine größtmögliche Präzision von verschiedenen Lösungsvarianten abwägen und den bestmöglichen Weg gehen können, zeige ich Ihnen in einem meiner Seminare.

**Führungsgrundsatz 2: Treffen Sie Entscheidungen schnell, konsequent und übernehmen Sie hundertprozentige Verantwortung!**

**Ihren Mitarbeitern müssen Sie vertrauen, sie fordern und ihnen Verantwortung übertragen**

Verantwortung zu übertragen, ist der wichtigste Vertrauensbeweis.

Der Mensch wächst mit seiner Verantwortung, nicht mit seiner Aufgabe.

Wenn das Wissen zur Aufgabenlösung fehlt, gilt es allerdings, den Mitarbeiter durch die führungsverantwortliche Person zu begleiten und ihn anzuleiten, damit Erfolg für alle Beteiligten sichergestellt ist.

Typische Fehlverhalten von Führungskräften in dieser Situation sind, wenn Kompetenzen zurückgehalten und nur einfache Arbeiten zugeordnet werden.

Viele haben Angst, dass nicht alles richtig gemacht wird, und machen daher lieber alles gleich selbst. Nachher jammern sie dann, wie „unfähig“ und „unselbstständig“ alle Mitarbeiter seien.

Mitarbeiter muss man fordern, fordern und wieder fordern, ohne sie zu überfordern, und deswegen ist es unbedingt notwendig, „Mitarbeiter“ nicht unvorbereitet „ins kalte Wasser“ zu stoßen! Mitarbeiter sollten je nach Entwicklungsgrad gefördert, trainiert, begleitet und unterstützt werden.

Mitarbeiter im Verkauf wachsen durch Vertrauen, Unterstützung, Förderung und Entwicklung vonseiten den „Sales Leader“.

Speziell das „Vormachen“ und „Nachmachen“ unter

Anleitung trägt wesentlich zur erfolgreichen Weiterentwicklung eines Vertriebsmitarbeiters bei.

**Führungsgrundsatz 3: Führen Sie als inspirierendes, vertrauensvolles Vorbild, das seine Mitarbeiter je nach Entwicklungsgrad individuell fördert und fordert!**

**Feedback geben**

Eine der wichtigsten Maßnahmen ist, dem Verkäufer oder der unterstellten Vertriebsführungskraft laufend Feedback zur Entwicklung, zu den Aufgaben und Zielen zu geben.

Vertriebsmitarbeiter brauchen sofortiges, ehrliches Lob, Anerkennung und Wertschätzung genauso wie konstruktive Kritik und Hilfestellung zur Weiterentwicklung.

Laufende tägliche Kommunikation zwischen Vertriebsführungskraft und Vertriebsmitarbeiter ist notwendig und trägt unglaublich zur positiven Entwicklung der Mitarbeiter und des Betriebsklimas bei.

Das beinhaltet z.B. soziale Anrufe, wenn Sie wissen, dass es dem Mitarbeiter einmal nicht so gut geht. Dazu gehört, dem Mitarbeiter zuzuhören und ihm Kraft zu geben.

Dazu zählt ebenso der Anruf oder die kleine Aufmerksamkeit zum Geburtstag oder eine Gratulations-SMS bei bestimmten Anlässen oder Erfolgen.

Bei speziellen Vertriebsereignissen des Mitarbeiters, beim Erreichen von Zielen sind neben dem „Formellen“ vor allem der „persönliche Handshake“, das „Daumen hoch“, das ehrliche „auf die Schulter klopfen“ Zeichen der individuellen Wertschätzung eines „Sales Leader“ für seine Mitarbeiter im Team.

Manchmal sind es auch die scheinbar kleinen Dinge wie der Rückruf oder das Beantworten einer E-Mail.

Jedes Mal, wenn etwas davon unterlassen wird, ist es ein Zeichen mangelnder Wertschätzung und

fehlenden Respekts. Dies führt nach einiger Zeit zu Vertrauensverlust und Beziehungsstörung.

**Führungsgrundsatz 4: Geben Sie regelmäßiges, konstruktives und persönliches Feedback, um die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter zu fördern.**

### Mitarbeiter nicht „im Regen“ stehen lassen

Kameradschaft ist eine wesentliche Eigenschaft einer Vertriebsführungs-persönlichkeit.

Ihnen anvertraute Mitarbeiter müssen sich auf Sie verlassen können. Sie müssen sicher sein, dass Sie für sie einstehen, in guten und vor allem auch in schweren Zeiten.

So sollte es nicht laufen: Bei guter Vertriebsleistung war es Ihr Verdienst als Führungskraft und bei schlechter Leistung die Schuld Ihrer Mitarbeiter.

Wenn Sie etwas sagen, dann halten Sie es ein – auch wenn es schwer ist. Vertriebsführungs-kräfte zeichnen Handschlagqualität aus.

Alle müssen wissen, dass der Chef zu seinem Wort steht. Versprochen ist versprochen.

In Krisenzeiten oder bei schweren Aufträgen gehen Sie als Leader voran und machen insbesondere schwierige Aufgabenstellungen vor.

Sie sollten Verkäufer bei schwierigen Angelegenheiten nicht alleinlassen oder die Schuld bzw. die Verantwortung auf sie abschieben. Gerade in solchen Fällen muss der Sales Leader „die Kuh vom Eis holen“.

Das heißt manchmal auch, sich von Mitarbeitern zu trennen, die keine Chance auf Vertriebs-erfolg haben, weil sie einfach keine Verkäufer oder Vertriebsführungs-kräfte sind.

Das Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl des Mitarbeiters sollte nicht durch permanente Erfolglosigkeit nachhaltig beschädigt werden.

Genauso dazu gehört allerdings, sich um diejeni-

gen zu kümmern, die uns brauchen. Wichtig ist vor allem die Gabe, die einen von den anderen unterscheiden zu können.

**Führungsgrundsatz 5: Seien Sie ein verlässlicher, mutiger und hilfsbereiter Partner, der auch in schwierigen Situationen seine uneingeschränkte Unterstützung leistet.**

### Die Folgen von Führungsfehlern

Die Folge der meist in Kombination vorkommenden Führungsfehler ist sinkende Motivation und Leistung bei der Vertriebsmannschaft.

Fehlende Einsatzfreude und ungenutztes Potenzial bei den Verkäufern führt zu schlechten Umsatzergebnissen und rapide sinkenden Gewinnen.

Schlechtes Betriebsklima und mangelnde optimistische Perspektive bringen eine zunehmende Fluktuation der besten Kräfte mit sich.

Den Vertriebsführungs-kräften wird von der Mannschaft keinerlei Akzeptanz mehr entgegengebracht. Es tritt eine stetig fortschreitende Lähmung des Vertriebes ein.

### Sie haben die Wahl

Wenn Sie als „Sales Leader“ die „fünf wichtigsten Führungsgrundsätze“ stets im Auge haben und Sie die genannten Fehler mit aller Kraft vermeiden oder sogar genau das Gegenteil Positives tagtäglich vorleben, dann werden sich Ihre Ergebnisse und die Beziehung zu den von Ihnen geführten Vertriebsmitarbeitern sofort und nachhaltig entscheidend verbessern.

Definieren Sie also klar messbare, terminierte Ziele und Ergebnisse.

Treffen Sie regelmäßig klug abgewogene Entscheidungen und zeigen Sie Entschlusskraft.

Fordern und fördern Sie Ihre Mitarbeiter ständig, übertragen Sie Verantwortung und entwickeln Sie die Menschen in Ihrem Team.



Kommunizieren Sie auf ehrliche und respektvolle Weise mit Ihren Mitarbeitern, geben Sie laufend Feedback zur Entwicklung und bleiben Sie ein „angreifbarer, menschlicher Sales Leader“.

Seien Sie stets verlässlich, stehen Sie zu Ihrem Wort, kümmern Sie sich um die Menschen in Ihrem Team und seien Sie stets der „Erste“, der in herausfordernden Zeiten Ihren Mitarbeitern vorangeht und der „Letzte“, der in der Krise zurückweicht.

Sie sind als „Sales Leader“ der Leuchtturm für Ihr Team, der Orientierungspunkt und der Wegweiser!

Das ist die solideste und beste Basis für Vertriebs-erfolg, auf der Sie aufbauen können.

Wie Sie auf dieser Grundlage stetig weiter wachsen und kontinuierlich Jahr für Jahr Ihre Ergebnisse verbessern, das erfahren Sie auf meinen Seminaren und in meinen Büchern.

Denn erfolgreich führen kann man lernen!

Durch mein einmaliges „Frontline Leadership“-System bin ich innerhalb kürzester Zeit in der Lage, aus schwachen Gruppen echte Hochleistungsteams zu schaffen, die diesen Prozess auch selbstständig in Zukunft wiederholen und umsetzen können.

Denn Frontline Leadership ist schneller, progressiver und erfolgreicher als jede andere Art von Führungssystem, das es bisher in Vertrieben gibt!

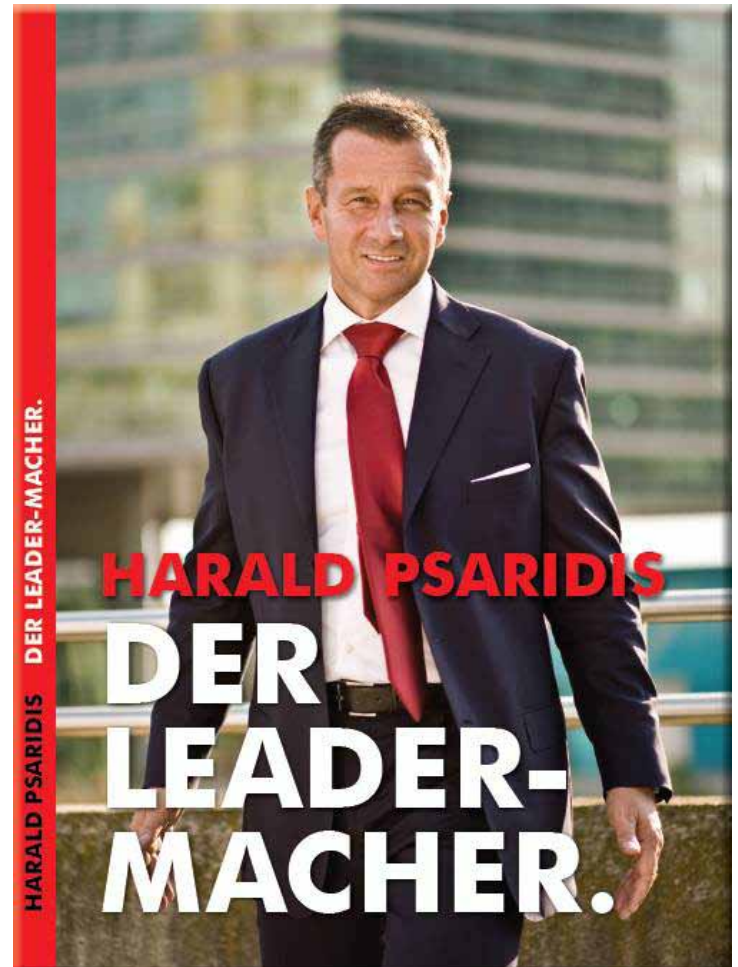
Mehr dazu und viele weitere interessante Informationen finden Sie auf meiner Homepage unter [harald-psaridis.com](http://harald-psaridis.com)

„Nicht der Wind bestimmt den Kurs, wohin Sie segeln, nur die Segel, die Sie setzen!“ Harald Psaridis, der Sales Leadership-Experte!

## Appendix

Als ich vor 22 Jahren zum ersten Mal Menschen im Vertrieb führen sollte, wusste ich von alldem noch nichts.

Ich war deshalb stets auf der Suche nach Antwort-



ten für Führungsfragen wie:

- „Wie soll ich bloß meine Leute motivieren?“ oder
- „Wie soll ich dieses oder jenes Problem lösen?“ oder
- „Wie soll ich bloß das Ziel schaffen?“
- Ich habe mich immer gefragt: „Wo kann ich das lernen?“

Ich habe Bücher gelesen, Seminare besucht, mir das Verhalten von erfolgreichen Vertriebsführern abgeschaut, habe mit Offizieren des Militärs gesprochen und bekannte Unternehmer interviewt. Am allermeisten habe ich aber durch „trial and error“ gelernt.

Zum Thema: „Wie kann ich meine Mitarbeiter motivieren?“ ist mir noch sehr gut die Antwort eines meiner Vorbilder in Erinnerung. Er sagte, man müsse Mitarbeiter nicht extra motivieren, es genüge,

„Demotivation“ zu vermeiden.

Getreu diesem Motto reicht es oft schon, in der Führung von Vertriebsmitarbeitern Führungsfehler zu vermeiden.

Aber lassen Sie mich Ihnen die ganze Geschichte erzählen, damit Sie genau wissen, wo ich herkomme und warum ich über Leadership spreche:

Aufgewachsen bin ich als typisches Gastarbeiterkind in Wien. Mein Vater war ein einfacher und armer Einwanderer aus Griechenland.

Da meine Eltern immer schon ein wenig knapp bei Kasse waren, musste ich das Gymnasium abbrechen und lernte schon mit fünfzehn Jahren, für mich selbst zu sorgen. In der Gastronomie entwickelte ich meine Kommunikationsstärke und Kontaktfreudigkeit schnell weiter und nutzte die ersten Aufstiegsmöglichkeiten. Mit zwanzig hatte ich als Restaurantleiter zum ersten Mal Führungsverantwortung.

Durch meine sportlichen Aktivitäten habe ich Zielstrebigkeit, Selbstdisziplin, Durchhaltevermögen und Ehrgeiz gelernt. Mit diesen Eigenschaften konnte ich mein nicht allzu großes Talent ausgleichen und erste bescheidene Erfolge erreichen. Durch Konsequenz und hartes Training gelang mir letztendlich der Sieg bei den österreichischen Meisterschaften im Bodybuilding.

Dann kam meine große Chance. In meinem Fitnessstudio, in dem ich mich für die nächste große Meisterschaft vorbereitete, wurde ich auf eine nebenberufliche Tätigkeit in der Finanzdienstleistung angesprochen. Rasch erkannte ich, dass mich diese Branche faszinierte. Nicht nur das Sachgebiet selbst, sondern vor allem auch das Führen, Coachen und Entwickeln von Mitarbeitern. Ich wollte Menschen dabei helfen, ihre Ziele zu erreichen.

Rasch ging es aufwärts – zuerst als Direktionsmanager eines Versicherungsmaklervertriebes und danach als Organisationsgruppenleiter für einen

der größten österreichischen Versicherer.

Nach kurzer Zeit stellte ich ein neues Spitzenteam zusammen und führte dieses zur umsatzbesten Organisation in der Landesdirektion.

Im Jahr 1992 begeisterte mich die damals vollkommen neue Geschäftsidee der unabhängigen, allumfassenden und lebensbegleitenden Finanzdienstleistung des AWD. Um diese Idee umsetzen zu können, erlernte ich diese neue Art der Finanzdienstleistung von Grund auf.

Innerhalb weniger Monate erhielt ich erneut Führungsverantwortung. Mit meinem neu aufgebauten Vertriebsteam konnte ich bald meinen ersten eigenen Standort eröffnen.

Durch meine Leidenschaft für Recruiting, Coaching und Führung habe ich in mehr als zehntausend Bewerbergesprächen genau die Menschen für mein Dreamteam gefunden, die ich brauchte. Ich habe sie ausgebildet und zu nachhaltigen Ergebnissen geführt.

Eine starke Partnerin war dabei von Anfang an meine Frau Silvia, die für mich immer Inspiration, Kraftquelle und Triebfeder war und bis heute ist. Schon bald haben sich auch unsere Kinder beruflich angeschlossen. Ohne die unermüdliche, tägliche Unterstützung meiner Familie wäre das alles nie Wirklichkeit geworden.

1995 wurde aus unserem ersten kleinen Standort in Wien eine große Direktion, und danach kamen Schritt für Schritt vier Direktionen mit zehn Standorten in Österreich.

Seit 2001 lieferten wir als Team mit unserer Produktionsleistung AWD-österreichweit das beste Ergebnis. In den vergangenen Jahren auch vier Mal konzernweit.

Von 2009 -2011 war ich als Executive Director für das Coaching der Geschäftsführer und Vertriebsmanager unserer Central und Eastern Europe-Län-

der verantwortlich.

Heute ist es meine größte Leidenschaft, meine mehr als zwanzigjährige Erfahrung mit anderen Menschen zu teilen, ihnen Wissen und Stärke zu vermitteln und ihnen so zu ermöglichen, beruflich weiterzukommen.

Genau diese Leidenschaft führt mich zum vorläufig letzten Punkt meiner beruflichen Reise. Ich habe nach einer Möglichkeit gesucht, um mehr aufstrebende Persönlichkeiten von meinem Wissen und meiner Erfahrung profitieren zu lassen. Darum habe ich bereits im Jahr 2010 die Leadership Company gegründet: [leadership-company.at](http://leadership-company.at).

Im Januar 2012 erschien mein Buch „Der LEADER-MACHER“ (erhältlich im Buchhandel, Informationen unter [harald-psaridis.com](http://harald-psaridis.com))

Ich hoffe, ich konnte Sie etwas inspirieren, und freue mich auf weiteren Kontakt! Ihr Harald Psaridis.



Autor: **Harald Psaridis**

*Der Sales Leadership Experte führt zu nachhaltigem Praxis - Erfolg!*

Kontakt: [harald-psaridis.com](http://harald-psaridis.com)