

Belz, Christian; Huckemann, Matthias; Schmitz, Christian

**Article**

## First-Line-Sales-Manager: Die letzte Meile zum Vertriebs-erfolg gestalten

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Belz, Christian; Huckemann, Matthias; Schmitz, Christian (2017) : First-Line-Sales-Manager: Die letzte Meile zum Vertriebs-erfolg gestalten, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 2, pp. 82-93

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275906>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

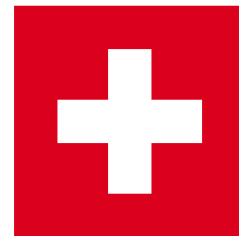
**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



2 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Oguz Yilmaz, whylder • Interview mit Jin Choi, Facebook Deutschland • Next Generation Internet • Influencer-Marketing • The New Rules of Communication • Alles Video oder was? • Erklärvideos als effektives Marketing-Instrument • Farbwirkung **SPEKTRUM** Interview mit Florian Haller, Serviceplan Gruppe • First-Lines-Sales-Manager • Herausforderungen von Big Data

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)



# VISUAL Communication

# First-Line-Sales-Manager: Die letzte Meile zum Vertriebs-erfolg gestalten

---

First-Line-Sales-Manager oder Leiter von Verkaufsteams besetzen die unterste Führungsebene im Verkauf und sind der Verkaufsleitung unterstellt. Sie leiten überschaubare Gruppen von durchschnittlich acht Verkäufern. Sie stehen damit nahe am Erfolg mit Kunden. Sie bündeln den Erfolg ihres Teams. Sie beeinflussen stark, ob und wie Strategien und Konzepte umgesetzt werden. Sie spielen auch dann eine entscheidende Rolle, wenn Unternehmen viel verändern. Kurz: Es lohnt sich, das Thema der First-Line-Sales-Manager zu vertiefen. Dieser Beitrag erfasst die Hebel für mehr Erfolg mit First-Line-Sales-Managern systematisch.

**Prof. Dr. Christian Belz, Dr. Matthias Huckemann, Prof. Dr. Christian Schmitz**



**F**irst-Line-Sales-Manager können viel bewirken oder verhindern. Sie helfen, die Wachstums- und Ertragsziele umzusetzen. Sie organisieren das qualifizierte Feedback von Markt und Kunden für das Unternehmen. Nicht selten verhindern sie beispielsweise auch erfolgreich, dass den Verkäufern falsche Konzepte unbesehnen vorgegeben werden.

### Die Basis

Der vorliegende Beitrag stützt sich (neben den Recherchen in der Literatur) auf einen intensiven Workshop vom 17. Februar 2016 mit Professionals im Verkauf von führenden Unternehmen, daraus stammen auch die Beispiele im Text. Zudem führten wir im ersten Halbjahr 2016 eine Befragung bei 763 Führungskräften und Unternehmen durch. Die Untersuchung bezieht sich auf die D/A/CH-Region. 72 Prozent der Befragten stützen sich auf eigene, frühere Erfahrungen als First-Line-Sales-Manager. 55 Prozent der Antworten stammen aus dem Bereich der Industriegüter-Hersteller (Schmitz/Belz/Huckemann 2016).

Besonders in mittleren und grösseren Unternehmen ist eine unterste Führungsebene der Verkaufsgruppenleiter oder Regionalleiter verbreitet. Solche Verkaufsgruppen heissen dann beispielsweise: Gebietsleiter, Area-Sales-Manager, Regionalleiter Vertrieb, Leiter von Verkaufsteams, Agenturleiter von Versicherungen, Leiter von Vertretungen oder Tochtergesellschaften. Besonders anspruchsvoll ist es dabei, mit Verkaufsteams umzugehen, deren Mitglieder international verstreut tätig sind. Schliesslich führen die Verkaufsleiter in kleinen Unternehmen alle Verkäufer direkt und sie verbinden damit die Aufgaben des strategischen und operativen Verkaufsmanagement.

### First-Line-Sales-Manager sind in Unternehmen besonders wichtig

- **Beteiligung:** Die Rekordbeteiligung an der aufwendigen Umfrage mit 763 Führungskräften zeigt bereits, dass sich die Verantwortlichen mit der Thematik befassen wollen.
- **Impact:** In mehr als 94 Prozent der Unternehmen spielen First-Line-Sales-Manager eine zentrale Rolle für den Vertriebserfolg. Leistungsstarke First-Line-Sales-Manager könnten die Performance des Vertriebs um durchschnittlich 33 Prozent steigern, auch die Preise liessen sich um 12 Prozent erhöhen.
- **Reserven:** 86 Prozent erkennen einen hohen und sehr hohen Bedarf zur Verbesserung. Auch würden 35 Prozent der Befragten bei First-Line-Sales-Managern ansetzen, um die Verkaufsfähigkeit zu steigern. Verkäufer folgen mit 30 Prozent und Gesamt-Verkaufsleiter mit 22 Prozent erst danach.

Trotzdem vernachlässigen Praxis und Forschung bisher die besondere Aufgabe und Führung der Leiter von Verkaufsteams. Die Gründe für diese Vernachlässigung sind vielschichtig: Die Leiter von Verkaufsgruppen agieren dezentral, flexibel und situativ. Das persönliche Zusammenspiel mit vielen Verkäufern und Kunden spielt eine prägende Rolle und dem ist konzeptionell begrenzt beizukommen. Zudem kennen viele Erkenntnisse zu Vertrieb und Marketing daran, dass sie ohnehin freischwebend vorgeschlagen und nicht mit den konkreten Personengruppen mit ihren Aufgaben verbunden werden. Auch liess sich argumentieren, dass schliesslich die Grundlagen der Führung auf alle Stufen der Manager passen. Ohnehin nehmen sich auch Manager selbst umso

#### Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor am Institut für Marketing

Universität St. Gallen  
christian.belz@unisg.ch

#### Dr. Matthias Huckemann

Geschäftsführer  
Mercuri International

Mercuri International  
matthias.huckemann@mercuri.de

#### Prof. Dr. Christian Schmitz

Lehrstuhlinhaber Sales & Marketing Department an der Ruhr-Universität Bochum

Ruhr-Universität Bochum  
christian.schmitz@rub.de

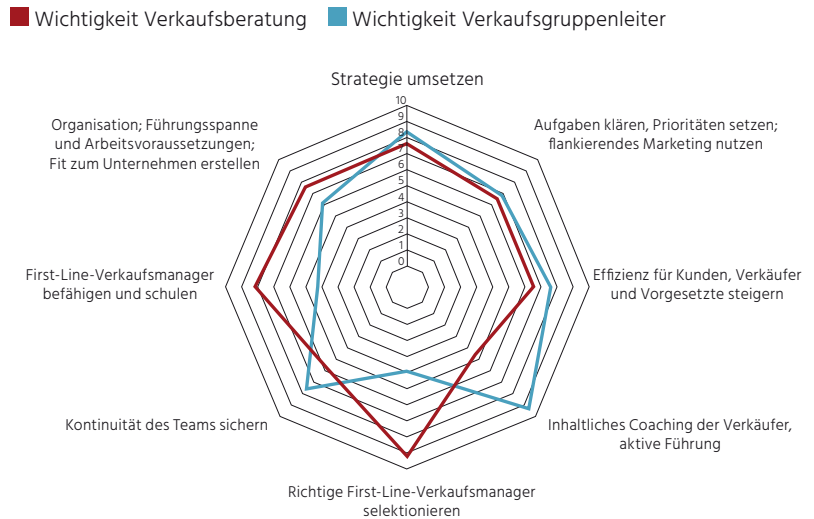
wichtiger, desto höher sie in der Hierarchie des Unternehmens angesiedelt sind. So wird das Bindeglied „Gruppenleiter“ zwischen Verkaufsleitung und Verkäufer vermeintlich einfach mitgenommen. Auch scheint die Position der First-Line-Verkaufsmanager innerhalb von Unternehmen oft nicht besonders attraktiv zu sein.

Es lohnt sich, die First-Line-Sales-Manager gesondert zu betrachten. Sie sind weder Verkaufsleiter noch Verkäufer. Oft sind sie aber ehemalige Verkäufer und sollen in eine neue Aufgabe wachsen. Auch sind sie nicht die geborenen Analytiker und Konzeptionisten, aber sie übersetzen die Strategie in die Verkaufsaufgabe. Sie führen Konzepte und Analytik in „Bauch“ und Verhalten. Sie schützen ihre Verkäufer vor dem Unternehmen und seinem Management, aber verbinden gleichzeitig die Verkäufer mit dem Unternehmen. Das betrifft nicht nur die Verkaufsleitung, sondern ebenso andere Funktionen in Technik, Produktmanagement oder Kundendienst. Ihre Hauptaufgabe ist es, die Verkäufer strategiekonform zu fördern und zu fordern. Das ist nicht eine Aufgabe grossartiger Direktiven, sondern eine individuelle und konkrete Unterstützung der Verkäufer ist gefordert.

Natürlich gibt es auch in weiteren Funktionen der Unternehmen eine unterste Führungsebene, beispielsweise die Gruppenleiter in der Produktion. Analogien können ergiebig sein. So verbessern sich die Teams in der Produktion kontinuierlich durch Ansätze von Kaizen und Six Sigma. Ähnliche Arbeitsweisen liessen sich auch für Verkaufgruppen stärker nutzen.

Soweit also einige Argumente, die zeigen: Das Thema First-Line-Sales-Manager ist ergiebig. Dabei gilt es jedoch, auch die Unterschiede der Verkaufsteams in Unternehmen zu berücksichtigen.

**Abb. 1: Professionalisierung der Hebel für First-Line-Sales-Manager**



Sales Driven Company; n=14; Bewertung des Professionalisierungsgrades, n= 763. Quelle: Belz / Huckemann / Schmitz, 2016.

sichtigen. Wichtige Aspekte sind dabei beispielsweise Unternehmensstrategie, Branche, Internationalität, Zahl der Verkaufsleiter/First-Line-Sales-Manager und Verkäufer, definierte Aufgaben der First-Line-Sales-Manager oder der Durchgriff im Vertrieb.

**Hebel für die Professionalität der First-Line-Sales-Manager**

Verschiedene Hebel spielen im Management der Leiter von Verkaufgruppen eine Rolle. Abbildung 1 zeigt die Gesamtschau und Gewichte. Für jeden Hebel ist es sinnvoll, zwischen Voraussetzungen des Unternehmens und der Arbeit des First-Line-Sales-Managers selbst zu unterscheiden.

Alle Hebel werden in unserer Untersuchung nahezu gleich gewichtet; auf einer Skala von 1–7 bewegt sich der jeweilige Durchschnitt zwischen 4,2 und 4,7. Die positive Botschaft: Alle

Hebel scheinen bedeutend. Die negative Nachricht: Unternehmen setzen zu wenig Prioritäten. Die Hebel können in Unternehmen dazu dienen, das Soll und Ist oder die Wichtigkeit und den Erfüllungsgrad zu bestimmen, um eigene Akzente zu setzen.

Die einzelnen Hebel beschreiben wir in der Folge. Natürlich hängen sie auch zusammen. Es ist nicht Ziel, dass Unternehmen sämtliche der aufgeführten Register ziehen. Spezifische Akzente sind ergiebiger.

**HEBEL 1: Umsetzung von Strategien begleiten**

Um die Strategie des Unternehmens mit First-Line-Sales-Managern wirksam umzusetzen, gilt es:

1. Eine Auseinandersetzung mit der Strategie zu sichern, die relevanten Themen aus der Strategie für den

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

Verkauf zu selektionieren sowie diese Themen für das konkrete Vorgehen im Vertrieb zu übersetzen. Es gilt also, die Ausrichtung fassbar zu machen und zu vereinfachen.

So setzte beispielsweise Würth (Befestigungs- und Montage-Technik) die Wachstumsvorgaben für 2016 in die Vertriebsthemen 1. mehr Kunden, 2. mehr Kalkulation, 3. mehr Kontaktpunkte der Kunden und 4. mehr Produkte.

- Die Ideen und das Know-how der Verkaufsmannschaft zu mobilisieren, um die gesetzten Ziele und Strategien konkret zu erreichen.

Dabei gilt es, die Sichtweise „top-down“ besonders mit dem Blick „bottom-up“ zu verknüpfen. Weil First-Line-Sales-Manager näher am Markt, an den Kunden und den Verkäufern sind, können sie Wirkungen bei Kunden, Argumente oder nötige Unterstützung durch das Marketing in vielen Belangen besser einschätzen, auch wenn Strategien bereits auf der Marketingintelligenz des Unternehmens aufbauen. Es gilt, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen.

- Gestützt auf Vorgaben und Vorschläge der First-Line-Sales-Manager und Verkäufer, ein geeignetes Vorgehen zu entscheiden und auszurollen.

Die beteiligten Unternehmen konzentrieren sich eher auf den Approach oder den Weg im Verkauf als die erzielten Ergebnisse. Dabei gibt es verschiedene Vorgaben, die auch nicht zu verhandeln sind. Dazu gehören bei AXA Winterthur (Versicherungen) beispielsweise ein strukturiertes 1:1-Gespräch zwischen First-Line-Sales-Managern und jedem Verkäufer, zwei kurze Trainings jedes Verkäufers pro Woche, Vorgaben zu Kontaktzahlen (physische Termine/Distanztermine, Erstbesuche/Abschlusstermine). Vorgaben sind auch strukturierte Verkaufsgespräche und der Umgang mit dem CRM-System durch Verkäufer. Geberit (Sanitärtechnik) hat klare Vorgaben für Verkäufer (z.B. 512 Besuche pro Jahr – differenziert nach unterschiedlichen Kunden und Besuchen) und verpflichtet den First-Line-Sales-Manager, diese Vorgaben mit seinen Verkäufern umzusetzen.

Der Weg für diese drei Schritte unterscheidet sich in den Unternehmen. So nimmt sich Geberit in der Regel ein ganzes Jahr Zeit, um das nachfolgende Jahr vorzubereiten. Natürlich sind dabei jederzeit Korrekturen möglich, wenn sich Märkte und Kunden verändern. First-Line-Sales-Manager werden rollierend und aktiv in den Pro-

zess eingebunden und stützen sich ihrerseits bei ihren Kollegen ab. Die Gruppenleiter spielen zudem eine aktive Rolle in den im Jahresablauf definierten Sales Meetings. AXA setzte mit rund 120 Workshops einen Schwerpunkt darauf, die neue Strategie der Gruppe verständlich zu machen. Die Projekte und Massnahmen werden konsequent mit der Strategie verknüpft. Damit lebt die Strategie und die Kraft wird dafür laufend erweitert. Zudem spielen permanente Fachausschüsse für die Verkaufsthemen eine wichtige Rolle. In dynamischen Märkten und Unternehmen verkürzen sich die genannten Fristen.

Ergiebig ist es, die Strategien und ihre Umsetzung über First-Line-Sales-Manager auch inhaltlich zu bestimmen und zu vertiefen. So stellen sich besondere Anforderungen für den „Shift“ zum Mehrwertgeschäft, für neue Verkaufs-Approaches, für bessere Preise, für mehr Cross Selling, für ein wirksames Zusammenspiel zwischen Verkauf und weiteren Kanälen des Unternehmens, für differenzierte Zusammenarbeitsmodelle mit Kunden (von schlank bis extensiv) oder für die Integration von übernommenen Firmen im Vertrieb. Hier müssen Forschung und Praxis zukünftig stärker mit situativen Ansätzen arbeiten.

Unternehmen auf einer Erfolgsschiene tun sich mit Umsetzungen na-

## Zusammenfassung

First-Line-Sales-Manager sind für den Erfolg von Unternehmen entscheidend. Sie prägen, ob und wie Unternehmensstrategien auf den Verkauf und bis in die Interaktion mit Kunden umgesetzt werden.

## Handlungsempfehlungen

- Erfassen Sie Stellenwert und Professionalität Ihrer First-Line-Sales-Manager oder Leiter von Verkaufsteams.
- Überprüfen Sie die 8 Hebel, um den Beitrag der First-Line-Sales-Manager zum Unternehmenserfolg zu stärken.
- Wählen Sie die wichtigen Hebel und verbessern Sie dort kontinuierlich und konsequent.

turgemäss leichter. Anspruchsvoll werden tiefgreifende Change-Prozesse, flankiert von massiven Programmen zur Kostensenkung. Dabei gilt es, diese Veränderungen richtig zu etappieren.

Und zuletzt: Voraussetzung für eine gute Umsetzung ist eine gute Strategie und ein einheitliches Verständnis des (Top)-Management. In manchen Unternehmen scheinen sich nämlich die Führungskräfte mit ihren Abteilungen eher von der Strategie abzugrenzen und „ihr eigenes Züglein“ zu fahren.

**Kritische Fragen für die Praxis:**

Wie wird sichergestellt, dass First-Line-Sales-Manager die Strategie verstehen und sich damit identifizieren? Welche Vertriebsthemen sind für die Strategie relevant? Wie lassen sich die Potenziale des Vertriebs und der First-Line-Sales-Manager wirksam nutzen, um die Strategie zu erreichen? Wie lässt sich das Know-how des Vertriebs zu Kunden und Markt wirksam nutzen? Welches Vorgehen wird für die „strategieumsetzende Vertriebsarbeit“ bestimmt?

**HEBEL 2: Aufgaben klären, Prioritäten setzen und flankierendes Marketing nutzen**

Leistungen zu verkaufen ist differenziert. Die beteiligten Unternehmen unterscheiden sich. So lernt Geberit, sich zunehmend im B-to-C-Bereich zu bewegen und die Sanitärprodukte hinter und neu vor der Wand zu verkaufen. Der Preisdruck der Kunden im Bereich der Spitäler führt dazu, dass Depuy Synthes (Medizintechnik) für grosse Kunden neue Geschäftsmodelle entwickelt und längerfristig umsetzt. AXA sucht bei Kunden ein breiteres Leistungsportfolio zu verkaufen. Produkte, Systeme und Services gilt es also, differenziert zu verkaufen. Entsprechend verschieden sind die inhaltlichen Aufgaben der First-Line-Sales-Manager und ihrer Verkäufer.

Erst nahe an der Begegnung zum Kunden und in der konkreten Interaktion mit Kunden zeigt sich, ob sich Schlagworte wie Prozessverkauf, Value Selling, Cross Selling oder Solution Selling auch auswirken. Die Aufgabe

des First-Line-Sales-Managers beschreibt grob die Abbildung 2.

Was braucht der Verkäufer und der First-Line-Sales-Manager, um den Verkauf zu verbessern? Es gilt, die professionellen Infrastrukturen für die Verkaufsbearbeitung mit Customer-Relations-Management und generell den Zugriff auf interne Ressourcen zu sichern, wobei hier auch besonders die oberste Verkaufsleitung herausgefordert ist.

Praktiker betonten verschiedene Herausforderungen für den First-Line-Sales-Manager. Immer stehen für sie beschränkte Ressourcen und anspruchsvolle Ziele im Clinch. Oft sind die Fähigkeiten und Persönlichkeiten im Verkaufsteam sehr heterogen und es ist schwierig, die Gruppe zu verbinden und die Mitglieder gleichzeitig individuell zu unterstützen. Die Kunden durchkreuzen mit ihrem Verhalten laufend geschmiedete Pläne. Schliesslich werden die Mitarbeitenden über Distanz geführt und die Kontakte sind begrenzt, was den Einfluss schmälert. Akzentuiert werden die Probleme mit knappen Ressourcen in Change-Pro-

**Abb. 2: Grobe Aufgaben der First-Line-Sales-Manager**

<b>Business Management (Unternehmen und Vorgesetzte)</b>	<b>Führung des Verkaufsteams: People Management (Verkäufer)</b>	<b>Kundenbearbeitung: Customer Management (Kunden)</b>
<b>Ziel:</b> Strategie umsetzen und Business mitgestalten.	<b>Ziel:</b> Leistungsfähiges Verkäuferteam wählen, fördern und fordern.	<b>Ziel:</b> Kunden erfolgreich gewinnen, halten und begleiten.
<b>Inhalte z.B.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Businesspläne mitgestalten</li> <li>• Business analysieren und Marktentwicklungen einbringen</li> <li>• Strategien für Verkäufer fassbar machen</li> <li>• Ziele erreichen</li> <li>• Produktive Verkaufsbearbeitung</li> <li>• Preismanagement</li> </ul>	<b>Inhalte z.B.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkäufer (mit-)selektionieren und „screenen“</li> <li>• Team zusammenschweissen</li> <li>• Verkäufer fördern und fordern</li> <li>• Dialog mit Verkäufern und Mitreisenden</li> <li>• Bewährte Verkaufsmethoden mit Verkäufern umsetzen</li> <li>• Produktive Verkaufsbearbeitung erleichtern und „Papierkram“ des Unternehmens minimieren</li> <li>• Verkäufer mitnehmen statt vom Unternehmen „abhängen“</li> </ul>	<b>Inhalte z.B.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkäufer in der Kundenbearbeitung flankieren</li> <li>• Krisen mit Kunden auffangen</li> <li>• eigene Kunden aktiv bearbeiten</li> </ul>

Quelle: Belz/Huckemann/Schmitz, 2016.



zessen des Unternehmens, etwa bei tiefgreifenden Reorganisationen.

Nach Zolterns et al (2014) beansprucht das People Management mit 30–55 Prozent mehr Zeit als das Customer Management mit 25–40 Prozent und jenes mehr Zeit als das Business Management mit 20–35 Prozent. Unsere Befragung belegt deutlich, dass es First-Line-Sales-Managern kaum gelingt, die verschiedenen Felder von Aufgaben zielorientiert zu erfüllen. Die Führung des Verkaufsteams ist untergewichtet (Ist: Durchschnittlich 14,3 Stunden pro Woche und Soll 22,1), die Kundenbearbeitung ist übergewichtet (Ist 18,7 und Soll 14) und das Business Management stimmt weitgehend (Ist 14,7 und Soll 12,2). Mit einer durchschnittlichen Arbeitszeit von 49 Stunden in der Woche bleiben First-Line-Sales-Managern auch kaum Spielräume; 23 Prozent arbeiten sogar 51 Stunden und mehr. Die genannten drei Aufgaben folgen übrigens auch unterschiedlichen Effizienz-Kriterien. Sie prägen jeweils die folgenden Hebel.

Eine angestrebte Verlagerung der Aufgaben lässt sich nicht nur fordern, sondern muss eingerichtet werden. Dabei spielen Umsatz- und Ertragsziele als Grundlage für die Entlohnung eine grosse Rolle.

#### **Kritische Fragen für die Praxis:**

Welche Aufgaben und Verantwortungen definiert das Unternehmen für Verkaufsleiter, First-Line-Sales-Manager, Verkäufer und Marketing? Wird eine neue Rolle des First-Line-Sales-Managers angestrebt? Wo liegen die Prioritäten für den Erfolg? Was sind vernachlässigte und was unnötige Aufgaben? Was sind neue Aufgaben im Verkauf? Wie lässt sich die Umsetzung messen?


#### **HEBEL 3: Effizienz für Kunden, Verkäufer und Vorgesetzte steigern**

Effizienz vergleicht den Einsatz mit dem Ergebnis. Dabei trägt der First-Line-Sales-Manager drei Hüte (vgl. Hebel 2), denn er ist Customer Manager für Kunden, Business Manager als

Partner für das Management und People Manager für seine Verkäufer. Daraus ergeben sich manche Spannungen und eine mehrfache Belastung. Es kann sinnvoll sein, die Ansprüche dieser drei Gruppen zu klären und mögliche Konflikte zu besprechen.

Wichtiger Bezug sind Ziele und Erfolgsmessung für First-Line-Sales-Manager. Finanzielle Ziele (etwa aggregierte Umsätze, Deckungsbeiträge und Margen) verwenden 94 Prozent der befragten Unternehmen, während qualitative Aufgaben (etwa des Business Management, Zahl der durchgeführten Coachings, Kundenumsätze und Besuche) nur für jeweils 32–42 Prozent eine Rolle spielen.

Bei 94 Prozent der befragten Unternehmen prägt die finanzielle Zielerreichung auch die variable Vergütung der First-Line-Sales-Manager und nur 9 Prozent der Unternehmen arbeiten ausschliesslich mit einem Fixlohn; der Rest kombiniert fixe und variable Teile. Bei 72 Prozent der Unternehmen sind Ziele und Lohnsystem vom Verkäufer, First-Line-Sales-Manager bis zum Verkaufs-



**Voraussetzung für  
eine gute Umsetzung  
ist eine gute Strategie  
und ein einheitliches  
Verständnis des  
(Top)-Management.**



leiter abgestimmt, sodass zwischen den Ebenen keine Brüche oder Konflikte entstehen. Immerhin bei 28 Prozent dürfte hier aber ein Potenzial liegen, um sich zu verbessern. Auch eine dominierende, finanzielle Ausrichtung und Provisionen bewirken, dass First-Line-Sales-Manager sich selbst zu stark im Kundenmanagement engagieren.

Wie unterscheiden sich die Kunden, Wettbewerber oder Verkaufsstile zwischen den verschiedenen Verantwortungsbereichen der First-Line-Sales-Manager? Es gilt, effizient vorzugehen und zu standardisieren, aber gleichzeitig die spezifischen Bedingungen gezielt auszuschöpfen. Gleichsam spielt hier eine Art „globales“ Vorgehen eine Rolle. Standardisierungen sind Tendenzen – der Verkauf braucht aber auch Spielräume.

Typisch ist die Frage, ob den erfolgreichsten First-Line-Sales-Managern und Verkäufern mehr Freiheit gewährt werden soll. Einerseits ist das eine Frage der Prinzipien. Andererseits ist es in der Führungsaufgabe wichtig, die Prioritäten dort zu setzen, wo sich etwas bewegen lässt. Dabei spüren erfolglosere Mitarbeitende immer mehr Eingriffe. In den meisten Unternehmen besteht eine Tendenz zur Zentralisierung. Dabei haben zentrale Systeme oft nicht bewiesen, dass sie wirksamer sind als individuelle Lösungen. So zeigen beispielsweise Untersuchungen, dass systematisches CRM von den erfolgreichsten Verkäufern oft am wenigsten genutzt wird. Offensichtlich haben sie andere Vorgehensweisen, um ihre Erfolge zu erreichen (Belz/Mussak 2016).

First-Line-Sales-Manager unterstützen die effiziente Arbeit im Vertrieb. Dazu überwachen sie, wie mit Kundenprioritäten und Produktprioritäten umgegangen wird und wie Verkäufer mit Kunden zusammenarbeiten und verkaufen.

**Kritische Fragen für die Praxis:**

Wie müsste eine Standortbestimmung mit den Leitern von Verkaufgruppen durchgeführt werden? Sind Ziele und KPIs, Aufgaben sowie Entlohnungssysteme zwischen den Stufen Verkaufsleitung, First-Line-Sales-Manager und Verkäufer stimmig?

Neben der Aufgabe von First-Line-Sales-Managern und Verkäufern werden auch die flankierenden Marketingmassnahmen bestimmt. Events und Schulun-

gen für Kunden, Dokumentationen zu Themen, verkaufsfördernde Prospekte und manches mehr gehören dazu. Zusammenarbeit und Entlastung heisst das Spannungsfeld für mehr Effizienz.

**HEBEL 4: Inhaltliches Coaching der Verkäufer und aktive Führung**

Die Stufen der Führung von First-Line-Sales-Managern durch die Verkaufsleitung und der Führung der Verkäufer durch die First-Line-Sales-Manager gilt es zu unterscheiden. Dabei bedingen sich die beiden Ebenen. Es gibt dabei grundsätzliche Fragen zum Führungsstil. So konzentriert sich zum Beispiel die transaktionale Führung auf „Belohnung und Bestrafung“ sowie konkrete Anleitung, während sich die transformationale Führung eher langfristig orientiert, die intrinsische Motivation, die Autonomie und eigene Kreativität fördert. Für komplexe Verkaufskonstellationen bewirkt die transformationale Führung (ohne starke variable Löhne) die besten Ergebnisse (Schmitz/Lee/Lilian 2014). Kritisch ist dabei auch, dass die Erfolge der Verkäufer mit den Erfolgen der Verkaufgruppenleiter übereinstimmen (KPIs, Lohnsystem usw.).

Im Fokus steht hier besonders die Führung der Verkäufer durch die Gruppenleiter. Coaching oder inputorientierte Führung sind die Begriffe, die bezeichnen sollen, dass es hier um eine konkrete Begleitung der Verkäufer geht. Ein definierter Führungsrhythmus und unternehmensweite, klare Spielregeln für alle Verkäufer erleichtern die Aufgabe.

Unsere Untersuchung zeigte, dass erfolgreiche First-Line-Manager besonders auf den Teamerfolg, den langfristigen Erfolg, das Coaching, den Gesamterfolg ihrer Region (oder ihres

**Kernthesen**

First-Line-Sales-Manager werden als Funktion in Forschung und Praxis vernachlässigt, können aber viel zum Erfolg von Unternehmen beitragen. Acht Hebel steigern die Wirkung:

- Hebel 1:** Umsetzung von Strategien begleiten
- Hebel 2:** Aufgaben klären, Prioritäten setzen und flankierendes Marketing nutzen
- Hebel 3:** Effizienz für Kunden, Verkäufer und Vorgesetzte steigern
- Hebel 4:** Inhaltliches Coaching der Verkäufer und aktive Führung
- Hebel 5:** Richtige First-Line-Sales-Manager selektionieren
- Hebel 6:** Kontinuität der Teams sichern
- Hebel 7:** First-Line-Sales-Manager befähigen und schulen
- Hebel 8:** Organisation, Führungsspanne und Arbeitsvoraussetzung, Fit zum Unternehmen herstellen

gesamten Verantwortungsbereichs) sowie eher Motivation statt Kontrolle setzen. Jeweils mehr als 70 Prozent stimmen diesen Aspekten zu (5–7 auf der 7er-Skala). Allerdings widerspricht das dem starken Engagement der First-Line-Sales-Manager im Kundenmanagement oder eigenen Verkauf.

Wichtig scheint es, die Führungsaufgabe auch inhaltlich konkret festzulegen. So bestimmt beispielsweise Würth, dass jeder First-Line-Sales-Manager am Anfang des Jahres mit jedem Verkäufer individuell ein strukturiertes Tandem-Gespräch von drei Stunden zu Standortbestimmung bis Jahresprogramm führt. Ein Protokoll ist Bezug für die Verkaufsbegleitung im Jahr und schliesst 2–7 Mitreisen ein. Auch AXA, Geberit und Depuy Synthes bestimmen den Führungsrhythmus. Geberit arbeitet mit dem PDC-Modell: Performance, Development und Compensation. Damit wird also der Inhalt bestimmt. Weitere Hinweise gibt bereits auch Hebel 1. Ein Unternehmen verlangt 100 Tage Mitreisen vom First-Line-Sales-Manager pro Jahr.

In unserer Befragung setzen die First-Line-Sales-Manager zu 52 Prozent zwischen 1 und 2 Stunden

für 1:1-Gespräche pro Monat mit Verkäufern ein und zu 32 Prozent wenden sie dafür 3–5 Stunden auf. Kolovich (2014) belegte dazu: Coachen First-Line-Sales-Manager ihre Verkäufer weniger als 3 Stunden pro Monat, erreichen sie nur 90 Prozent ihres Ziels. Bei 3 und mehr Stunden erreichen sie 107 Prozent.

Naturgemäss spielt deshalb die Coaching-Schulung (Hebel 7) eine wichtige Rolle. Besonders ehemalige Verkäufer neigen in einer Position des First-Line-Sales-Managers dazu, sich weiter besonders auf den Verkauf und die Kunden zu konzentrieren, während seine eigentliche Aufgabe darin besteht, die Verkäufer weiter zu bringen.

Interessant ist bei Geberit das eingerichtete Mentoren-Programm nach der Übernahme von Sanitec. Sanitec-Verkäufer haben einen Mentor bei ehemaligen Geberit-Verkäufern und umgekehrt, weil die Unsicherheit in der Übernahme der grossen, neuen Sortimente die Verkäufer vor grosse Aufgaben stellt. Damit wird die Führungsunterstützung auch auf eine gegenseitige Unterstützung der Verkäufer verlagert und rasch sowie direkt geregelt.

Inhaltlich definiert AXA ihr Führungsverständnis mit

1. Vertriebskraft – festgelegter Führungsrhythmus, 2. Schlagzahl – fixierte Kundentermine und 3. Schlagkraft – Qualität in Kundengesprächen und CRM.

Flankierend ist die offene (transparente) Kommunikationskultur wohl die beste Voraussetzung, dass Probleme und Lösungen gemeinsam angegangen werden. Der Komplexität lässt sich durch klare Prioritäten beikommen. Verzettelte Vorgaben lassen sich nicht einlösen.

Zusammenfassend sollen First-Line-Manager ihre Verkäufer konkret und individuell fördern. Sie führen durch ein gutes Vorbild. Anspruch ist die kontinuierliche Umsetzung.

#### **Kritische Fragen für die Praxis:**

Wie muss der First-Line-Sales-Manager seine Verkäufer konkret unterstützen, anleiten und fördern? Wie wird diese Führungsleistung fassbar gemacht und kontrolliert? Welcher Führungsrhythmus wird festgelegt und wie häufig sind Gespräche, Mitreisen usw. durchzuführen?

#### **HEBEL 5: Richtige First-Line-Sales-Manager selektionieren**

Würden Sie eher exzellente First-Line-Verkaufsmanager und durchschnittli-



**Abb. 3: Erfolgsfaktoren und Selektionskriterien für First-Line-Sales-Manager**

<b>Fachkompetenz (20%); z.B.</b>	<b>Sozialkompetenz (50%); z.B.</b>	<b>Methodenkompetenz (30%); z.B.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkaufs-Know-how</li> <li>• betriebswirtschaftliches Know-how</li> <li>• Produktwissen</li> <li>• Branchen- und Marktwissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathie</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• positives „Mindset“</li> <li>• typengerechtes Anleiten der Verkäufer</li> <li>• emotionale Intelligenz</li> <li>• Authentizität</li> <li>• Risikobereitschaft</li> <li>• Vertrauen schaffen; Verbindlichkeit</li> <li>• Verantwortung übergeben</li> <li>• Konfliktbewältigung und Stabilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Methoden zur Komplexitätsreduktion auf das Wesentliche</li> <li>• Kundenbedürfnisse systematisch erfassen</li> <li>• Methoden zu Vernetzung und Beziehungsaufbau</li> <li>• Up- &amp; Down-Selling</li> <li>• Coaching</li> <li>• Verkaufstechniken (Kundenselektion, CRM, Sales Funnel)</li> </ul>

Quelle: Belz/Huckemann/Schmitz, 2016.

che Verkäufer oder durchschnittliche First-Line-Sales-Manager und exzellente Verkäufer wählen (Zoltners/Sinha/Lorimer 2012)? Ersteres wird bevorzugt, denn langfristig wird sich der ausgezeichnete Verkaufsgruppenleiter auch ein sehr gutes Team zusammenstellen. Ohne geeignete Verbindung zum Unternehmen über den First-Line-Sales-Manager fehlt auch die Voraussetzung, dass sich die ausgezeichneten Verkäufer wirksam einsetzen.

Die richtige Selektion beruht auf den Aufgaben und Anforderungen, wie sie zu Hebel 2 ausgeführt wurden. Deputy Synthes zeigte beispielsweise deutlich auf, dass sie als First-Line-Sales-Manager nicht nur Schmalspur-Führungskräfte brauchen. Die Anforderungen sind anspruchsvoll: unternehmerisch denken und handeln, betriebswirtschaftliches Know-how umsetzen, Strategie und Operation balancieren, Projekte und Veränderungsprozesse fördern, fachübergreifende Teams führen, intern und extern sehr gut vernetzt sein, hohe soziale Kompetenz und Coaching Skills einbringen.

Ein Arbeitsteam definierte im Workshop die Anforderungen in Abbildung 3.

Die Auswahl aus den eigenen Reihen und die Selektion aussenstehender Bewerber müssen sich entsprechen

(z.B. Stufen, Assessment, Probezeit), wobei sich die vorhandenen Kenntnisse unterscheiden. Leistungs- und Anforderungsprofil werden verglichen, Lücken festgestellt und Zukunftspotenziale abgeschätzt. Leider neigen Unternehmen meistens zu Anforderungsprofilen für Superleute und unterscheiden zu wenig zwischen Muss- und Kann-Kriterien.

In unserer Umfrage stammen 58 Prozent aller First-Line-Sales-Manager aus dem eigenen Verkauf des Unternehmens und wurden befördert. Rege diskutiert wurde dazu, ob zukünftig nicht mehr externe Bewerber berücksichtigt werden müssen. Grundsätzlich ist dabei die Frage, ob gute Verkäufer auch die neuen Anforderungen an Gruppenleiter erfüllen können und wie sie sich darauf vorbereiten lassen. Natürlich übernimmt jede Person bei einer beliebigen Beförderung auch neue Aufgaben, das ist also selbstverständlich. Doch meinte beispielsweise Uwe Laue, der Vorstandsvorsitzende von Debeka (Vertriebszeitung.de, August 2016) im Interview: „Der beste Verkäufer ist als Chef meist unbrauchbar.“ Der Erfolg in Verkauf und Führung unterscheidet sich. Auch spielt eine Rolle, ob die bisherigen Verkäufer die neue Rolle des Kollegen als Vorgesetzten akzeptieren. Mehrfach wurde auch darauf hingewiesen,

dass sich neue Gruppenleiter aus eigenen Reihen oft zu stark mit ihren bisherigen Kolleginnen und Kollegen verbrüdern. Immerhin haben bei Stellenantritt die First-Line-Sales-Manager durchschnittlich schon 7 Jahre Verkaufserfahrung (36 Prozent verfügen über mehr als 8 Jahre).

Nützlich ist es, wenn zwischen Verkaufsaufgabe und First-Line-Sales-Manager etwas „Sichtbares“ geschieht. Training, Job Rotation oder neue Funktionen in Projekten können dazu dienen (vgl. auch Hebel 7).

Die Aufgabe des First-Line-Sales-Managers muss attraktiv sein, und es gilt, geeignete Bewerber zu gewinnen. Nur dann ist auch eine gute Wahl möglich. AXA erwartet in den nächsten Jahren eine Welle der Pensionierung bei First-Line-Sales-Managern. Der Bedarf ist deshalb hoch und lässt sich bestimmt nicht nur im eigenen Unternehmen decken. Für externe Bewerber braucht es ein besseres Personalmarketing.

**Kritische Fragen für die Praxis:**

Was braucht ein First-Line-Sales-Manager im Vergleich mit einem guten Verkäufer zusätzlich? Wie wird eine neue Besetzung der Position von First-Line-Sales-Managern professionell begleitet? Woran erkennen wir, dass der First-Line-Sales-Manager seine Aufga-



be gut erfüllt? Welche Muss-Anforderungen gilt es zu berücksichtigen?

### **HEBEL 6: Kontinuität der Teams sichern**

Die Zahl der First-Line-Sales-Manager ist hoch. Entsprechend spielt auch die Fluktuation eine grosse Rolle. Dauernd sind neue Besetzungen nötig, umso mehr als diese Managementpositionen oft nur über 2–3 Jahre besetzt werden. Gute First-Line-Sales-Manager entwickeln sich oft rasch weiter. Dabei bleibt ein Fakt: Ein First-Line-Sales-Manager braucht 2 Jahre, um sich einzuarbeiten! Eine Verweildauer von 4 Jahren ist deshalb das angestrebte Minimum.

Typisch ist die Aussage eines Verantwortlichen: Es gibt manche First-Line-Sales-Manager, die sich in ihrer Position wohlfühlen. Sie gilt es zu stärken. Leider sind aber diese Verkaufgruppenleiter im Unternehmen oft ungenügend akzeptiert und angesehen, und gewinnen selbst das Gefühl, dass sie sich rasch verbessern oder verändern müssen.

Kontinuität lässt sich bei den Massnahmen schlecht festmachen. Die wichtigen Stichworte sind gute Positionierung, attraktive Aufgabe, Erfolg, Unterstützung.

Zentral ist es wohl, diese Position im Unternehmen aufzuwerten. Dabei gilt aber, dass die unterste Ebene der Führungskräfte auch in der Produktion oder weiteren Funktionen sehr wichtig ist, aber unterschätzt wird.

In diesem Zusammenhang diskutieren manche Unternehmen über „Fachkarrieren“ und Entwicklungspfade im Unternehmen. Es gilt, nicht nur in der Hierarchie aufzusteigen und mehr Leute zu führen, sondern sich vor allem fachlich auf einer Position zu entwickeln. Auch hier braucht es jedoch nicht nur mehr Verantwortung und breitere Auf-

gaben, sondern ebenso mehr Anerkennung, Spielraum und Lohn.

Eine systematische Nachfolgeplanung ist ein Schlüssel. Es ist auch Aufgabe des Verkaufgruppenleiters, aus seinem Team geeignete Leute vorzubereiten. Das Unternehmen selektioniert geeignete Nachfolger frühzeitig und bereitet potenzielle Nachfolger mit Schulungen auf ihre Führungsrolle vor.

Massnahmen für mehr Kontinuität oder eine längere Verweildauer der First-Line-Sales-Manager sind vielfältig, wie ein Arbeitsteam im Workshop festhielt. Stichworte reichten von Führung, Teamgeist und Netzwerk, Bonus/Incentives und Awards, persönlicher Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten, Job-Erweiterung (Team, Region, Zusatzaufgaben) bis zu den Zielvor-

## **Die Aufgabe des First-Line-Sales-Managers muss attraktiv sein und es gilt, geeignete Bewerber zu gewinnen.**

gaben und dem Erfolg der First-Line-Sales-Manager.

Die Kontinuität des Verkaufsteams betrifft selbstverständlich auch die Verkäufer und nicht nur den Leiter. Der Wechsel in der Führung beschleunigt auch den Wechsel auf der Ebene der Verkäufer. Sicher ist eine hohe Verkäuferfluktuation bei einem First-Line-Sales-Manager ein Warnzeichen.

### **Kritische Fragen für die Praxis:**

Wie lassen sich gute Leiter von Verkaufgruppen halten? Wie lässt sich die

langfristige Attraktivität der Aufgabe von First-Line-Sales-Managern sichern? Wie lässt sich ein Personalwechsel bei First-Line-Sales-Managern professionell begleiten? Wie lässt sich die Kontinuität im gesamten Verkaufsteam fördern?

### **HEBEL 7: First-Line-Sales-Manager befähigen und schulen**

Es ist aufwendig, die vielen First-Line-Sales-Manager im Unternehmen zu fördern. Besonders wichtig scheint bei mehreren Unternehmen, dass First-Line-Sales-Manager lernen, zu führen und zu „coachen“.

2015 wurde beispielsweise bei Würth zum ersten Mal eine Art Assessment mit jedem Bezirksverkaufsleiter durchgeführt (ca. 15 Veranstaltungen mit je ca. 15 Bezirksleitern in DE). Von Würth sind Vertriebssteuerung, Geschäftsniederlassungsleiter, Human Resource beteiligt. Es gibt aus diesen Treffen die Themen für alle Bezirksleiter, für Regionen und Einzelne. Bausteine sind Hinweise zum Coaching, Rollenspiele für Coaching, Fälle zu Fluktuation bei Verkäufern oder schwierigen Kundensituationen (wie reagieren die Bezirksleiter). Jeder Bezirksverantwortliche wird in einer Beobachterkonferenz beurteilt und Massnahmen zur Unterstützung werden definiert.

Deutlich zeigen diese Ansätze, dass es darum geht, ein Verhalten zu verbessern und die Sozialkompetenz zu steigern.

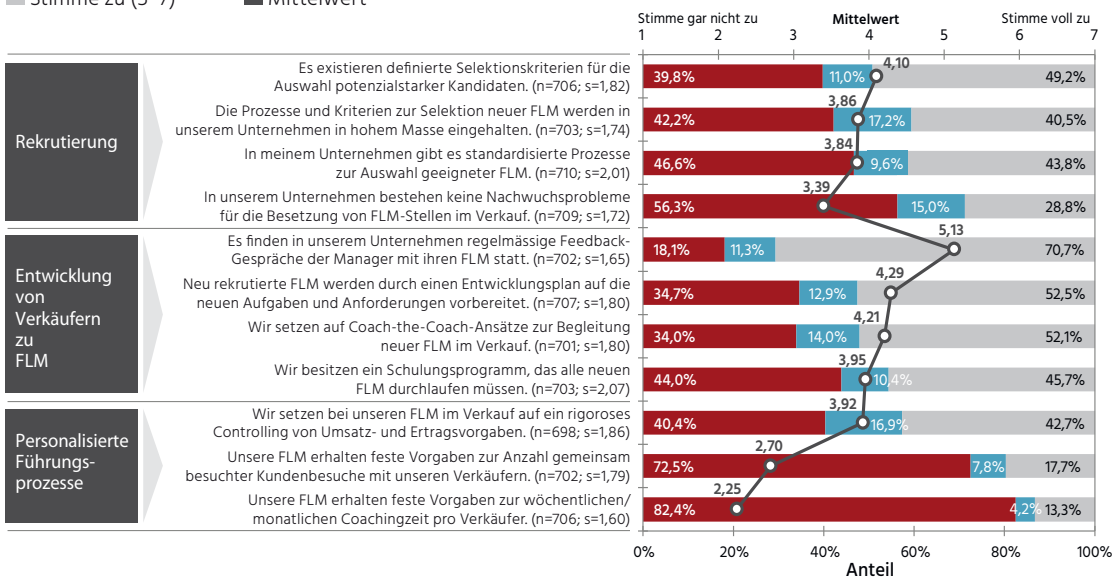
Die Hinweise zum Einbezug der First-Line-Sales-Manager in den Strategieprozess zeigten wir bei Hebel 1.

First-Line-Sales-Manager sind oft Macher. Noch mehr als in anderen Führungsschulungen scheinen klassischer Unterricht oder Vorlesungen wenig wirksam. Es braucht die gemein-

**Abb. 5: Mengengerüst für First-Line-Sales-Manager**

Welche Unterstützung erhalten Ihre First-Line-Sales-Manager?

■ Stimme nicht zu (1-3) ■ Unentschieden  
 ■ Stimme zu (5-7) ■ Mittelwert



- Die befragten Unternehmen setzen durchschnittlich 45 First-Line-Sales-Manager ein. 50% beschäftigen bis 6 First-Line-Sales-Manager. 19% beschäftigen mehr als 25.
- Ein First-Line-Sales-Manager sollte idealerweise für 62% bis zu 9 Verkäufer führen. Der Durchschnitt liegt bei 8 Verkäufern. Effektiv führen First-Line-Sales-Manager durchschnittlich 8 Verkäufer und 88% liegen unter 12. Mehr als 90% setzen keine Maximalgrösse der Verkaufsteams fest, die 10% mit Obergrenzen bezeichnen durchschnittlich 11 als richtig.

n= 763. Quelle: Belz/Huckemann/Schmitz, 2016.

same Arbeit und konkrete Übungen. E-Learning und kleine Schulungseinheiten sind ergiebig, wie sie beispielsweise Geberit einsetzt.

Der Lernprozess lässt sich durch Produktinformationen, Kundeninformationen, individuelle Gespräche, Meetings, einen produktiven Austausch zwischen den First-Line-Sales-Managern oder Zwischen-Assessments fördern. Damit wird eine umfassende Führung der First-Line-Sales-Manager angesprochen.

Sinnvoll kann es auch sein, einen First-Line-Sales-Audit durchzuführen, um den Standort des Unternehmens zu bestimmen, die Kernprobleme und mögliche Lösungen zu erfassen. Auch zum Monitoring mit Kennzahlen hat

der Verbesserungsprozess einen engen Bezug. Abbildung 4 zeigt, wie Unternehmen ihre First-Line-Sales-Manager fördern und fordern.

Erste Voraussetzung ist es dabei im Interesse von First-Line-Sales-Managern selbst und Unternehmen, diese Positionen mit den richtigen Personen zu besetzen. Besonders intensiv werden sie im Übergang vom Verkäufer zum First-Line-Sales-Manager unterstützt.

**Kritische Fragen für die Praxis:**

Wie lässt sich im First-Line-Verkaufsmanagement ein kritischer Audit durchführen? Welche Akzente gilt es in der Schulung der First-Line-Sales-Manager zu setzen? Wie werden die

Massnahmen zur Förderung und Entwicklung orchestriert?

**HEBEL 8: Organisation, Führungsspanne und Arbeitsvoraussetzung, Fit zum Unternehmen herstellen**

Organisatorisch ist wichtig, welches Organisationsprinzip für First-Line-Sales-Manager (und die gesamte Verkaufsorganisation) dominiert. Bestimmen Regionen, Produktbereiche oder Kundensegmente die hauptsächliche Spezialisierung? Diese Prinzipien prägen inhaltlich die Aufgabe. Bei Regionen spielen auch die Kriterien der Gebietseinteilung und ihre Unterschiede eine Rolle. Bei Produktspezialisierung

gen gilt es oft, mit Cross Selling geschickt umzugehen.

Wesentlich ist es, wie sich Verkaufsleiter und First-Line-Sales-Manager die Arbeit teilen. Die Prioritäten der Verkaufsleiter sind eher auf Selektion und Entwicklung der First-Line-Sales-Manager gerichtet. Schwerpunkte für die First-Line-Sales-Manager selbst sind Effizienz, Coaching und Team. Die Strategieumsetzung ist die wichtigste gemeinsame Aufgabe. Besonders kritisch ist in der Arbeit von First-Line-Sales-Managern, dass sie ihre Verkäufer nicht genug anleiten und unterstützen können. Auch verwirklichen die einzelnen First-Line-Sales-Manager jeweils individuelle Führungsstile und sie sind zeitlich und inhaltlich überfordert, weil sie zu viele Dinge selbst tun, statt zu führen.

Besonders bei komplexeren Leistungen für Kunden ist der Verkauf auf ein Zusammenspiel mit Technik, Service, Produktmanagement und Marketing angewiesen. Teilweise lässt sich das Zusammenspiel für Kundenprojekte, Einführung neuer Produkte oder eine differenzierte Auftragsabwicklung in Prozessen definieren.

Generell ist der Umgang mit Verkaufskomplexität wichtig, denn leicht delegieren Unternehmen den First-Line-Sales-Managern 150 Aufgaben, wenn diese nur 100 erfüllen können.

Schliesslich bewegen sich First-Line-Sales-Manager und ihre Verkäufer im Arbeitssystem des Unternehmens. Herausfordernd ist es beispielsweise für Depuy Synthes nach der Reorganisation Anfang 2016, die optimalen Voraussetzungen erneut zu schaffen; CRM ist dabei ein Teil.

Wie viele Verkäufer leiten die First-Line-Sales-Manager? Das ist von ihrer Aufgabe abhängig. Nur wenige, geführte Verkäufer führen zu hohen

Kosten, ungenügender Auslastung, falschen Prioritäten bis zu einer unnötigen Einmischung in den Job der Verkäufer. Eine zu grosse Führungsspanne verdrängt die wichtigen Aufgaben des Coachings der Verkäufer und fördert Oberflächlichkeit sowie Zersplitterung und Hektik. Die niedrigeren Kosten werden durch eine schlechte Wirkung begleitet.

Abbildung 5 zeigt das Mengengerüst aus der Befragung. Sobald Ansätze auf viele Mitarbeitende angewendet werden sollen, ist es umso wichtiger, die Verbesserungen auf den Punkt zu bringen und zu multiplizieren.

Zwei konkrete Beispiele: AXA Winterthur stützt sich als führende Versicherung in der Schweiz auf rund 45 Generalagenturen als Sales Hubs und etwa 200 Agenten mit ihrem Verkauf. Diese betreuen rund 1800 Verkäufer. Würth Deutschland (Befestigungs- und Montagetechnik) setzt in Deutschland 30 Leiter von Geschäftsniederlassungen, 200 Bezirksleiter (als First-Line-Sales-Manager) mit je 15–20 Verkäufern ein. Diese Führungsspanne erachtet das Unternehmen als ideal.

### **Kritische Fragen für die Praxis:**

Wie wird der Verkauf spezialisiert? Wie funktioniert das Zusammenspiel zwischen Verkauf und übrigen Funktionen für Kunden, sind Prozesse ein Ansatz? Was ist das Arbeitssystem des First-Line-Sales-Managers? Wie viele Verkäufer führt ein First-Line-Sales-Manager wirksam?

### **Fazit**

Das Thema der First-Line-Sales-Manager ist für Unternehmen wichtig und spezifisch. Allgemeine Managementgrundlagen sind dafür noch zu wenig ergiebig. Die Hebel für First-Line-

Sales-Manager sind als Hilfe für Unternehmen konkreter.

Es gilt, die Absichten des Unternehmens auf den Punkt zu bringen. Es gilt, dafür viele Menschen einzubeziehen. Am aufwendigsten ist ein permanenter Dialog. Kritisch für den Erfolg ist es, dass sich Verkaufsleitung und First-Line-Sales-Manager laufend kümmern und dabei konsequent bleiben. First-Line-Sales-Manager zu führen und zu entwickeln ist ein Kampftema. Das ist attraktiv, verursacht aber viel Arbeit. +

## **Danksagung**

Herzlich danken wir den Mitwirkenden des Workshops und den vielen Beteiligten der Befragung für ihre wertvollen Hinweise und ihre Zeit. Die vollständigen Ergebnisse der Befragung können gratis bei christian.schmitz@rub.de bestellt werden.

## **Literatur**

Belz, Ch./Mussak, P. (2016): Den Nutzen des Systems im Vertrieb steigern, in: Sales Management Review, Nr.1, 2016, S. 34–39.

Kolowich, Lindsay (2014): How many people can a sales manager manage, on: www.insidesquared.com.

Schmitz, Ch./Lee, Y./Lilian, G. (2014): Cross-Selling Performance in Complex Selling Contexts, in: Journal of Marketing, Vol. 78, May, pp. 1–19.

Schmitz, Ch./Belz, Ch./Huckemann, M. (2016): First-Line-Sales-Manager: Wachstums- und Umsetzungsimpulse auf der letzten Meile der Vertriebsführung, Studienergebnisse, St. Gallen, Bochum und Meerbusch: Universität St. Gallen, Universität Bochum und Mercuri International.

Zoltners, A. et. al. (2014): Does your Company have enough Sales Managers?, in: Harvard Business Review, April.

Zoltners, A./Sinha, P./Lorimer, S. (2012): Building a Winning Sales Management Team: The Force Behind the Sales Force, Evanston, Illinois: ZS Associates.