



# Dozent

## Mag. Raimund Hütter CSE

Raimund Hütter ist studierter Betriebswirt und langjähriger Spezialist für Vertriebsmanagement.

In seiner Karriere war er in unterschiedlichen Unternehmen Geschäftsführer oder Vertriebsmanager und brachte sein Know-how in verschiedenen Branchen zur Anwendung.

Zusätzlich hat er durch seine berufliche Karriere große Erfahrung in der Entwicklung und Schulung von Sales und Vertriebsmanagement Themen.

Raimund Hütter hat sein **Studium der Betriebswirtschaft** an der **Karl-Franzens-Universität in Graz** absolviert und hat zusätzlich viele Ausbildungen wie **zertifizierter Aufsichtsrat Certified Supervisory Expert (CSE)**, **Diplom als Trainer in der Erwachsenenbildung** und viele Weiterbildungsseminare für Management und Vertrieb besucht bzw. selber abgehalten.



**Für den Lehrgang Führung und Käuferverhalten wurden teilweise Ansätze aus diesen Büchern als Grundlage verwendet:**

- Buhr, A.; (2017). *Vertriebsführung- Aufbau, Führung und Entwicklung einer professionellen Vertriebsorganisation*. 1. Auflage. Offenbach: Gabal Verlag.
- Buhr, A.; (2014). *Vertrieb geht heute anders*. 6. Auflage. Offenbach: Gabal Verlag.
- Foscht, Th.; Swoboda, B.; Schramm-Klein, H.; (2015). *Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven - Anwendungen*. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Häusel, H.G.; (2015). *Top Seller*. 1. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware Verlag
- Kotler, Ph.; Keller, K. L.; Opresnik, M.; (2015). *Marketing-Management: Konzepte – Instrumente - Unternehmensfallstudien*. 14. Auflage. München: Pearson Studium.
- Malik, F.; (2006). *Führen Leisten Leben*. 13. Auflage. München: Heyne Verlag

*Zur Vereinfachung erfolgt die Zitierung aus diesen Büchern mit dem Namen des Autors und der Seitenangabe*

# Modul 1 Die Führungskraft „ICH“

Was bedeutet Führung

Grundsätze der Führung

Aufgaben einer effektiven Führung

# Modul 2 Die Menschenbilder

Menschenbilder

Theorie X und Theorie Y

Theorie Z

Theorie nach Edgar Schein

# Modul 3 Die Führungsstile

nach Kurt Lewin

nach Max Weber

nach Tannenbaum/Schmidt

nach Homburg

nach Blake/Morton/Mc Cause

nach Reddin 3-D-Modell

# Modul 4 Moderne Führungsstile

Die Führungskraft für die Mitarbeiter und Kunden 3.0

Clean Leadership

Digital Leadership

Führung durch die Gen-Y

Social Intranet

# Modul 5 Grundsätze von Führung

Verantwortung übernehmen

Positiv denken

Beitrag leisten

Konzentration auf Weniges und Wesentliches

Vertrauen

Stärken nutzen

Resultatorientierung



# Modul 6 Führungskraft als Coach

Führungskraft als Coach

Führungsspanne

# Modul 7 Verkaufspsychologie I

Kauf-Verhalten von Kunden

Emotionssysteme

Persönlichkeitsprofil von Verkäufern

Die limbischen Kundenprofile

Körpersprache und Voice sells

Kundenbeziehungen aufbauen – drei Säulen des Vertrauens

Kaufmotive erkennen

# Modul 8 Verkaufspsychologie II

Der Motiv und Werteraum der Kunden

Emotionales Verkaufen und Storytelling

Verkaufsgesprächsführung

Preisverhandlungen Brain Pricing

Verhandlungstechnik

Weiterempfehlungsrate steigern

# Anhang

Zusätzliche Informationen zum limbischen System

# Modul 1 Die Führungskraft „ICH“



# Modul 1 Die Führungskraft „ICH“

Was bedeutet Führung

Grundsätze der Führung

Aufgaben einer effektiven Führung

# Was bedeutet Führung?

Heißt „KLARTEXT“ reden

Oft wird von den Verkäufern verlangt, in wirtschaftlich harten Zeiten das so genannte **Hard Selling** zu bevorzugen. Der Verkäufer soll zwar den Aufbau einer **vertrauensvollen Kundenbeziehung beachten**, aber vor allem **abschlussorientiert** vorgehen.

Im **Führungsbereich** hingegen wird eher das **Soft Leading** gepflegt: Die Vertriebsleiter eröffnen den Verkäufern einen allzu **großer Spielraum** bei der **Erreichung ihrer Ziele**.

Ein "guter" Verkaufsleiter soll sich dadurch auszeichnen, dass er **mitarbeiterorientiert führt** und bei seiner **Führungsarbeit den Charakter, die Mentalität** und am besten auch noch den **Persönlichkeitstypus** der Mitarbeiter berücksichtigt.

# Was bedeutet Führung?

Das Konzept heißt nicht "Fördern statt Fordern"  
sondern

**"Fördern *und* Fordern".**

Führt zum Beispiel ein Verkäufer nicht häufig genug zu Kunden und verwendet lieber Zeit darauf, im gemütlichen Büro Reiserouten zu planen, muss der Vertriebsleiter das Recht haben und sich das Recht nehmen, ihn aufzufordern, diesen Zustand zu beenden.

**Raus aus der Komfortzone**



# Was bedeutet Führung?

Das was wir zuvor gehört haben, heißt aber auch, das wir wissen sollten, wie wir als Führungskraft ticken – daher „ICH“ als Führungskraft und die Führungsstile

## Definition von Führung:

*Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen*  
(von Rosenstiel 2009)

**Leadership** bedeutet nach **Drucker**, Resultate zu erzielen, ein sichtbares Beispiel zu sein und Verantwortung zu übernehmen.

Die Entscheidung über meinen Führungsstil hängt vom Menschenbild ab, welches ich über meine Mitarbeiter habe.

# Was bedeutet Führung?



# Was bedeutet Führung?

Aufgaben einer Führungskraft

Ziele der Mitarbeiter zu formulieren und zu verwirklichen

Mitarbeiter zu entwickeln, zu führen und zu motivieren

Aufgaben an Mitarbeiter zu delegieren

Schnittstelle für die Kommunikation der Unternehmensaufgaben

Mitarbeitergespräche

Zielvereinbarungsgespräche

Einstellungsgespräche

Ziele der Mitarbeiter zu formulieren

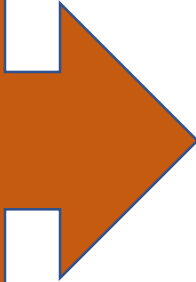
Der **Führungsstil** ist daran erkennbar, wie (Art und Weise) eine Führungskraft seine Mitarbeiter führt.

**Führungsverhalten** zeigt wie sich eine Führungskraft in Situationen und bei Aufgaben gegenüber Mitarbeitern verhält.

# Grundsätze der Führung

Basis für Führung stellt die Befolgung einiger **Grundsätze** dar, die auf der **Fähigkeitenebene** und auf der **Werte-/Einstellungsebene** angesiedelt sind.

7 Grundsätze wirksamer  
Führung nach Malik



Verantwortung übernehmen

Positiv Denken

Beitrag leisten

Konzentration auf Weniges und Wesentliches

Vertrauen

Stärken nutzen

Resultatorientierung

# Grundsätze der Führung

## Verantwortung übernehmen

bedeutet



die Folgen für die **eigenen** oder  
**fremden** Handlungen zu tragen

Man ist also bereit und fähig, später Antworten auf mögliche Fragen zu diesen Folgen geben zu können.

Es ist dafür Sorge zu tragen, dass die **Entwicklung** des Verantwortungsbereiches im gewünschten Rahmen erfolgt.

Komponenten der  
Verantwortung

Persönlich = der Mensch trägt persönlich Verantwortung

für sein Tun und Unterlassen und dessen Konsequenzen (Aufgaben , Pflichten)

vor einer Instanz z.B. Management

# Grundsätze der Führung

## Verantwortung übernehmen

Jede Führungskraft hat **Vorbildfunktion** und muss sich verantwortungsbewusst verhalten!!!!!!

## Arten der Verantwortung



### Ergebnisverantwortung:

Rechenschaftspflicht wegen Zielerreichung

- # Resultate erzielen
- # Strategien umsetzen

### Führungsverantwortung:

Rechenschaftspflicht hinsichtlich der wahrgenommenen Führungsaufgaben

- # z.B. Mitarbeiter entwickeln

### Handlungsverantwortung:

Rechenschaftspflicht hinsichtlich der Art der Aufgabendurchführung

- # z.B. Kompetenzprofil
- # Code of Conduct

# Aufgaben einer effektiven Führung

Das was wir zuvor gehört haben, heißt aber auch, dass wir wissen sollten, wie wir als Führungskraft ticken – daher „ICH“ als Führungskraft und die Führungsstile

Was macht eine effektive Führungskraft aus?

**In dem sie folgendermaßen vorgeht und sich Fragen stellt:**

**Was ist zu tun?**

**Was ist gut für das Unternehmen?**

**Sie entwickelt einen Aktionsplan.**

**Sie übernimmt Verantwortung und trifft Entscheidungen.**

**Sie sorgt für effektive Kommunikationsstrukturen.**

**Sie konzentriert sich auf die Chancen.**

**Sie gestaltet ihre Meetings produktiv.**

**Sie denkt und spricht von einem „Wir“.**

# Literaturempfehlungen

- **Binckebanck, L.; Hölter, A. K.; Tiffert, A.;** (2020). Führung von Vertriebsorganisationen: Strategie – Koordination – Umsetzung. 2.Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler
- **Buhr, A.;** (2017). Vertriebsführung. Offenbach: Gabal Verlag
- **Buhr, A.;** (2019). Vertrieb geht heute anders: Das Ende des Verkaufens. Offenbach: Gabal Verlag
- **Häusel, H.G.;** (2019). Top Seller - Was Spitzenverkäufer von der Hirnforschung lernen können. 2. Auflage. Freiburg: Haufe Lexware
- **Häusel, H.G.;** (2019). Neuromarketing: Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf. 3. Auflage. Freiburg: Haufe Lexware.
- **Häusel, H.G.;** (2019). Think Limbic! Die Macht des Unbewussten nutzen für Management und Verkauf. 6. Auflage. Freiburg: Haufe Lexware
- **Kotler, Ph.; Keller, K. L.; Opresnik, (2017).** Marketing-Management: Konzepte – Instrumente - Unternehmensfallstudien. 15. Auflage. München: Pearson Studium
- **Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A.;** (2019). Konsumentenverhalten. 11. Auflage. München: Vahlen



# Literaturempfehlungen

- **Laufer, H.;** (2016). Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung: Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. 17. Auflage. Offenbach: Gabal
- **Limbeck, M.;** (2019). Vertriebsführung: Das Standardwerk für Sales Management. Offenbach: Gabal
- **Malik, F.;** (2019). Führen Leisten Leben. 14. Auflage. Campus Verlag
- **Mathier-Matter, Chr.; Wittekind, A.;** (2020). Coaching zum Führungsstart. Wiesbaden: Springer Gabler
- **Niermeyer, R.;** (2020). Teams führen. 3. Auflage. Freiburg: Haufe Lexware
- **Seelhofer, D.;** (2019). Das Leadership Buch – Grundlagen und Tools, mit denen ganzheitliche Führung im Alltag erfolgreich gelingt. Pearson
- **Thieler-Unge, R.;** (2019). Führung und Leadership in der Praxis. Cherry Media GmbH