

Ziele richtig vereinbaren

Innovative Vertriebs- und Verkaufsstrategien: Ohne Controlling keine Zielvereinbarungen im Vertrieb und Verkauf (Teil 3)

Schon Martin Luther formulierte: „An's Ziel kommt nur, wer eines hat.“ Dieser Spruch hat bis zum heutigen Tage an Gültigkeit nicht verloren. Hand aufs Herz: Wie oft sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern als Führungskraft unter vier Augen intensiv über deren Aufgaben und Ziele? Jede Führungskraft im Sanitätshaus sollte es sich verinnerlichen: Die meisten Mitarbeiter in den einzelnen Abteilungen arbeiten unter ihrem Leistungspotenzial, ohne es zu wissen. So liegen teilweise nicht unbeträchtliche Ressourcen brach. Wenn Mitarbeiter zu eigenverantwortlichen Handeln motiviert und zu Höchstleistungen angespornt werden sollen, sind Zielvereinbarungen (ZV) von zentraler Bedeutung für die Steuerung und Förderung von Mitarbeitern, denn fördern heißt letztendlich auch fordern. Dies funktioniert natürlich nur, sofern der Vorgesetzte die Regeln beherrscht und sich vor allen Dingen Zeit für die individuellen Gespräche nimmt und die vereinbarten Zielsetzungen nachhaltig kontrolliert.

Ziele geben der Arbeit und dem Leben mehr Sinn, sollen motivieren und die Leistungsfähigkeit steigern. Mitarbeiter wollen nicht nur verstehen, was sie tun. Sie wollen auch den Sinn im eigenen Tun und Handeln erkennen. Dies ist aber nur möglich, wenn es auch sinnvolle Zielsetzungen gibt. Anspruchsvolle Ziele sollen herausfordernd wirken und den individuellen Ehrgeiz anspornen. Gleichzeitig kann die Bewältigung von schwierigen Aufgaben das Selbstvertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit steigern und bei Erfolgserlebnissen zur Stei-

ZUR PERSON

Axel Ehrhardt nennt sich selbst „der Spezialist für alle Fragen im Gesundheitswesen“. Er verfügt über langjähriges Know-how in leitenden Positionen im Vertriebs-, Führungs- und Marketingbereich der Pharmaindustrie, Medizintechnik, Apotheken- und der Reha-Branche. Neben der aktiven Akquisition im Außendienst und Verkauf am POS, dem Aufbau von Netzwerkstrategien, dem Außen- und Innendienst-Coaching, der konzeptionellen Erarbeitung und Durchführung von diversen Verkaufskonzepten und Marketingstrategien, der Umsetzung von Managementtechniken, Human Resource-Programmen und dem Out-bound-Telefonmarketing, arbeitet er zusätzlich als Trainer im in-house-Bereich. Seine Themen decken sich mit dem o.a. Beratungs- und Coaching-Portfolio.



Weitere Informationen unter www.ae-managementberatung.de, ae-beratung@t-online.de

gerung des Selbstwertgefühles beitragen. Erfolg ist und bleibt die beste Motivation. Voraussetzung ist die Zielidentifikation des Mitarbeiters. Insofern sind ZV unter normalen Bedingungen der produktivere Weg als reine Zielvorgaben.

Zielsetzungen

Oft werden Ziele mit Arbeitsanweisungen und Aufgaben verwechselt. Unter einem ZV-Gespräch versteht man grundsätzlich das gemeinsame Erarbeiten von anzustrebenden Ergebnissen innerhalb eines bestimmten Zeitraums im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Ziele sollten schriftlich fixiert werden. Daraus ergeben sich folgende Anforderungskriterien, die bei einer Zielvereinbarung zu berücksichtigen sind:

- Realistisch: Kann das Ziel überhaupt erreicht werden?
- Herausfordernd: Motiviert das Ziel den Mitarbeiter?
- Spezifisch und konkret: Ist das Ziel verständlich und präzise kommuniziert?
- Messbar: Welche Kriterien/Kennziffern zeigen die Zielerreichung auf?
- Ergebnisorientiert: Das Ziel ist erreicht, wenn....

- Beeinflussbar: Inwieweit kann der Mitarbeiter das Ziel selbst mit beeinflussen?
- Terminiert: Bis wann muss das Ziel erreicht werden?
- Verbindlich: Sind die Rahmenbedingungen dazu klar geregelt?

Die Aufgabe der Sanitätshaus-Führungskraft bei ZV ist es nicht, jede Maßnahme zu beaufsichtigen, sondern viel mehr die Zielerreichung zu bewerten und es dem Mitarbeiter letztendlich zu überlassen, auf welche Weise er im Rahmen der Unternehmensziele, die Ergebnisse erreichen will (Commitment).

Zielvereinbarungsgespräch

Der Erfolg eines ZV-Gesprächs wird garantiert durch eine hohe, qualitative Gesprächsführung. Der Führungsverantwortliche definiert für sich die zukünftige Ausrichtung des Mitarbeiterbereichs, die Rahmenbedingungen und die dazu benötigten Ressourcen. Er lässt dem Mitarbeiter die übergeordneten Unternehmens- bzw. Abteilungsziele frühzeitig zukommen und kündigt rechtzeitig den Termin des individuellen ZV-Gesprächs an. Der Mitarbeiter definiert seine strategischen und operationalen Ziele bzw. Aktivitäten.

Führen mit ZV funktioniert nur, wenn die Führungsverantwortlichen mit ihren Mitarbeitern im bilateralen Gespräch echte Vereinbarungen treffen anstatt Vorgaben zu realisieren. Solche Gespräche sollten deshalb nicht spontan geführt werden. Sie erfordern Zeit für eine intensive Vorbereitung, Durchführung und stringentes Controlling.

Checklisten und ein Leitfaden sind nützliche Hilfsmittel, die dafür Sorge tragen, dass man zu verbindlichen Absprachen gelangt und sowohl strategische, operationale als auch persönliche Belange mitberücksichtigt werden können.

ZV-Gespräche sollten wöchentlich, monatlich oder quartalsmäßig realisiert werden. Für den Außendienst sind hinsichtlich der Umsetzungsphase Quartalsziele geeignet, für den Verkauf am POS können durchaus Wochenziele vereinbart werden. Für die Durchführung des ZV-Gesprächs empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:

- A. Begrüßung und Aufbau einer positiven Gesprächsatmosphäre
- B. Festlegung der Gesprächsziele und -inhalte
- C. Beurteilungsphase: Gemeinsame Bilanz über Leistung- und Arbeitsverhalten des Vorquartals
- D. Erörterung der Unternehmenszielsetzungen und den daraus abgeleiteten Bereichszielen für das folgende Quartal
- E. ZV-Phase: Gemeinsame Erarbeitung von Zielen für das zukünftige Quartal
 - Der Mitarbeiter beschreibt, worin er seine Beitrag zur Erreichung der Unternehmens- oder Bereichsziele sieht und stellt diese dem Führungsverantwortlichen vor
 - Der Führungsverantwortliche benennt die Ziele, deren Erreichung er sich von dem Mitarbeiter wünscht
 - Es wird eine gemeinsame Gewichtung und Priorisierung der Ziele vorgenommen, wonach die Unternehmens-/Abteilungszielsetzung nicht vernachlässigt werden darf
 - Nach der Einigung über die Ziele erfolgen Detailabsprachen bzgl. Definitionen, Zeiträumen und Messkriterien
- F. Zusammenfassung der Ergebnisse und positiver Abschluss
 - Definierte ZV und eventuell gewünschte Unterstützungsmaßnahmen durch die Geschäftsführung des Sanitätshauses werden schriftlich fixiert
 - Weitere Wünsche, Anregungen des Mitarbeiters werden erfragt
 - Der Termin für das nächste Gespräch wird vereinbart, indem z.B. ein erstes gemeinsames Feedback zu einer Teilzielerreichung vorgenommen werden kann

Controlling und Nachhaltigkeit von ZV-Gesprächen

ZV sind erst dann gelungen und erfolgreich, wenn die Zielerreichung konsequent durch die Führungskraft verfolgt und eingefordert wird. Wie oft und intensiv eine Überprüfung von Zwischenergebnissen, z.B. in einem Quartal, notwendig ist, hängt vom Leistungs- und Kompetenzgrad des Mitarbeiters ab.

Die Führungskraft muss für sich eine hohe Kontroll- und Durchsetzungskompetenz verinnerlichen und vorleben. Ergebniskontrolle steht im Fokus. Daran scheitern leider immer wieder viele Zielvereinbarungen. Der Kontrollaufwand wird plötzlich aus operativen Gründen auf den Führungsebenen im Nachhinein zu hoch eingeschätzt, das operative Tagesgeschäft verändert somit die Prioritäten und Zielsetzungen der Führungskraft. Ergebnis: Die Mitarbeiter spüren keine oder eine reduzierte Nachhaltigkeit, Konsequenzen werden zu wenig aufgezeigt, was dramatische Auswirkungen für die weitere Zusammenarbeit bedeuten kann. Die Zielerfüllungen werden dann weiter langsam aufgeweicht, wenn überhaupt, dann nur noch teilweise realisiert. Die ZV beginnen weiter zu kippen und werden kontinuierlich verwässert. Es fehlen die Konsequenzen. Das ZV-Gespräch ist gescheitert. Neue ZV zu realisieren wird schwierig, da ja sehr häufig die alten ZV teilweise oder so gut wie überhaupt nicht erfüllt worden sind.

Wenn ZV nur gute Vorsätze sind, ZV langsam von den Mitarbeitern „zerstört“ und dadurch in Frage gestellt werden, dann werden die Führungsverantwortlichen von ihren Mitarbeitern geführt und nicht umgekehrt. Die Glaubwürdigkeit und Autorität der Führungskraft ist verloren. **GP**

DIE SERIE IM ÜBERBLICK

- | | |
|---------|--|
| Teil 1: | Was wird sich im Sanitätshaus-Markt zukünftig alles verändern müssen? |
| Teil 2: | Vertriebskennzahlen |
| Teil 3: | Ohne Controlling keine Zielvereinbarungen im Vertrieb und Verkauf |
| Teil 4: | Strategische und operative Vorgehensweise in der Akquisition von Neukunden |
| Teil 5: | Akquisition und Aufbau von Netzwerken |
| Teil 6: | Die Pflege meiner Bestandskunden |
| Teil 7: | Innendienst und Außendienst = Kundendienst |
| Teil 8: | Die Führungskraft im Vertrieb und Verkauf |