

„Da will ich hin.“ – Urteilsfähigkeit als Schlüsselfähigkeit auf dem Weg zum Vertriebsziel

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Eigenverantwortung und Urteilsfähigkeit gehen Hand in Hand.
- o Urteilsfähigkeit ist eine Schlüsselfähigkeit für starke Vertriebsmitarbeiter.
- o Urteilsfähigkeit ist wie ein Muskel, den man trainieren kann und sollte.



Die Grundthese dieses Artikels betrifft die Relevanz der Urteilsfähigkeit eines Vertriebsmitarbeiters für dessen Wachstumserfolg. Unserer Erfahrung nach sind es genau die Vertriebler, die herausragende Ergebnisse erzielen, die weder alles nach Schema „F“ abhandeln, noch jene, die sich der völligen Beliebigkeit hingeben und sich nur darauf verstehen zu improvisieren. Die Schlüsselfähigkeit dabei den metaphorischen Schieberegler intelligent einzustellen lautet Urteilsfähigkeit.

Welches Vorgehen ist angemessen, wenn ein Kunde Leistungen jenseits des Standards fordert? Wie geht man mit der Situation um, wenn die internen Einheiten spiegeln, dass man einem bestimmten Kundenwunsch nicht entsprechen kann? Was tut man, wenn der Kunde einen zum zweiten Mal bittet sich noch dreißig Minuten zu gedulden, bis das Gespräch beginnen kann? Jeden Tag gilt es im Vertrieb eine Vielzahl an Entscheidungen dieser Art zu treffen, es gilt die eigene Urteilsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Und genau diese Entscheidungen sind vielfach ausschlaggebend für den Vertriebs Erfolg.

Teilt man als Vertriebsverantwortlicher die Eingangsthese, dass Urteilsvermögen eine erfolgskritische Größe im Vertrieb ist, so stellt sich die Frage, wie sich diese Erkenntnis nun in der Vertriebsführung einsetzen lässt. Folgende Hebel haben sich bewährt:

- o Teilen Sie die Anforderung ein Team aus urteilsfähigen Vertriebsmitarbeitern gestalten zu wollen mit denjenigen, die für das Recruiting verantwortlich sind und die Themen wie z. B. Assessmentcenter konzipie-

ren und umsetzen. Indikatoren für die Urteilsfähigkeit lassen sich prima anhand von Aufgaben zu prägnanten Szenarien finden. Beispiel: „Wie gehen Sie mit folgender Situation um: Ein Kunde ist objektiv im Unrecht, besteht aber auf eine kostenfreie, zügige Regelung seines Service-Falls.“ Geben Sie die Möglichkeit drei Rückfragen zum Szenario zu stellen und schauen Sie, wie der Bewerber antwortet und seine Antwort begründet.

- o Vergewärtigen Sie sich, was Urteilsfähigkeit für Sie bedeutet und welche konkreten Erwartungen an die Vertriebsmitarbeiter im Tagesgeschäft damit verknüpft sind. Wirkungsvoll sind hierbei Daumenregeln, anhand derer man sich konkret orientieren kann. Beispiel: „Der Kunde bekommt auf einen Wunsch nie ein ´Nein´ zur Antwort.“
- o Eröffnen Sie das Thema Urteilsvermögen und Eigenverantwortung im Führungsdialog. Erörtern Sie Ihre Erwartungen und beginnen Sie danach regelmäßig über konkrete Fallbeispiele zu sprechen. Hierdurch kommt ein Prozess des Abgleichs zwischen den Urteilkriterien und dem Umgang hiermit im Vertrieb zustande. Nutzen Sie hierbei die Formate, die Ihnen zur Verfügung, seien es Einzelgespräche mit Vertriebsmitarbeitern, also auch Runden im Gesamtvertrieb. Ein gemeinsames kulturelles Fundament hilft dem einzelnen deutlich im Tagesgeschäft.