

Brennende Mannschaften führen

Die Kunst, gleichzeitig vordenken und mitreißen zu können

Es ist Dienstagmorgen, ein grauer Novembertag. Mein damaliger Vertriebsleiter ruft mich in sein Büro: „Stephan, wir brauchen Umsatz. Los, lass Dein Team alle Kunden anrufen. Heute gibt es 15 % auf alles. Wollen wir doch mal sehen, ob wir unsere Logistik nicht ins Schwitzen bringen können!“

Ich: „Markus, das hat keinen Sinn. Damit befeuern wir den Preiskrieg im Markt, und am Ende verkaufen alle wieder gleich viel, nur mit noch weniger Marge.“

Er: „Egal, die Geschäftsführung muss sehen, dass wir etwas tun. Auf geht's!“

In diesem Moment bewahrheitete sich der Spruch: „In unserer Branche steht jeden Morgen ein Dummkopf auf.“ Ärgerlicherweise stand dieser in Markus nun vor mir, er war ein klassischer „Flummi“.

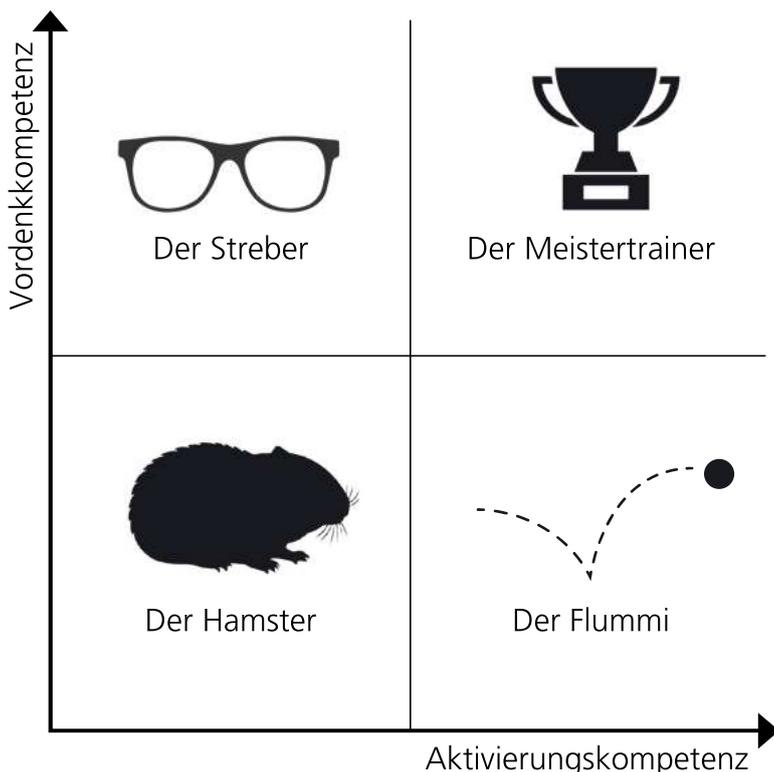
In den vergangenen zwei Dekaden meines B2B-Vertriebslebens habe ich vier verschiedene Führungsstile erlebt. Die Flummis sind diejenigen, die innerhalb der Firma an vielen Ecken Feuer legen und die Mannschaft aufwirbeln. Sie machen Stimmung für oder gegen etwas, können Menschen

mitreißen. Wenn man ihnen allerdings die zwei konkreten Fragen stellt, welches Ziel ein bestimmter Aktionismus verfolgt und welcher ausgearbeitete Schlachtplan hinter der Aktion steckt, könnten wir die inhaltliche Bedeutsamkeit der Aussagen auch mit der akustischen Beschallung der Lehrerin von Charly Braun gleichsetzen: Ein wenig Trompetengedudel, ansonsten ist nur heiße Luft zu beklagen. Dabei fällt mir Boris Johnson ein: Er schafft es, die Massen mit kurzen und prägnanten Wahlsprüchen wie „Get Brexit done“ zu mobilisieren. Ob der jetzt aktuellen britischen Regierung allerdings die Konsequenzen ihres Handelns in vollem Umfang bewusst ist, darf bezweifelt werden.

Nackte Zahlen lösen nichts aus

Dann gibt es den Streber. Fachlich sind diese Vertreter meistens auf hohem Niveau, sie haben eine hohe Vordenk-Kompetenz. Es sind häufig die etwas introvertierten Führungskräfte, bei denen bei der Erstellung von unüberschaubaren Excel-Zahlentapeten etwas ausgelöst wird, was wir von ihnen normalerweise nicht kennen: Emotionen. Ihrem Hobby, dem genauen Analysieren, konnten sie früher während der Schulzeit unfreiwillig in den Pausen auch beim Abfall nachgehen – kopfüber im Mülleimer hängend. Ein ehemals prominentes Beispiel für den Streber lässt sich in Philipp Rösler finden. Es lässt sich vermuten, dass es dem ehemaligen FDP-Politiker nicht an Intelligenz mangelt, auch wenn wir seine Aussagen während seiner politischen Tätigkeiten nicht teilen mussten. Jedoch hatte er es ganz und gar nicht verstanden, die eigene Mannschaft oder gar Wählergruppen zu aktivieren. Diese wollten ihm einfach nicht folgen.

Die Kategorie der Hamster umfasst diejenigen Führungskräfte, die weder strate-





Jürgen Klopp weiß als Trainer seine Mannschaft nicht nur zu feurigem Fußball zu motivieren. Er vermittelt außerdem Konzepte und Schlachtpläne, um seinen Spielern den Sieg zu bringen.

gisch denken können oder wollen noch in der Lage sind, Mannschaften positiv zu elektrisieren. Diese Personen schaffen es, einen Raum nur durch Betreten zu verdunkeln. Hamster nenne ich sie deswegen, weil sie bei jedem auftretenden Problem sofort dicke Backen machen und die Verantwortung erstmals von sich weisen. Alles was mit Umsetzen oder Nachdenken zu tun hat, sollen besser diejenigen tun, die sich damit auskennen. Diese Vollzeitskeptiker finden für jede vorgebrachte Lösung in Windeseile ein Problem. Sie leiten E-Mails gerne nach der „cover your ass“-Taktik weiter und formulieren auch in Besprechungen derart wachsweiß, nebulös und unangreifbar, dass im Vergleich dazu selbst ein Schneemann in der prallen Sommersonne noch als standhaft gelten würde. Als ich über die Hamster nachgedacht habe, kam mir recht schnell das Bild von Christian Wulff in den Kopf; beurteilen Sie selbst, ob sich mein Gedankengang nachvollziehen lässt.

Entfachen Sie brennendes Verlangen zu gewinnen!

Es bleibt die Champions League der Führungskräfte – und damit sind wir beim richtigen Thema. Der Meistertrainer kann schlagkräftige und sofort anwendbare Schlachtpläne gemeinsam mit dem Team erarbeiten. Er bindet die Beteiligten in die Erstellung des Schlachtplans ein. Er bricht Muster, geht ungewöhnliche Wege und hat nicht die Erwartung, anderen zu gefallen, sondern setzt sich für das gesetzte Ziel und sein Team ein – gegen alle Widerstände. Jedem im Team ist glasklar, was seine Aufgabe ist. Jeder geht gegenseitig Verpflichtungen ein, sowohl der Chef als auch die Teammitglieder – teils sogar schriftlich. Der Meistertrainer setzt Menschen entsprechend ihrer Stärken ein und trennt sich unverzüglich von denjenigen, die



den Schlachtplan nicht zu 100 % umsetzen. Er skizziert ein emotionales Leitbild, dessen Vorstellung zur Erreichung positive Emotionen auslöst. Und all das verkörpert Jürgen Klopp.

Klopp erstellt mit seiner Mannschaft dank hoher Vordenk-Kompetenz einen klaren Schlachtplan und aktiviert gleichzeitig das Team, für die Erreichung dieser Ziele regelrecht zu brennen – egal, ob nun ein Millionestars vor ihm steht oder, wie zum Start seiner Karriere, der Torwart des FSV Mainz.

In Deutschland fehlt es an unternehmerischen Meistertrainern. Sind Sie einer?



Der Autor **Stephan Kober** ist als Experte für den B2B-Vertrieb Vortragsredner, Autor und Trainer.

Bei Springer Gabler ist jetzt sein Buch „Feuer und Flamme für den Vertrieb. So entwickeln Sie Ziele, für die Ihr Team brennt“ erschienen.