HelfRecht

methodik

Die Zeitschrift für mittelständische Unternehmer und Führungskräfte

1/2021

Flexibilität oder Effizienz:
Warum es so wichtig ist, dass Chefs ihr Unternehmen gezielt ausrichten
Seite 4

Ruhe und Gelassenheit:
Warum Zen-Meditation ein sehr wirksames Tool ist, um achtsam zu führen
Seite 15

Gerade jetzt ist **Vertrauen** gefragt

Corona hat in den Unternehmen vieles verändert. Etwa die Art und Weise des Zusammenarbeitens. Oder die Kontaktpflege mit den Kunden. Für Führung und Vertrieb ergeben sich daraus neue Anforderungen.

von Martin Limbeck

Die Corona-Pandemie hat unser Leben nachhaltig auf den Kopf gestellt, beruflich wie privat. Kontaktbeschränkungen und Lockdown haben Unternehmen gezwungen, neue Wege der Zusammenarbeit auszuloten. Nach gut einem Jahr hat sich eins deutlich gezeigt: Die entscheidende Säule, auf der unsere Gesellschaft ebenso wie die Wirtschaft fußt, ist Vertrauen. Und damit das so bleibt, müssen wir alle gemeinsam daran arbeiten, diesem Wert wieder mehr Gewicht zu geben. Als Führungsverantwortliche gegenüber unseren Mitarbeitern ebenso, wie als Verkäufer gegenüber unseren Kunden.

Herausforderung Homeoffice

Neue Arbeitsabläufe, neue Formen der Zusammenarbeit: Rückblickend hat Deutschland im Laufe des vergangenen Jahres einen echten Satz in Sachen Digitalisierung gemacht. Wenn auch gezwungenermaßen. Viele Unternehmen mussten die Umstellung auf Homeoffice und Remote Working quasi über Nacht einrichten. Und nicht wenige sind sicher davon ausgegangen, dass es sich um Maßnahmen auf Zeit handelt. Doch spätestens mit Beginn des zweiten Lockdowns im November 2020 war klar: Es ist nicht absehbar, wie lange uns dieses Virus noch beschäftigen wird. Eine Herausforderung für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen – und eine Belastung für das Vertrauen. Ein Thema, um das Sie sich als Unternehmer dringend kümmern sollten. Denn es ist nicht damit getan, den Mitarbeitern einen Laptop und einen sicheren Zugriff auf den Server zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen einer LinkedIn-Studie zum Thema Homeoffice gaben 43,3 Prozent der rund 2.000 Teilnehmer an, ihre Kollegen zu vermissen. Rund 20 Prozent fühlen sich unter Druck gesetzt, schneller reagieren zu müssen – und rund 80 Prozent gaben an, in der Krise Mehrarbeit zu leisten. 30 Prozent davon sogar vier oder mehr Stunden pro Tag. Die Zahlen zeigen deutlich, woran es hapert: Mitarbeiter brauchen mehr denn je ein Gemeinschaftsgefühl. Und sie müssen spüren, dass Sie als Führungskraft ihnen vertrauen. Ich gebe zu: Am Anfang habe ich mich mit dem Konzept Homeoffice auch etwas schwergetan. Doch wer ehrlich zu sich selbst ist, wird erkennen: Mitarbeiter, die keine Lust zum Arbeiten haben, brauchen dafür kein Homeoffice. Sie finden auch im Büro genug Wege, immer hochbeschäftigt zu wirken.

Braucht es wirklich mehr Kontrolle?

Twitter hat längst entschieden, seine Mitarbeiter dauerhaft remote arbeiten zu lassen. In anderen jungen Unternehmen hat sowieso schon immer ein Teil des Teams im Homeoffice gearbeitet. Doch gerade im Mittelstand sieht es vielerorts anders aus: Führungskräfte sind nach wie vor verunsichert. Und fragen sich, ob das Teammitglied gerade wirklich am Projekt arbei-

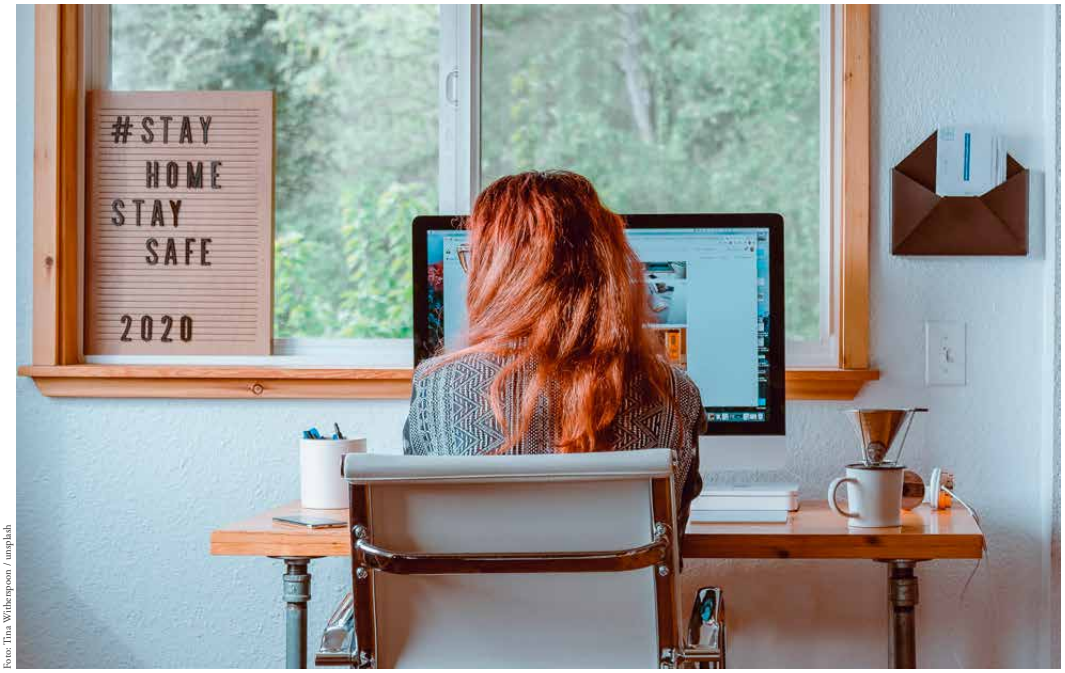


Foto: Tina Witherspoon / unsplash

Eine Sache des Vertrauens: Wenn Mitarbeiter selbstbestimmt im Homeoffice arbeiten, helfen klare Absprachen über Ziele und Termine.

tet – oder stattdessen die Spülmaschine ausräumt, Serien schaut oder gar zum Heimwerker mutiert ist. Die Folge: Kontrollanrufe aus fadenscheinigen Gründen, ständige E-Mails und Messenger-Nachrichten. Manche sind sogar so weit gegangen, Mitarbeiter von einem Detektiv beschatten zu lassen. Könnte ja schließlich sein, dass der Kollege während der Arbeitszeit lieber die Hecke schneidet oder eine ausgedehnte Joggingrunde einlegt. Und das war erst der Anfang. Die deutsche Softwarefirma Protectvision (Spezialist für die Überwachung von Computern und Smartphones) verzeichnete zu Beginn der Corona-Krise in der DACH-Region ein Umsatzwachstum um rund 15 Prozent, seit dem November-Lockdown beträgt der Zuwachs allein in Deutschland fast 30 Prozent. Auch den amerikanischen Software-Anbieter Hubstaff (Zeiterfassung und Arbeitszeit-Tracking) erreichten im vergangenen Jahr fast dreimal so viele Anfragen aus Deutschland wie vor der Krise. Mit anderen Worten: In vielen Unternehmen lautet das vorherrschende Prinzip immer noch „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser".

Klare Regeln, Ziele und Termine

Doch ist das wirklich besser? Je mehr Führungskräfte versuchen, die Kontrolle zu behalten, desto stärker macht sich bei den Mitarbeitern ein Gefühl von Kontroll- und Motivationsverlust breit. Natürlich gibt es in Deutschland juristische Grenzen bei der Überwachung im Homeoffice. Doch selbst „legale" Maßnahmen wie Kontrollanrufe & Co. sorgen bei den Mitarbeitern für Stress und triggern langfristig eine emotionale Entfremdung vom Unternehmen. Wer seinen Leuten gegenüber so klares Misstrauen zum Ausdruck bringt, darf sich nicht wundern, wenn auch das Vertrauen der Mitarbeiter nachlässt. Besser wäre es, gemeinsam mit dem Team klare Regeln für die Arbeit im Homeoffice aufzustellen, jeweils individuelle Ziele abzustecken und Deadlines festzulegen. Das ist aus meiner Sicht wesentlich zielführender und vor allem wertschätzender, als Mitarbeiter bei jedem ihrer digitalen Schritte zu überwachen.

Kundenkontakt: Präsenz zeigen

„Vielen Dank für Ihre Nachricht! Wir legen in unserem Unternehmen höchsten Wert auf die Sicherheit und Gesundheit unserer Mitarbeiter und Kunden, daher ist die Firmenzentrale bis auf weiteres nicht besetzt. Unsere Mitarbeiter befinden sich im Homeoffice und werden sich schnellstmöglich bei Ihnen zurückmelden." Und ansonsten? Kein Bild, kein Ton. Was zu Beginn der Krise noch als Schockreaktion verständlich

war, kostet Unternehmen jetzt das Vertrauen ihrer Kunden. Wir alle haben unsere Zeit gebraucht, um uns an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Doch spätestens im Herbst hat sich abgezeichnet, dass uns das Thema noch eine ganze Weile begleiten wird. Abtauchen und aussitzen ist keine Option. Um sich das Vertrauen der Kunden zu sichern, müssen Unternehmen Präsenz zeigen – und zwar überall dort, wo die Zielgruppe ist. Kaufentscheidungen werden jetzt branchenübergreifend noch sorgfältiger getroffen. Die Kunden wollen absolut sicher sein, dass sie für ihr Geld etwas bekommen, das ihr Problem löst und sie weiterbringt. Und dafür suchen sie einen Partner, dem sie vertrauen können. Hier ist Ihr Vertrieb gefragt.

Tipps zum Thema Online-Beratung haben Sie sicherlich schon mehr als genug gelesen in den vergangenen Monaten. Neben Telefonaten ist das eine absolut großartige Möglichkeit, für seine Kunden da zu sein. Ich gehe davon aus, dass spätestens in zehn Jahren jede dritte Beratung online geführt werden wird – auch ohne Corona. Doch das allein reicht noch nicht aus. Um Vertrauen aufzubauen, kommt es auf Kleinigkeiten an, die jedoch von Verkäufern häufig übersehen werden. Gerade jetzt können die folgenden fünf Punkte darüber entscheiden, ob es zu einem Auftrag kommt oder nicht:

5 Tipps für Ihre Online-Beratung

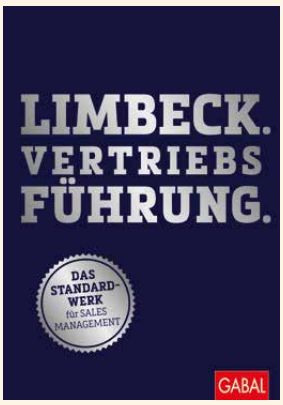
1. **Pünktlichkeit:** Auch wenn es online ist, ist eine Video-Beratung nicht weniger wichtig. Wer hierfür kontinuierlich zu spät kommt oder seine Kunden versetzt, weil er seine Termine nicht im Griff hat, wird nicht als vertrauensvoller Partner wahrgenommen.
2. **Zeitnah reagieren:** Gerade, weil unser Leben jetzt größtenteils vor dem PC-Bildschirm und online stattfindet, ist Geschwindigkeit entscheidend. Das gilt nicht nur für Angebote, sondern für jegliche Form der Kontaktaufnahme. Eine E-Mail sollte spätestens nach 24 Stunden beantwortet sein. Idealerweise signalisieren Sie Ihrem Kunden direkt, dass Sie sich um das Anliegen kümmern, und nennen ihm ein konkretes Zeitfenster, wann er mit einer Antwort rechnen kann.
3. **Geduld:** Durch den Wegfall von persönlichen Terminen hat der Vertriebsalltag nochmal an Tempo gewonnen. Viele Verkäufer klicken sich von einem Call in den nächsten und haben die Schweißperlen auf der Stirn stehen, wenn ein Kunde nicht schnell genug zur Sache kommt. Hier gilt es, Ruhe zu bewahren. Der Kunde merkt, wenn Sie mit Ihren Gedanken bereits woanders sind. Und, ganz wichtig: Hören Sie aktiv zu. Signalisieren Sie durch Kopfnicken und Hinhör-Laute wie „mhh“ und „aha“, dass Sie sich in die Situation hineindenken.
4. **Glaubwürdigkeitsverstärker:** Kunden wollen jetzt umso mehr auf Nummer Sicher gehen. Stellen Sie also heraus, warum auf Sie Verlass ist. Das können Zertifikate und Gütesiegel sein – ebenso wie Referenzen von zufriedenen Klienten.
5. **Regelmäßiger Kontakt:** Gerade, weil der persönliche Kontakt auf allen Ebenen fehlt, können Verkäufer in Sachen Vertrauensaufbau punkten, indem sie sich regelmäßig bei ihren Kunden melden. Machen Sie kurze „Kuschel-Calls“, schicken Sie einen interessanten Artikel per E-Mail – und vernetzen Sie sich zum Beispiel bei LinkedIn, um Ihre Kontakte auf dem Laufenden zu halten und gleichzeitig Ihre Expertise zu unterstreichen.

Vertrauen und Menschlichkeit

Es wird mit Sicherheit noch dauern, bis die Schatten der Krise hinter uns liegen. Die Werte, auf die es jetzt besonders ankommt, sind Vertrauen und Menschlichkeit. In der Führung, im Verkauf – und auch in der Gesellschaft im Allgemeinen. Ich für meinen Teil vertraue Menschen, weil ich Mensch bin. Natürlich kann Vertrauen enttäuscht werden. Doch dieses Risiko sollten wir alle eingehen. Als Verkäufer, als Führungskraft, als Unternehmer – und als Menschen. ■

Martin Limbeck, Inhaber der Limbeck® Group, ist Wirtschaftssenator (EWS), Mitglied des BVMW Bundeswirtschaftssenats und einer der führenden Experten für Sales und Sales Leadership in Europa.
→ www.limbeckgroup.com

Zum Weiterlesen



Die Digitalisierung hat den Vertrieb revolutioniert. Und auch die Vertriebsführung muss sich neu aufstellen. Limbecks Buch unterstützt sie hierbei mit Praxiswissen, Checklisten, Infokästen und Experten-Tipps. Ein Kompendium, das als Arbeitsbuch wie auch als „Duden der Vertriebsführung“ genutzt werden kann.

Martin Limbeck: **Limbeck. Vertriebsführung. Das Standardwerk für Sales Management.** *Gabal Verlag, Offenbach 2019, 448 Seiten, gebunden, 39,00 Euro.*
ISBN: 978-3-86936-931-0