

Vertrieb

DAS EXPERTEN-TEAM:



BERATUNGSBRIEF

Alexander Christiani

Mercuri-Chef Holger Dannenberg

Prof. Dr. Peter Winkelmann

Michael Ehlers

Anne M. Schüller

Ulrich Dietze

Martin Limbeck

AUSGABE 12/2013 – DEZEMBER

www.Vertriebs-Experts.de

Sonderdruck Beratungsbrief Ausgabe Dezember 2013

Holen Sie sich Ihre Vertriebsexperten ins Haus

Alexander Christiani, Mercuri-Chef Holger Dannenberg, Prof. Dr. Peter Winkelmann, Martin Limbeck, Michael Ehlers, Anne M. Schüller und Dirk Kreuter.

Der innovative Fachinformationsdienst:

- Beratungsbrief für neue Impulse und Tipps
- Online-Wissensdatenbank für aktuelle Recherchen und Problemlösungen



Testen Sie jetzt im 2-Monats-Abo

www.Vertriebs-Experts.de



Erwartungen nicht erfüllen:

Wenn Führen mit Zielen Vertriebserfolg verhindert

Das Führen mit Zielen gilt im Vertrieb als etablierter Standardprozess. Die Praxis zeigt jedoch, dass gerade dieses vermeintlich bewährte Instrument der Führung den Erfolg im Vertrieb konterkariert. Die Fokussierung auf quantitative und zumeist vergütungsrelevante Ziele führt bei Verkäufern oft zu einer Blickverengung, die sich kontraproduktiv auf die Performance auswirkt.

Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer

Ziele dürfen nicht Druck ausüben, sondern müssen Orientierung und Anreiz bieten. Nur wer eine klare Vorstellung davon hat, wie genau zur Zielerreichung vorzugehen ist und dabei Zuversicht verspürt, hat die Voraussetzung zum Top-Performer.

Führen mit Zielen im Vertrieb

Es gibt sie seit den 1960er Jahren: die Festschreibung von Jahreszielen für Mitarbeiter, insbesondere im Vertrieb. Bis heute ist das Führen mit Zielen im Vertrieb in vielen Betrieben der etablierte Standardprozess der Führung und Steuerung von Mitarbeitern. Mehr noch: Es herrscht die Meinung vor, wenn irgendwo Zielvereinbarungen sinnvoll und anwendbar sind, dann im Vertrieb. Das ist grundsätzlich auch richtig, denn mit Zielvereinbarungen ist die Chance verbunden, Orientierung zu stiften, die Selbstverantwortung zu fördern und den Ansporn für Spitzenleistung zu geben. In der Praxis zeigt sich allerdings nicht selten eine gegenteilige Situation.

Viele Vertriebsmitarbeiter empfinden die ihnen vorgegebenen Ziele als aufoktroziert, unrealistisch und wenig zur Marktsituation passend. Oft werden die Umsatzvorgaben für das neue Geschäftsjahr bereits bei ihrer Bekanntgabe von manchen Vertriebsteams mit sarkastischem Unterton als „Heller Wahn“ abgetan. Auch Ziele, welche Abschlüsse zu neuen Produkten betreffen, bewerten erfahrene Außendienstler nicht selten als „am Markt vorbei“.

Um einem Missverständnis vorzubeugen: Es geht hier nicht darum, die Tendenz mancher Vertriebsteams zum Jammern und zur Larmoyanz zu rechtfertigen. Vielmehr wollen wir das Phänomen beschreiben, das häufig in Verbindung mit Zielvereinbarungen in Erscheinung tritt und zweifellos leistungsmindernd wirkt. Wenn Ziele in der oben beschriebenen Art wahrgenommen werden, liegen die Folgen für alle Beteiligten auf der Hand: Frustration, Demotivation, Skepsis. Zuversicht und Zielklarheit sind stark eingeschränkt und das zur Zielerreichung notwendige Vorgehen wird gebremst oder unterbleibt. Fazit: Es bedarf weiterer (anspruchsvoller) Komponenten der Führung, um Jahresvorgaben sinnvoll einzusetzen und um kontraproduktive Effekte zu vermeiden.

Das Dilemma der Führung zeigt sich besonders deutlich im Prozess der Zielvorgaben. Die Erwartungen der Mitarbeiter entsprechen nicht den Erwartungen der Vorgesetzten.

Fortsetzung auf Seite 3

INHALT

- TOPTHEMA
**Erwartungen nicht erfüllen:
Wenn Führen mit Zielen
Vertriebserfolg
verhindert** Seite 1
- AKTUELL
**Kienbaum Vergütungsreport
Gehälter von Führungs-
kräften in Marketing, Vertrieb
und PR steigen an** Seite 2
- PRAXIS
**Vor dem Spiel ist nach dem Spiel:
Wie Sie jetzt Ihre Jahres-
zielerfüllung sicher-
stellen** Seite 6
- PRAXIS
**Vertriebscoaching:
Bordstein-Konferenzen
für Außendienst-
Mitarbeiter** Seite 8
- PRAXIS
**Burn-out ist ansteckend:
Wenn negative Einflüsse
überhand nehmen** Seite 10
- LÖSUNGEN
**Onlinemarketing-Strategie:
Auf eine Strategie statt auf
Instrumente bauen** Seite 12
- LÖSUNGEN
**Preisverhandlungen:
Wehret den Nachlass-
anfängen!** Seite 14
- LÖSUNGEN
**Die Touchpoint Analyse:
24 Fragen, die Sie unbedingt
stellen sollten** Seite 15
- LÖSUNGEN
**Reden halten:
Peppig starten,
feurig enden** Seite 17

Fortsetzung von Seite 1

Die Realität des Marktes aus unterschiedlichen Blickwinkeln

Wenn Führungskräfte im Vertrieb ungenutztes Marktpotential sehen, stützen sie ihre Einschätzung im Idealfall auf aktuelle Ergebnisse der Marktforschung und professionelle eigene Recherchen, die sie mit den Vorgaben der Geschäftsleitung und den Einschätzungen der eigenen Vertriebsmitarbeiter abgleichen. Besonders häufig passiert das dann, wenn die Zahlen nicht zufriedenstellend sind und der Druck der Geschäftsleitung wächst. Ungeachtet aller objektiven Erkenntnisse fühlen sich Führungskräfte dann in besonderem Maße unter Zugzwang und reagieren häufig reflexartig mit einer Erhöhung der Anforderungen nach dem Motto „Da muss einfach mehr drin sein“. Das Überstülpen von Zielen, die von den Mitarbeitern nicht mitvollzogen werden, ist eine der häufigen Ursachen für vertrieblichen Misserfolg.

Wenn Führungskräfte selbst unter Druck stehen, unterschätzen sie oft den Druck, den sie an ihre Mitarbeiter weitergeben. Zu großer Druck erzeugt Stress. Stress erzeugt Minderleistung.

Zu einer Analyse der tatsächlichen Marktsituation gehören daher nicht nur Ergebnisse der professionellen Marktforschung, sondern auch in jedem Falle das intensive Gespräch zwischen Führungskraft und Vertriebsmitarbeiter, bei dem die Marktsicht beider Seiten dargelegt und gemeinsam erörtert werden sollte. Bleibt dieser Dialog aus, so kommt auch die Auseinandersetzung des Vertriebsmitarbeiters mit den Zielen zu kurz.

Druck und Scheitern führen zu verkäuferischem Fehlverhalten

Die denkbar schlechteste Reaktion auf abfallende Leistungen und das sich abzeichnende Nichterreichen von Zielen sind oberflächliche Appelle nach dem Muster: „Schlagzahl erhöhen!“, „Mehr Gas geben!“, „Besser auf den Abschluss konzentrieren!“.

Der Autor Thomas Trilling hat die Reaktionen auf zu viel negativ empfundenen Druck im Vertrieb untersucht und fasst sie folgendermaßen zusammen: „Im Kundengespräch verliert der Verkäufer an Souveränität. Die Fluchtreaktion zeigt sich an einem ausweichenden Blickkontakt oder der vermehrten Verwendung von „Weichmachern“ im Gespräch. Die Argumentation wird weniger überzeugend vorgetragen. Im schlimmsten Fall lähmt die Existenzangst die rhetorische Gewandtheit und es kommt zur Negativspirale der selbsterfüllenden Prophezeiung.“

Es geht nicht darum, die unternehmerischen Vorgaben anzuzweifeln, sondern sich dazu intensiv mit dem Vertrieb auszutauschen. Sehr häufig kommt dies zu kurz, sodass die erhofften Effekte nach mehr Leistung ausbleiben. Im Extremfall macht der Zieldruck aus dem Salesteam eine Art „Drückerkolonne“.

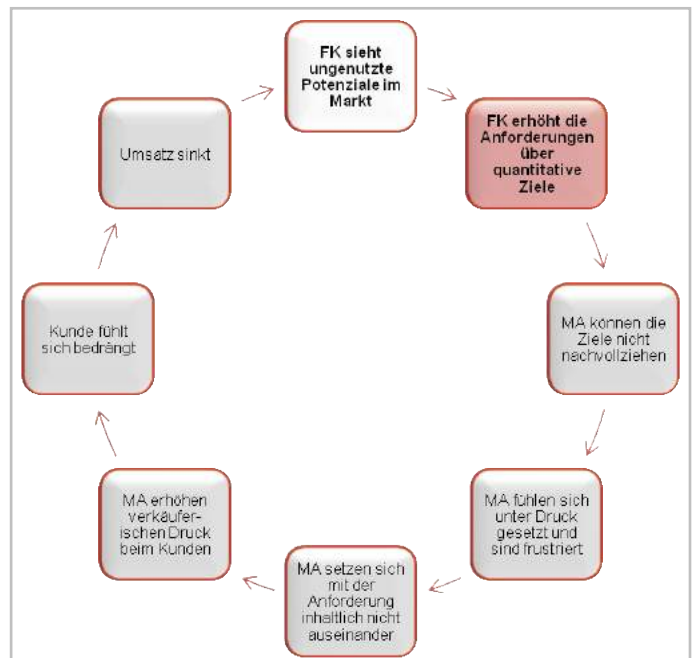
Im Training mit Vertriebsmitarbeitern begegnet uns dieses Verhalten seit vielen Jahren. Wir sehen die unmittelbare Übertragung des als negativ empfundenen Leistungsdrucks in einen Verkaufsdruck. Der Verkäufer versucht mit allen Mit-

teln und in bester Absicht, Verkaufsabschlüsse zu erreichen. Weniger nachhaltige Methoden werden dadurch in der verkäuferischen Praxis wahrscheinlicher: er nimmt also zum Beispiel lieber den „Spatz in der Hand“ als dass er sich ernsthaft um die „Taufe auf dem Dach“ bemüht. Der aus dem Druck resultierende „verkäuferische Tunnelblick“ führt häufig auch zu einem mechanistischen Einsatz der Verkaufsmethoden. Der Verkäufer benutzt eine floskelhafte Sprache, reitet auf den Vorteilen seiner Produkte herum und schafft es nicht, in einen offenen Dialog mit dem Kunden einzutreten, um dessen wirkliche Bedürfnisse kennenzulernen und gemeinsam mit ihm eine passende Lösung zu entwickeln. Der Widerstand des Kunden wird den Vertriebsmitarbeiter noch stärkerem Druck aussetzen. Mäßige bis schlechte Abschlussraten sind die Folge.

Zielvereinbarungen sind nicht zielführend, ...

- ... wenn sie nicht die Realität der Kunden bzw. des Markts spiegeln.
- ... wenn die Ziele der Markteinschätzung der Mitarbeiter widersprechen.
- ... wenn die Mitarbeiter zu wenig an der Gestaltung der Ziele beteiligt werden.
- ... wenn die Ziele im nächsten Jahr „mechanisch“ höher gesteckt werden.
- ... wenn sich die Unterstützung der Führungskraft in Appellen erschöpft.
- ... wenn die Vertriebsmitarbeiter kein sehr klares Bild davon haben, wie das Ziel erreicht werden kann.

Aus zu viel Druck und zu wenig Gestaltungsspielraum entsteht eine Negativspirale:



Weg und Ziel

Der Vorgang der Zielvereinbarung am Anfang des Jahreszyklus ist für die Führungskräfte in etwa so wie der Start einer Expedition. Die Definition der einzelnen Schritte zur Zielerreichung bildet den Kern der Vorbereitungen. Führungskräfte, die glauben, das Ziel alleine gäbe **Fortsetzung auf Seite 4**

Fortsetzung von Seite 3

genügend Anreize für das Handeln, liegen falsch. Ein Teilnehmer in einem unserer Sales-Seminare hat es einmal so formuliert: „Verkäufer sind doch keine Esel, denen man eine Möhre vor die Nase bindet, um sie zum Laufen zu bringen.“

Der Extrem-Bergsteiger und Abenteurer Stefan Glowacz hat es auf Pionierleistungen des Bergebezwingens abgesehen. Er will da rauf, wo noch niemand vor ihm war. Dabei hat er den besonderen Anspruch, vom letzten Zivilisationspunkt aus eigener Kraft zum Berg zu gelangen und sich nicht – etwa per Helikopter – an den Start bringen zu lassen. Zuletzt erkletterte er nach wochenlangem Marschieren durch den venezolanischen Urwald den Tafelberg Roraima. Dadurch wirkt es recht glaubwürdig, wenn er in Interviews den oft bemühten Satz von Konfuzius „Der Weg ist das Ziel“ variiert und bekennt, dass es ihm um den Weg gehe, dessen logische Konsequenz das Ende des Weges sei, also der Gipfel oder das Ziel.

Nun werden in den Vertrieben nicht unbedingt Pionierleistungen verlangt, dennoch zeigt das Bergsteigen auf bildhafte Weise, was ein Mensch braucht, um ein Ziel zu erreichen. Er muss sich mit dem Weg beschäftigen und damit, wie er auf diesem Weg vorankommen will. Es reicht also nicht, Ziele vorzugeben und einen Kompass in die Hand zu geben. Der Mitarbeiter braucht eine emotional verankerte Vorstellung davon, wie er vorankommen kann, und er braucht das entsprechende Training. Mit der aus seinen Fähigkeiten erwachsenden Sicherheit und Zuversicht, wird er auch schwierige Wege meistern und hochgesteckte Ziele erreichen.

Führung heißt: Erstens darauf zu achten, dass das Ziel emotional positiv beim Mitarbeiter verankert ist. Zweitens das „Wie“ der Zielerreichung als konkreten Business-Case zu erörtern. So sollten zum Beispiel im Falle einer Preisanpassung die positiven Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis und den persönlichen Bonus ebenso thematisiert werden, wie das genaue Vorgehen bei der Einwandbehandlung und das konkrete „Sprechen“ im Verkaufsgespräch.

NEWS

VERKAUFSTRAINING:

Kundengerecht kommunizieren und verkaufen

Die Kunden und ihre Bedürfnisse sind verschieden – das wissen alle Verkäufer. Trotzdem behandeln sie ihre Kunden häufig weitgehend gleich. Die Folge: Ihre Argumentation läuft ins Leere und sie stehen nach dem Verkaufsgespräch mit leeren Händen da. Wie sie Kunden schnell und richtig einschätzen sowie typgerecht ansprechen können, das erfahren technische Verkäufer in einem offenen Seminar „Überlegene Verkaufskompetenz – So gewinnen Sie jeden Kunden“, das das Trainings- und Beratungsunternehmen Kaltenbach Training am 30./31. Januar 2014 in Leipzig und am 10./11. Februar 2014 in Böbingen durchführen. Walter Kaltenbach und Ralph Guttenberger erläutern, wie sie schnell erkennen, wie ihr Gegenüber „tickt“; des Weiteren, wie sie Kunden so ansprechen, dass diese von ihnen und ihrem Produkt begeistert sind. www.kaltenbach-training.de

Das „Drehbuch“

Um einen Negativtrend in der Leistungskurve aufzuhalten muss die Führungskraft gemeinsam mit den Vertriebsmitarbeitern im Team analysieren, wie die Ziele erreicht werden können und was dem im Wege steht. Dabei ist es besonders wichtig, das richtige Drehbuch für die Kundenkontakte zu entwickeln. Folgende Leitlinien helfen bei der Umsetzung und können bei Bedarf auch im Rollenspiel trainiert werden:

- Ich möchte den Kunden dazu bringen, mir seine Herausforderungen zu erzählen
- Ich möchte die Zeit beim Kunden gut nutzen, um gemeinsam einen Lösungsansatz zu finden
- Wenn ich Kundenprobleme verstehe, dann kann ich mehr verkaufen und für beide Parteien Erfolg schaffen
- Dafür habe ich Zeit, Aufmerksamkeit und Geduld

Kunden spüren den rigorosen Egoismus, der aus dem Verkaufsdruck resultiert und verschließen sich. Ein Abschluss wird unwahrscheinlich. Ein innerlich freier und ambitionierter Verkäufer kann seine verkäuferischen Skills besser ausbauen und so noch zielgerichteter gemeinsam mit dem Kunden neue kreative Lösungen entwickeln, vermeintlich vorhandene Budgetgrenzen ausdehnen und die Basis für langfristiges Geschäft oder Zusatzgeschäft legen.

Führen in die verkäuferische Excellence

Grundsätzlich sollte das Führen von allen Beteiligten als gemeinsamer Prozess verstanden werden. Gerade wenn die Zielvorgaben von der Geschäftsleitung vorgegeben sind, ist es wichtig, dass sich die Führungskraft mit ihren Vertriebsmitarbeitern gemeinsam über die Strategie und die Mittel der Wahl berät. Die Aufgabe der Führungskraft kann sich nicht darin erschöpfen vorzugeben, dass ein Ziel erreicht werden muss. Sie muss ganz aktiv an der Gestaltung des Konzepts zu dessen Erreichung beteiligt sein und dazu auch die nötigen Hilfestellungen und Coachings anbieten.

Zielvereinbarungen sind zielführend, wenn die Umsetzung der Ziele intensiv erörtert und auch trainiert wird...

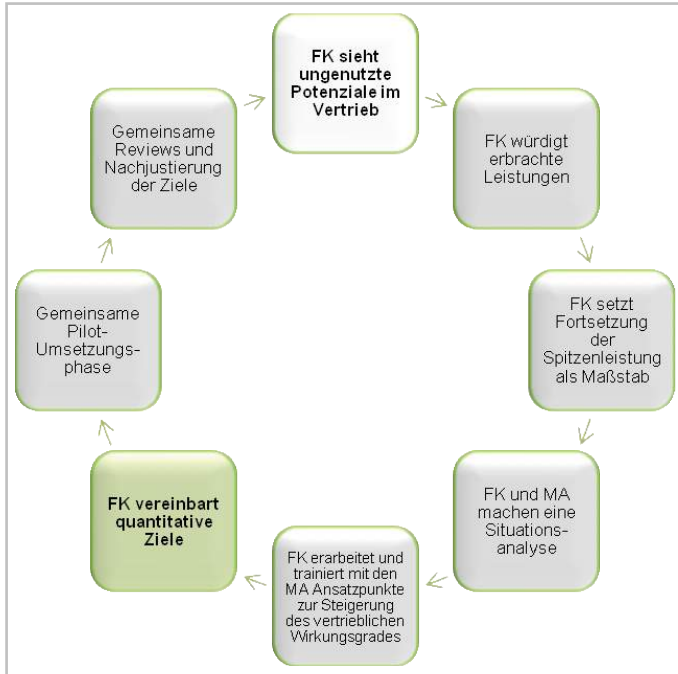
- ... Wie kann die Preisanpassung argumentiert werden? Wie die Vertragsverlängerung?
- ... Welches Zielkundenprofil für welches Produkt?
- ... Wie kann unser aktuelles Image genutzt werden?
- ... Mit welchen Einwänden ist zur rechnen und wie können diese beantwortet werden?
- ... Wie genau muss ich meinen Tagesablauf verändern?
- ... Welche meiner Stärken sind besonders hilfreich für mich?

Der zentrale Stachel sollte somit weniger das Ziel an sich sein, sondern die dazu erforderliche verkäuferische Excellence.

Der hohe Anspruch an die vertriebliche Qualität ist somit der eigentliche Treiber. Das Ziel bildet dazu den Rahmen und Auslöser. Vertriebsmitarbeiter, die gesteckte Ziele in Zweifel ziehen, kaschieren damit zuweilen auch eigene Schwächen in der Herangehensweise beim Kunden. Sie sagen eher nicht „das kann ich nicht“ als vielmehr „das geht nicht“. Umso wichtiger ist dann das gemeinsame Arbeiten an der Methode. Sie gibt dem Mitarbeiter die Sicherheit **Fortsetzung auf Seite 5**

Fortsetzung von Seite 4 und vor allem die Flexibilität, mit dem Kunden in der realen Verkaufssituation einen offenen Dialog zu führen. Gerade das Trainieren und Simulieren der Situationen beim Kunden kann dazu dienen, das Ziel als Bild positiv emotional zu verankern und erlebbar zu machen.

Die folgende positive Rückkoppelung sollte angestoßen werden:



Die Rolle der Führungskraft muss dabei die eines Coaches sein. Sie kann dazu beitragen, dass der Mitarbeiter das Ziel als erfolgsorientiertes Kopfkino – also als Prozess – abspeichert und bei Bedarf abrufen kann.

Fazit:

Die Führungskraft hat einen nicht zu überschätzenden Einfluss auf das tatsächlich an den Tag gelegte Leistungs-

verhalten der Mitarbeiter. Häufig zu kurz kommt die intensive gemeinsame Auseinandersetzung mit der Ausgangssituation und den ganz konkreten Ansatzpunkten und Chancen im Markt. Ebenso selten findet die gemeinsame Definition ungenutzter Verhaltenspotenziale statt. Die Frage, wie genau vorgegangen werden soll, wird zu wenig besprochen und selten gemeinsam erarbeitet. Wenn das Coaching durch die Führungskraft an der richtigen Stelle ansetzt (Input) kann die Zielerreichung (Output) wirksam unterstützt werden. Zudem wird der Zusammenhang aus Verhalten und Wirkung erfahrbar. Das erhöht nachhaltig die Erfolgszuversicht und damit die Motivation.

Die Autoren: Dr. Tobias Heisig

gehört zu den gefragtesten Trainern in Führung und Vertrieb. Seit 1992 beschäftigt ihn die Frage, wie Menschen dazu überzeugt (nicht manipuliert) werden können, das Passende zu tun. Als Geschäftsführer, Trainer und Verkäufer der CEVEYCONSULTING und der SMARTinSALES lebt er das, was er mit Begeisterung an seine Kunden weitergibt. Geprägt durch ein breites Spektrum an Branchen und viele tausend Trainingstage und Feldbegleitungen versteht es Tobias Heisig besonders gut, Nutzen für die Alltagspraxis zu vermitteln.



Dr. Alexander Wittwer

berät und trainiert seit über 15 Jahren Führungskräfte im Vertrieb darin, ihre Mitarbeitenden nicht nur auf die richtigen Ziele auszurichten, sondern diese Ziele auch emotional bei den Mitarbeitenden zu verankern und ein Höchstmaß an Eigenverantwortung und Identifikation herzustellen. Als Geschäftsführer der CEVEYCONSULTING GmbH steht im Fokus seiner Beratungstätigkeit darum auch die Entwicklung der hierfür passenden Systeme und Prozesse.



NEWS

EFFIZIENTER VERTRIEB UND AUSSENDIENST: Routenplanung im CRM

Der Außendienst und die Vertriebsmitarbeiter stehen oftmals vor dem Problem die Routenplanung effizient zu gestalten. Eine optimale Routenplanung spart viel Zeit und steigert die Besuchsquoten. Termine können miteinander verbunden werden. Das Problem des Handlungsreisenden ist ein kombinatorisches Optimierungsproblem und wurde bereits im Jahre 1930 erstmals als mathematisches Problem erwähnt. Seitdem beschäftigen sich viele Wissenschaftler und Forscher mit der Findung einer optimalen Lösung. Die Firma salesdoc hat sich dem Travelling Salesman Problem (TSP) angenommen und dieses Thema in der ihrer Software für Vertriebssteuerung und CRM einfließen lassen. Mit Hilfe von Google Maps ist es dem Unternehmen gelungen Routenplanung und Navigation im Kundendatensatz einzubinden und die Möglichkeit geschaf-

fen direkt im CRM-System eine Routenplanung mit mehreren Besuchsterminen in verschiedenen Firmen durchführen zu können. „Kunden, die das CRM mit dieser Funktionalität bereits nutzen, sprechen von einer optimalen und effizienten Auslastung von Aussendienst und Vertrieb.“ so Carsten Fiedler, Geschäftsführer und IT-Manager im Unternehmen. „Das positive Feedback zu diesem Feature macht uns sehr stolz auf unsere Entwicklungsarbeit in unserem Team.“ – Fiedler weiter. Die Software besticht durch seine Flexibilität und Einfachheit. „Keep it simple“ ist unser Slogan sagt Sabine Fiedler, Geschäftsführerin von salesdoc. „Unsere Plattform wird für Kunden zu 80 Prozent konfiguriert. Programmierarbeiten sind auf Grund der Struktur der Software nur noch sehr selten nötig. Somit können wir unseren Kunden innerhalb von zwei Wochen eine Testversion zur Verfügung stellen, die den individuellen Ansprüchen entspricht.“ www.salesdoc.de