



**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

## EDITORIAL

### Wenig besinnliche Weihnachtszeit

Während sich in vielen Unternehmensbereichen die Gesprächsthemen zum Jahresende vor allem um Weihnachtsmärkte und Geschenke drehen, geht es im Vertrieb meist weniger entspannt zu. Zum einen geht es darum, noch die letzten Umsätze zu realisieren, um die Jahres-Ziele zu erreichen. Zum anderen steht schon die Planung fürs nächste Jahr an.

Und das ist nicht nur eine zeitraubende Angelegenheit, sondern oft auch eine ziemlich frustrierende. Denn wenn Ziele kurzerhand von oben verordnet werden, hat das nur eine Folge: die Mitarbeiter lehnen sie ab, ohne sich ernsthaft mit ihnen beschäftigt zu haben.

Wenn es ganz schlimm kommt, können Ziele sogar den Vertriebs Erfolg behindern und Mitarbeiter in eine Abwärtsspirale treiben, warnen Tobias Heisig und Alexander Wittwer (ab Seite 1). Denn oft genug haben es Verkäufer gar nicht selbst in der Hand, in welchem Umfeld sie aktiv sind und welche Zuwächse sie realisieren können, ergänzt Oliver Schumacher in seinem Beitrag (Seite 6). Ein tolles Coaching-Instrument um Mitarbeiter aus diesem Dilemma zu befreien stellt Ralph Guttenberger in seinem Artikel (ab Seite 8) über „Bordstein-Konferenzen“ vor.

Einen erfolgreichen Jahresabschluss wünscht Ihnen

Ihr   
**Martin Hausmann**  
 Redaktionsleiter

## TERMIN

30.-31.01. 2014, LEIPZIG

10.-11.02. 2014, BÖBINGEN

### **Kundengerecht kommunizieren und verkaufen**

Die Kunden und ihre Bedürfnisse sind verschieden – das wissen alle Verkäufer. Trotzdem behandeln sie ihre Kunden häufig 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 diesem offenen Seminar.

[www.kaltenbach-training.de](http://www.kaltenbach-training.de)

06.02.2014, MÜNCHEN

### **DVS Vertriebstagung**

Woher kommt die Motivation, etwas zu tun? Bei der DVS – Vertriebstagung vermittelt Dr. Reinhard K. Sprenger das Bewusstsein, mit dem ein Spitzenverkäufer zum Kunden geht. Dabei konzentriert sich Sprenger auf das, was wirklich funktioniert: Klarheit, Konsequenz und das Gefühl, mit dem eigenen Lebenszug am richtigen Bahnhof zu stehen. Im Workshop nach dem Vortrag erarbeiten Sie sich Ihre persönliche Motivationsstrategie. [www.haufe-akademie.de/dvs-vertriebstagung](http://www.haufe-akademie.de/dvs-vertriebstagung)

### Kienbaum Vergütungsreport

## Gehälter von Führungskräften in Marketing, Vertrieb und PR steigen an

**Aus dem aktuellen Vergütungsreport „Führungskräfte und Spezialisten in Marketing und Vertrieb 2013“ der Kienbaum Management Consultants GmbH geht hervor, dass die Gehälter für Spezialisten in der Marketing-Branche 2013 im Schnitt um rund 3,2 Prozent gestiegen sind.**

Wichtige Faktoren, die über die Höhe des Gehaltes entscheiden: Unternehmensgröße, Standort des Unternehmens und Art des Studienabschlusses. Besonders interessant: Leiter der Unternehmenskommunikation verdienen mehr als Marketingleiter.

Wer mehr als der Bundesdurchschnitt verdienen möchte, sollte nach München ziehen, denn in der bayerischen Landeshauptstadt verdienen die Führungskräfte aus Marketing, PR und Vertrieb rund 13 Prozent mehr als der Bundesdurchschnitt. Allgemein lässt sich feststellen, dass in den Ballungsräumen der großen deutschen Städte und Medienzentren, wie Köln oder Frankfurt am Main, im deutschlandweiten

Vergleich am meisten Gehalt gezahlt wird. Führungskräfte in der Marketing-Branche sind auch gut beraten, wenn sie in Betrieben mit mehr als 5.000 Angestellten arbeiten, denn laut dem Vergütungsreport verdienen sie dort mit jährlich 150.000 Euro mehr als doppelt so viel wie ihre Kollegen in Betrieben mit weniger als 50 Angestellten. Ein Grund dafür kann sein, dass die Aufgaben für Führungspositionen in großen Unternehmen oft komplexere Aufgaben beinhalten und die Anforderungen an die Angestellten in Führungspositionen besonders hoch sind, was sich wiederum im Gehaltsunterschied zeigt.

[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

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“.

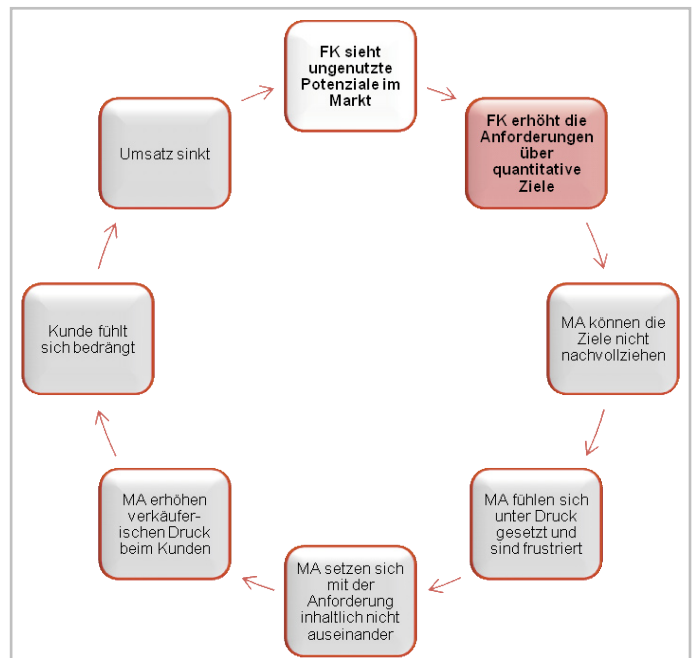
Im Training mit Vertriebsmitarbeitern begegnet uns dieses Verhalten seit vielen Jahren. Wir sehen die unmittelbare Übertragung des als negativ empfundenen Leistungsdrucks in einen Verkaufsdruck. Der Verkäufer versucht mit allen Mit-

teilen 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](http://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?

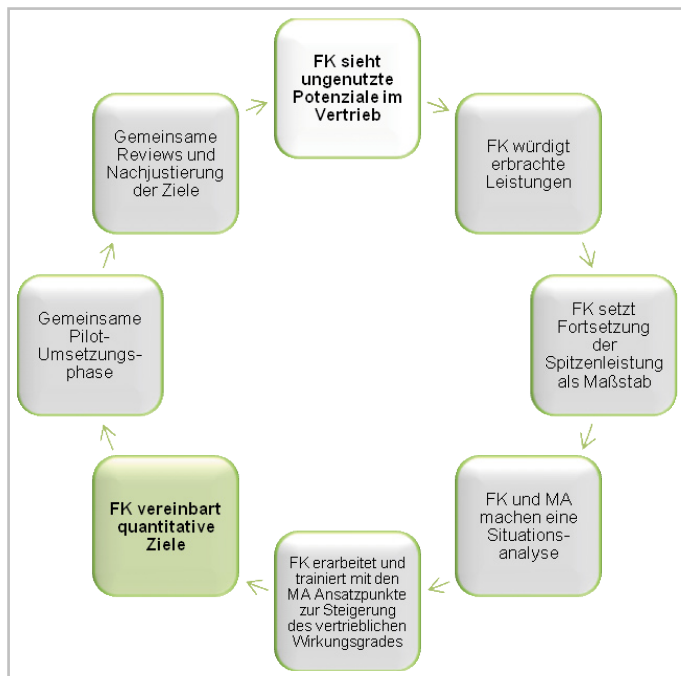
Der zentrale Stachel sollte somit weniger das Ziel an sich sein, sondern die dazu erforderliche verkäuferische Excellence.

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](http://www.salesdoc.de)

Vor dem Spiel ist nach dem Spiel:

# Wie Sie jetzt Ihre Jahreszielerfüllung sicherstellen

Für viele Verkäufer beginnt mit dem Jahreswechsel der Wettlauf um die Zahlen wieder einmal von vorne. Je nachdem wann das Geschäftsjahr genau abgeschlossen ist, werden neue Ziele – speziell auch im Vertrieb – definiert und kommuniziert. Nun geht es erneut um die Frage, wie bis zum Jahresultimo 100 Prozent Zielerfüllung sichergestellt werden. Nicht für alle Verkäufer eine leichte Aufgabe ...

Von Oliver Schumacher\*

Eines vorweg: Es gibt keine fairen Ziele. Auch keine fairen Verkaufsbezirke. Der Erfolg eines jeden einzelnen Verkäufers ist von den unterschiedlichsten Faktoren abhängig, die sie zum Teil nicht einmal selbst beeinflussen können. So kann beispielsweise der aktuelle Bezirksleiter wenig für die guten oder schlechten Leistungen seiner Vorgänger. Auch kann er nichts dafür, wenn gerade in seinem Bezirk der beste oder schlechteste Verkäufer seines Mitbewerbers arbeitet. Dennoch beeinflussen diese Aktivitäten entscheidend seine Chance auf die erfolgreiche Zielerfüllung.

Natürlich spielen auch die Kunden an sich eine Rolle. Manche sind von sich aus sehr expansiv und fragen von alleine immer mehr nach. Andere hingegen sind bescheiden und froh, wenn sie ihre eigenen Umsätze halten können. Ein weiterer Aspekt ist die Unternehmenspolitik: Wonach richten sich die gewöhnlich jährlich steigenden Ziele? Nach dem Ist-Umsatz zuzüglich eines Aufschlags? Oder nach den Planzahlen des Vorjahres zuzüglich eines Aufschlags – egal wie hoch der tatsächliche Umsatz war? Alles zusammengenommen hat sicherlich ein wenig mit Glück zu tun, aber noch viel mehr mit Fleiß und Engagement.

## Konjunkturprogramm für Mitbewerber?

Leider gibt es immer noch viele Verkäufer, die sich als Opfer ihrer Zielvorgaben sehen. Sie arbeiten unmotiviert und weit unter ihren Möglichkeiten, weil sie davon ausgehen, dass ihr Ziel nicht erreichbar ist. Das ist bedauerlich, denn durch ihr eher defensives Verhalten fördern sie ein Konjunkturprogramm für ihre Mitbewerber – und machen ihr eigenes Verkäuferdasein noch schwerer. Folgende elf Handlungsempfehlungen erleichtern es im Verkauf, produktiver zu arbeiten sowie Umsätze zu sichern und auszubauen – und das ganz unabhängig von jährlichen Zielvorgaben:

### 1. Bestehende Kunden bewerten und nach Prioritäten pflegen

Arbeiten Sie heraus, wer gegenwärtig Ihre besten Kunden sind. Denn diese sind verständlicherweise auch die Wunschkunden Ihrer Mitbewerber. Wenn gute Kunden, und sind es auch nur einzelne, wegbrechen, gefährdet dies Ihre Jahreszielerfüllung erheblich. Machen Sie sich darüber Gedanken, wie Sie Ihren besten Kunden noch mehr Wertschätzung und Professionalität entgegenbringen können. Was können Sie dazu beitragen, damit diese sich mit Ihrer Hilfe noch besser fühlen, noch erfolgreicher werden und noch mehr Sinn und Wichtigkeit in der Zusammenarbeit mit Ihnen sehen? Optimieren Sie Ihren Besuchsrhythmus. Häufig verändert sich über die einzelnen Jahre die Relevanz der einzelnen Kunden. Manche

wachsen, andere stagnieren. Wer alle Kunden gleich häufig besucht und für alle gleich viel Zeit aufwendet, macht etwas falsch. Denn es kann nicht richtig sein, dass ein A-Kunde mit der gleichen Intensität wie ein C-Kunde betreut wird. Da sich jedes Jahr die Verhältnisse im Bezirk ändern, sind gleiche Verkaufsrouten und identische Verweildauern bei den Kunden nicht zielführend.

### 2. Neukundengewinnung nicht dem Zufall überlassen

Kunden können nur von den Verkäufern kaufen, die sie kennen. Im Idealfall sind Sie in Ihrem Verkaufsbezirk bekannt wie der sprichwörtliche „Bunte Hund“. Wer Sie aber zumindest kennen muss, sind die für Sie attraktivsten potentiellen Kunden. Haben Sie diese bereits eindeutig definiert? Wenn nicht, dann machen Sie das sofort. Der Neukundengewinnung muss – neben der Pflege der Bestandskunden – eine hohe Priorität beigemessen werden. Erarbeiten Sie einen Plan, mit welcher Strategie Sie weitere Kunden gewinnen wollen. Entwickeln Sie beispielsweise einen 6-Schritte-Plan, wie Sie in diesem Jahr bei den 10 attraktivsten potentiellen Kunden vorgehen werden. Es kann nicht sein, dass Sie die Neukundengewinnung dem Zufall überlassen. Viele Verkäufer sind dabei jedoch nicht hartnäckig und nachhaltig genug. Sie gehen vielleicht nur einmal zu ihrem Wunschkunden, statt dort in angemessenen Abständen immer wieder mit originellen Ansätzen aufzutreten.

### 3. Konzentration auf das Wesentliche

Jeder Verkäufer hat 24 Stunden am Tag. Dennoch kann ein Verkäufer, der vielleicht sieben Stunden am Tag arbeitet, erfolgreicher sein, als ein anderer, welcher elf Stunden arbeitet. Dies liegt daran, dass der eine sich mehr auf Dinge konzentriert, die ihn voranbringen. Andere hingegen beschäftigen sich häufig zu viel mit Dingen, die sicherlich nett, vor allem aber einfach sind: Bei Kleinstkunden „rumhängen“, die eh keine weitere Ware kaufen wollen, anstatt konsequent neue Kunden aufzusuchen.

### 4. Verbindlichkeiten einfordern

Passen Sie auf, dass Sie nicht zu lieb sind. Es muss hin und wieder auch einmal von Ihnen aus Klartext gesprochen werden. Sie brauchen im Verkauf manchmal zeitnah ein konkretes Ja oder Nein, damit Sie wissen, woran Sie sind. Sorgen Sie deshalb für mehr Verbindlichkeit und verlassen ggf. nach einiger Zeit Kunden, bei denen das Verhältnis Spaß-Ertrag-Aufwand nicht mehr stimmt.

Fortsetzung von Seite 6

## 5. Berufserfahrung schützt nicht vor systematischer Vorbereitung

Manche Verkäufer glauben, dass sie deswegen gut verkaufen können, weil sie viel Berufserfahrung vorzuweisen haben. Das mag sein, ist aber dennoch kein Grund, sich nicht auf neue Angebote und Kundengespräche systematisch vorzubereiten. Wenn Sie beispielsweise ein neues Produkt verkaufen wollen, dann müssen Sie sich dieses zuerst selbst verkaufen. Also: Wie wollen Sie den Gesprächseinstieg vornehmen? Welche Einwände können kommen? Welche Angebotsalternativen haben Sie? Wenn Sie hier beim Kunden spontan handeln und sich nur auf Ihre Intuition verlassen, verschenken Sie Chancen und damit Umsatz.

## 6. Unproduktive Zeiten nutzen

Ob dies nun Autofahrten, Wartezeiten oder andere Dinge sind: Halten Sie eine Mappe mit beispielsweise Fachbeiträgen, spannenden Presseartikeln oder anderen Unterlagen bereit, um diese dann zu lesen. Oder nutzen Sie Ihren CD-Player oder Ihr Handy, um beispielsweise Hörbücher zum Thema Verkaufen oder Kommunikation zu hören. Um unproduktive Zeiten zu nutzen, können Sie sich auch mit Menschen austauschen, die selbst wissen, wie es geht. Suchen Sie sich gezielt Gesprächspartner, die Probleme lieber lösen, als über Probleme zu jammern. Üben Sie während langer Autofahrten mit Kollegen oder anderen Vertrauten über die Freisprechanlage Verkaufsgespräche. Denn es ist immer noch besser an Kollegen zu üben, als an Kunden.

## 7. Gespräche regelmäßig reflektieren

Nehmen Sie sich mehr Zeit für das Reflektieren von Gesprächen. Nicht immer ist der Kunde einfach nur „schwierig“ oder „beratungsresistent“. So manches Mal hat der Verkäufer dem Kunden das Ja auch nur unnötig erschwert. Fragen Sie sich deshalb nach jedem Gespräch selbstkritisch, was Sie gut und was Sie weniger gut gemacht haben. Denn wenn Sie immer das machen, was Sie bisher gemacht haben, werden Sie auch immer nur das bekommen, was Sie bisher erhalten haben – wenn überhaupt.

## 8. In verkaufsrelevantem Wissen „baden“

Planen Sie systematisch Ihre persönliche Weiterbildung. Lesen Sie regelmäßige Bücher zum Thema Verkaufen und besuchen Sie ein oder zwei Verkaufstrainings pro Jahr. Sie werden merken, dass Sie immer mehr auf den Pfad des

Gelingens kommen, umso mehr Sie in verkaufsrelevantem Wissen „baden“.

Möglicherweise klingt vieles von dem, was hier empfohlen wird, für viele Verkäufer logisch und vernünftig. Eventuell haben die meisten sogar das eine oder andere bereits versucht, sind dann aber ohne böse Absicht schnell wieder in das alte Fahrwasser gerutscht. Leider wollen manche Menschen gerne von heute auf morgen alles verändern. Das geht nicht. Viele, die das Ruder zu stark herumgerissen haben, sind danach umso frustrierter, weil sich kurzfristig kein Erfolgserlebnis eingestellt hat.

Niemand kann von heute auf morgen zehn Kilogramm abnehmen – es hat aber auch niemand von heute auf morgen zehn Kilogramm zugenommen! Dieser wichtige Punkt wird leider schnell vergessen. Menschen sind ein Ergebnis ihrer Gewohnheiten. Deshalb gelingt eine Veränderung nur dann, wenn wir es schaffen, diese Gewohnheiten zu verändern und zwar am besten Schritt für Schritt. Haben wir ein Ziel, sollten wir sofort eine Kleinigkeit verändern, danach die nächste usw. Auf Sicht von ein oder zwei Jahren wird dadurch so einiges möglich. Wichtig ist dabei nur, am Ball zu bleiben und Ausdauer an den Tag zu legen.

So wird vielleicht bei dem Versuch der Umsetzung dieser Empfehlungen nicht gleich die Jahreszielerfüllung erreicht, aber garantiert eine deutliche Verbesserung im Vergleich zum Vorjahr erzielt. Und das ist doch auch schon mal etwas, denn es zeigt nicht nur dem Vorgesetzten einen guten Willen, sondern gibt auch uns selbst ein gutes Gefühl und damit die notwendige Motivation, konsequent weiterzumachen und auf der Erfolgsleiter eine Stufe nach der anderen zu erklimmen.

Weitere kostenlose Verkaufstipps im Hörspielformat gibt es unter [www.verkäuferhörspiel.de](http://www.verkäuferhörspiel.de)

### Zum Autor: **Oliver Schumacher**

([www.oliver-schumacher.de](http://www.oliver-schumacher.de)) ist Trainer für Verkaufserfolge. Der vierfache Buchautor trainiert schwerpunktmäßig Verkäufer im Außendienst darin, wie sie wertschätzend und systematisch Kunden für sich gewinnen. Neben umfangreicher Praxiserfahrung als Verkäufer im B2B-Bereich kann er akademische Abschlüsse sowohl im Bereich Kommunikation und Rhetorik als auch Betriebswirtschaft vorweisen. So haben seine Kunden nicht nur einen Trainer, der die Sprache des Vertriebs spricht und versteht, sondern Wissen auch fundiert vermittelt.



## IMPRESSUM

Vertriebs-Experts ist ein Experten-Dienst mit einem monatlichen Beratungsbrief und einem Themenportal. Jährliche Bezugs- und Nutzungsgebühr 169,- Euro zzgl. 19% MwSt. Bestellungen ausschließlich über das Internetportal.

**Das Experten-Team:** Alexander Christiani, Holger Dannenberg, Michael Ehlers, Dirk Kreuter, Martin Limbeck, Anne M. Schüller, Prof. Dr. Peter Winkelmann

**Redaktion (V.i.S.d.P.):** Martin Hausmann, Schimmel Media Verlag

schimmel  
VERLAG media  
GmbH & Co KG

**Verlag:**  
Schimmel Media Verlag GmbH & Co. KG,  
Kantstraße 38, D-97074 Würzburg  
Geschäftsführer: Martina Schimmel,  
Gudrun Schimmel-Wanner, Ingo Schloö.

**Abonnenten-Service:**  
Tel. 09 31 / 35 98 110,  
Fax 09 31 / 35 98 111  
[abo@schimmel-media.de](mailto:abo@schimmel-media.de)

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Verarbeitung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

## Vertriebscoaching:

# Bordstein-Konferenzen für Außendienst-Mitarbeiter

**Bordstein-Konferenzen sind ein bewährtes Personalentwicklungsinstrument im Außendienst. Mit diesen Coaching-Gesprächen, die Führungskräfte im Vertrieb mit ihren Mitarbeitern vor und nach gemeinsamen Kundenbesuchen führen, lässt sich die Kompetenz des Außendienstes mit System erhöhen.**

Von Ralph Guttenberger

Wie können wir die Kompetenz unserer Vertriebsmitarbeiter erhöhen? Das fragen sich viele Unternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen über Außendienstmitarbeiter vertreiben. Denn ihre Führungskräfte im Vertrieb können – anders als zum Beispiel Führungskräfte im Fach- und Einzelhandel – ihre Mitarbeiter nicht Tag für Tag live im Kundenkontakt beobachten und ihnen anschließend ein Feedback über ihr Verhalten geben.

Trotzdem ist ein gezieltes Entwickeln der Kompetenz der Verkäufer im Außendienst wichtig. Denn häufig sind sie die zentralen Ansprechpartner für die Kunden. Also hängt der Vertriebs Erfolg der Unternehmen stark von der Kompetenz ihrer Außendienstmitarbeiter ab. Ein bewährtes Instrument, um die Kompetenz der Verkäufer mit System zu erhöhen, sind Bordstein-Konferenzen, die Führungskräfte im Vertrieb vor und nach gemeinsamen Kundenbesuchen mit ihren Mitarbeitern führen, um ihnen ein Feedback zu geben. Diese Coachinggespräche werden Bordstein-Konferenzen genannt, weil sie meist nicht in einem Büroraum, sondern beispielsweise im Auto des Außendienstmitarbeiters oder in einem Café stattfinden.

Beim Entwickeln der Kompetenz der Außendienstmitarbeiter mittels Bordstein-Konferenzen gilt es zwischen

- der Bordstein-Konferenz vor dem Kundenbesuch,
- dem Kundenbesuch selbst und
- der Bordstein-Konferenz nach dem Kundenbesuch zu unterscheiden.

## Die Bordstein-Konferenz vor dem Kundenbesuch

Eine Voraussetzung für einen gemeinsamen Kundenbesuch ist: Der Kunde ist damit einverstanden. Also sollte der Außendienstmitarbeiter ihn vorab fragen, ob seine Führungskraft ihn begleiten darf. Diesen Wunsch gilt es zu begründen. Eine Begründung kann sein: „Sehr geehrter Kunde, unser Unternehmen möchte die Qualität der Kundenbetreuung kontinuierlich erhöhen. Deshalb würde mich mein Vorgesetzter bei meinem nächsten Besuch bei Ihnen begleiten, um mir danach Rückmeldung über die Beratung zu geben. Sind Sie damit einverstanden?“ Die Begründung kann auch lauten: „Sehr geehrter Kunde, Sie sind seit drei Jahren unser Kunde, was auch meinen Chef sehr freut. Deshalb würde er Sie gerne persönlich kennenlernen. Sind Sie damit einverstanden, dass er ...?“

Doch Vorsicht! Diese Begründung birgt die Gefahr, dass der Kunde sich im Gespräch auf die Führungskraft konzentriert. Schließlich lautet die offizielle Begründung für deren Präsenz: Die Führungskraft möchte den Kunden kennenlernen. Deshalb empfiehlt es sich in der Regel, die Intention des gemeinsamen Besuchs offen zu benennen. Dann ist auch für den Kunden klar, warum sich die Führungskraft im Gespräch weitgehend zurückhält und primär den Prozess beobachtet.

Sagt der Kunde ja, findet vor dem Kundenbesuch die erste Bordsteinkonferenz statt. In dieser gilt es zu checken, ob sich der Außendienstmitarbeiter adäquat auf den Kundenbesuch

vorbereitet hat und mit einem klaren Ziel ins Kundengespräch geht. Hier sollte sich die Führungskraft zunächst die Kundenhistorie schildern lassen – zum Beispiel:

- Ist der Kunde ein Neu- oder Bestandskunde?
- Was ist sein Geschäftsfeld?
- Wie ist seine aktuelle wirtschaftliche Situation? Vor welchen Herausforderungen steht er?
- Welche Umsätze wurden mit dem Kunden in der Vergangenheit womit erzielt?
- Welchen (zusätzlichen) Bedarf hat er?
- Was ist dem Kunden (in der Beziehung zu seinen Lieferanten) besonders wichtig?
- Was lief in der Vergangenheit bei der Zusammenarbeit (weniger) gut?
- Welche Funktion hat Gesprächspartner in seiner Organisation? Ist er der alleinige Entscheider?

Dies zu erkunden, ist wichtig, damit die Führungskraft einschätzen kann: Hat sich der Mitarbeiter intensiv mit dem Kunden befasst, dass er zum Beispiel eine kundenspezifische Verkaufsargumentation entwickeln kann? Ist dies besprochen, sollte die Führungskraft mit dem Mitarbeiter klären:

- Welches Ziel möchten Sie im Gespräch erreichen? (Zum Beispiel: „einen Auftrag für ‚...‘ erlangen“. Oder: „die nötigen Infos erhalten, um für den Kunden einen maßgeschneiderten Problemlösungsvorschlag zu erstellen“).
- Ist es realistisch, dieses Ziel zu erreichen?
- Welches alternative Ziel verfolgen Sie, wenn sich das gesteckte Ziel im Gespräch als unrealistisch erweist?

Das Ziel dieser Fragen ist es unter anderem zu checken: Gelingt es dem Verkäufer, ein anspruchsvolles und zugleich realistisches Ziel für das Kundengespräch zu formulieren?

Ist dies geklärt, sollte die Führungskraft noch erfragen, wie der Mitarbeiter strategisch und taktisch vorgehen möchte, um das Ziel zu erreichen:

- Wie bauen Sie das Gespräch auf, um Ihr Ziel zu erreichen?
- Wie ermitteln Sie den Bedarf des Kunden?
- Wie ermitteln Sie, was für dessen Kaufentscheidung wirklich relevant ist?
- Welchen Nutzen hat der Kunde von Ihrem geplanten Lösungsvorschlag? Warum?
- Welche Einwände könnte der Kunde vorbringen? Wie reagieren Sie darauf?

Gegen Ende der Bordstein-Konferenz sollte die Führungskraft mit dem Mitarbeiter ein, zwei Punkte vereinbaren, auf die dieser besonders achten sollte – entweder weil sie für das Unternehmen wichtig sind oder weil sie für die weitere Entwicklung des Verkäufers bedeutsam sind. Mehr als ein, zwei Punkte sollten es nicht sein. Denn sonst konzentriert sich der Verkäufer im Gespräch primär auf seine



**Fortsetzung von Seite 8**

„Vorgaben“ statt den Kunden. Am ziel-führendsten sind Bordstein-Konferenzen, wenn ein Kundenbe-ratungs-Formular existiert, das alle Außendienstmitarbeiter vor jedem Kundenbesuch ausfüllen, um sich vorzubereiten. Denn dann kann dieses als Grundlage dienen, und die Führungskraft kann sich, sofern ihr das Formular ausgefüllt zugemailt wird, auf das Gespräch vorbereiten.

**Der Kundenbesuch selbst**

Beim Kundenbesuch sollte der Außendienstmitarbeiter zu-nächst seine Begleitperson dem Kunden vorstellen, bevor diese in der Begrüßungsphase selbst einige Worte mit ihm wechselt. Erwähnt werden sollte nochmals, was die Intention des ge-meinsamen Kundenbesuchs ist. Sofern die Begleitperson als Führungskraft vorgestellt wurde, sollte sie in den Smalltalk zu Beginn möglichst auch einige positive Worte über ihren Mitarbei-ter einfließen lassen – zum Beispiel: „Herr Mayer, ist einer unserer besten und ehrgeizigsten Mitarbeiter. Deshalb ist er an einem Feedback nicht nur von unseren Kunden, sondern auch von mir interessiert. Das gebe ich ihm gerne. Deshalb bin ich heute hier.“ Oder: „Herr Kunde, Sie werden seit zwei Jahren von Herrn Mayer betreut. Er ist einer unserer erfahrensten und kompetentesten Kundenbetreuer. Bei ihm sind Sie in guten Händen.“

Im Kundengespräch selbst muss sich die Führungskraft weit-gehend auf die Rolle des Beobachters beschränken. Das fällt vielen Führungskräften schwer – speziell, wenn sie registrieren, dass ihre Mitarbeiter taktische Fehler machen und eventuell die Gefahr besteht, dass ihnen ein Auftrag entgleitet. Dann reißen sie oft das Ruder an sich und übernehmen die Gesprächsführung. Die Folge: Ihr Mitarbeiter steht wie ein dummer Junge da. Und ein Coachen des Mitarbeiters ist eigentlich nicht mehr möglich, weil die Führungskraft weitgehend das Kundengespräch führte.

Entsprechendes gilt, wenn der Kunde, was oft geschieht, die Führungskraft erwartungsvoll anschaut. Dann sollte diese zum Beispiel nachdenklich den Kopf hin- und herwiegend den Blick erwidern und danach zu seinem Mitarbeiter schauen, so dass für den Kunden klar wird: Das ist mein Gesprächspart-ner. Ähnliches gilt, wenn der Kunde die Führungskraft direkt anspricht und zum Beispiel fragt: „Wie sehen Sie das?“. Dann muss sie die Kundenfrage zwar beantworten. Keinesfalls darf sie aber dem Mitarbeiter widersprechen. Vielmehr muss sie ihn in seiner Argumentation unterstützen. Denn der Mitarbeiter wird den Kunden auch künftig betreuen. Deshalb darf die Füh-rungskraft nicht dessen Position beim Kunden schwächen. Gegen Ende des Gesprächs sollte die Führungskraft sich für den gemeinsamen Kundenbesuch bedanken. Außerdem sollte sie zum Abschied noch ein paar nette Worte über den Kunden und seine Mitarbeiter sagen.

**Die Bordstein-Konferenz nach dem Kundenbesuch**

Vor Beginn der Bordstein-Konferenz nach dem Kundenge-spräch sollte sich die Führungskraft vergegenwärtigen, was das Ziel des Coachinggesprächs ist: nicht den Verkäufer „fertig machen“, sondern ihn in seiner Entwicklung fördern. Außerdem sollte sich die Führungskraft in Erinnerung rufen, wer ihr gegenüber sitzt: zum Beispiel ein Junior-Verkäufer mit noch wenig Erfahrung oder ein „alter Hase“ mit jahrzehnte-langer Vertriebs Erfahrung? Oder: ein Verkäufer, der primär im fachlich-analytischen Bereich stark ist oder dessen Stärken primär im Kontaktanbahnen liegen? Das erleichtert es der Führungskraft, ihr Feedback so zu gestalten, dass es perso-nenbezogen, realistisch und aufbauend ist.

Zu Beginn der Bordstein-Konferenz sollte die Füh-rungskraft ihren Mitarbeiter bitten, aus seiner Warte zu schildern, wie das Kundengespräch verlief; des Weiteren was gut und was verbesserungsfähig war. Eine weiterführende Frage ist: „Haben Sie das gesteckte Ziel erreicht. Wenn ja, warum? Wenn nein, warum?“

Danach sollte die Führungskraft dem Mitarbeiter ein allge-meines Feedback geben, das positiv beginnt: „Sehr gut gefiel mir, dass Sie stets den Blickkontakt mit dem Kunden suchten. Stark war auch, wie Sie auf den Einwand ‚...‘ reagierten.“ Erst dann sollte die Führungskraft das Gespräch zu den weniger guten Punkten überleiten und zwar möglichst unter Bezug auf die Analyse des Mitarbeiters: „Sie sagten, Sie hätten den Ein-druck gehabt, dass die Aufmerksamkeit des Kunden erlahmt. Was waren aus Ihrer Warte die Ursachen hierfür?“ Oder: „Wie Sie selbst registrierten, zog das Kaufargument ‚...‘ beim Kun-den nicht. Warum?“ Wichtig ist, dass die Führungskraft die Schwachpunkte in Frageform anspricht. Denn das Coaching soll einen Erkenntnis- und Lernprozess beim Mitarbeiter in Gang setzen. Deshalb sollte sich die „kritische Rückmeldung“ der Führungskraft auch auf die zwei, drei zentralen Knack-punkte konzentrieren, die für den nächsten Entwicklungsschritt des Verkäufers von Bedeutung sind. Keinesfalls sollte die Führungskraft, als alter Hase im Vertrieb, zum Beispiel einem Juniorverkäufer geballt alle Punkte um die Ohren hauen, die er noch lernen muss. Denn dies würde nur frustrieren, was einem zentralen Ziel des Coachings zuwider liefe – nämlich, dass der Verkäufer weiterhin am Ausbau seiner Kompetenz arbeitet.

Hat der Verkäufer die zentralen Lernfelder erkannt, kann die nächste Frage seiner Führungskraft lauten: „Wie können Sie das künftig besser machen?“. Das heißt, nun beginnt die Führungskraft mit dem Verkäufer Maßnahmen zu definieren, die darauf abzielen, dessen Kompetenz und somit Erfolg zu erhöhen. Diese sollten schriftlich fixiert werden.

**Ziel: Verkäufer zu Top-Verkäufern entwickeln**

Generell gilt für Bordstein-Konferenzen ebenso wie für die Konferenzen vor dem Kundenbesuch: Am effektivsten sind sie, wenn Formblätter existieren, auf denen die Führungskraft und der Verkäufer ihre Beobachtungen und Erkenntnisse no-tieren können und auf denen die wichtigsten Analysefragen stehen – also zum Beispiel: „Was war (in der Gesprächsphase ...) gut – was weniger gut?“ „Was sollte verbessert werden?“ Das erleichtert die Reflexion. Zudem wird das Coaching-Ge-spräch strukturierter geführt.

Wichtig ist es bei Bordstein-Konferenzen auch, dass sich Führungskraft und Mitarbeiter vergegenwärtigen: „Spitzen-verkäufer fallen nicht vom Himmel. Sie entwickeln sich.“ Deshalb sollten auf den gemeinsamen Kundenbesuch weitere folgen, bei denen gecheckt wird, wie sich die Kompetenz des Verkäufers entwickelt hat und die nächsten Entwicklungsschritte mit ihm vereinbart werden.

**Zum Autor:  
Ralph Guttenberger**

ist geschäftsführender Gesellschafter des Train-ings- und Beratungsunternehmens Kaltenbach Training, Böbingen, das firmeninterne Seminare zum Thema Bordstein-Konferenz durchführt. Ab 2014 bietet Kaltenbach Training auch offene Seminare zum Thema an (Telefon: 07173/6039; Email: [info@kaltenbach-training.de](mailto:info@kaltenbach-training.de); Internet: <http://www.kaltenbach-training.de>).



**Burn-out ist ansteckend:**

# Wenn negative Einflüsse überhand nehmen

**Erschöpfungsdepression ist besonders im Vertrieb eine häufige Krankheitsdiagnose. Neu ist, dass Burn-out auch ansteckend ist. Dr. Ilona Bürgel zeigt wirksame Gegenstrategien, wie Sie sich, Ihre Mitarbeiter, Kunden und Umsätze schützen.**

Von Dr. Ilona Bürgel

Montagmorgen. Sie haben bestens geschlafen, weil Sie sich auf eine neue Woche voller interessanter Begegnungen freuen. Egal, wie die allgemeine Wirtschaftslage gerade ist, Sie sind entspannt, denn Ihre Kunden schätzen Ihre Mitarbeiter. Ihre Assistentin kommt Ihnen lächelnd entgegen und berichtet von den ersten guten Nachrichten des Tages. Ihre Vertriebsmannschaft ist nicht nur anwesend, sondern gesund und fit. Sie beginnen das Teammeeting mit der Auswertung der Erfolge der letzten Woche.

Gefällt Ihnen diese Vision? Die Realität sieht leider oft ganz anders aus: Den meisten Menschen fällt es immer schwerer, die steigenden Forderungen zu erfüllen. Dies führt zu Stress, und der wiederum zu wachsenden Problemen, Krankheit und Arbeitsausfall. Gerade im Vertrieb mit seinen vielfältigen Stressfaktoren ist die Gefahr, besonders hoch. Auch wenn Vertriebler gelernt haben, mit Druck umzugehen, sieht die Realität oft anders aus. Die Messlatte der Zielvorgaben in den Unternehmen und Vertriebsabteilungen wird immer höher gelegt: noch besser, noch toller, noch schneller.

Fakt ist, dass im Vertrieb hohe Anforderungen an die Leistungsbereitschaft gestellt werden. Hier sind vor allem Menschen tätig, die voller Leistungswillen und Idealismus sind. Sie finden am Schreibtisch kein Ende und Überstunden werden nicht mehr als solche wahrgenommen. Sie werden unruhig, wenn es um sie ruhig wird, weshalb sie selbst außerhalb der Arbeit ständig aktiv sind. Gerade dieser ausgeprägte Ehrgeiz ist nicht förderlich für die mentale und körperliche Gesundheit: die Batterien sind leer. Je länger dieser Stress andauert, umso größer ist die Gefahr einen „Infarkt der Seele“ zu erleiden.

Dabei ist der Stress an sich kein Problem. Negativer Stress entsteht durch unsere Bewertung einer Situation als unangenehm, nicht zu bewältigen oder sogar Angst einflößend. Dann konzentrieren wir uns auf die Probleme statt auf die Lösungen und finden diese nicht, weil der so genannte Tunnelblick eintritt.

## Katastrophe kommt vor Vergnügen

Oft ärgern wir uns über das, was gestern war, machen uns Sorgen über Dinge, die noch gar nicht real sind: eine Umsatz-Talsole, Kundenbeschwerden, Chefs, die Druck machen. Diese Tendenz, sich mental auf Probleme oder Gefahren zu konzentrieren, wird in der Psychologie das „Katastrophische Gehirn“ genannt.

## Die sich selbst erfüllende Zukunft

In einer Studie der Techniker Krankenkasse aus dem Jahr 2012 gab jeder zweite an, dass der Stress im persönlichen und sozialen Umfeld zunehmen wird. Hier kommen die sich selbst erfüllenden Prophezeiungen ins Spiel. Wir sehen, was wir erwarten, alles andere filtert unser Gehirn gnadenlos aus. Mit diesem so genannten „Bestätigungsirrtum“ machen wir uns

selbst kaputt. Wir verhalten uns so, dass es zu unseren Erwartungen passt und sagen dann „hab‘ ich es doch gewusst“.

## Warum Burn-out wirklich gefährlich ist

Totale Erschöpfung, am Ende seiner Kräfte zu sein, das, was oft mit dem Begriff „Burn-out“ beschrieben wird, ist der Endpunkt eines Weges, an dem man sich endlich einmal zurück ziehen darf, und sozial akzeptiert „nein“ oder „ich kann nicht mehr“ sagt. Der allgemeine Konsens dahinter scheint zu sein, dass die Erkrankten richtig viel geleistet haben müssen. Doch muss es wirklich erst so weit kommen, dass Krankheiten den Einzelnen zu neuem Denken zwingen?

## Gefühle sind ansteckend

Arnold B. Bakker widmet sich an der Erasmus Universität Rotterdam diesem Thema. Er stellte fest, dass es Lebenspartnern selbst bei großer Anstrengung nicht gelingt, ihre Gefühle und Probleme bei der Arbeit von zu Hause fern zu halten.

Auch Teams können sich gegenseitig negativ beeinflussen. Gerade im Verkauf kommt es auf „Frische“, „Power“ und Ausstrahlung an. Steht die Mehrheit eines Teams vor dem Burn-out, korreliert das gesamte Burn-out-Niveau mit den individuellen Burn-out-Niveaus: Erschöpfung verstärkt sofort die Abwärtsspirale und das führt zu noch mehr Erschöpfung.

## Zu viele Informationen machen krank

Aber Vorsicht vor zu viel Aufklärung: Ansteckend ist Burn-out, weil er in aller Munde ist. Gerade durch die Sensibilisierung für das Thema geben wir ihm mehr Raum. Aufgrund der vermehrten Konfrontation mit der Burn-out-Symptomatik ordnen Menschen viel eher kurzfristig erlebte Symptome in diese Richtung ein und bewerten dann Kopfschmerzen nicht mehr als Kopfschmerzen, sondern als Zeichen eines sich anbahnenden Burn-outs.

## Die psychologischen Hintergrundmechanismen

Geschlecht, eigene Erfahrungen und Empfänglichkeit variieren den Grad und die Leichtigkeit, mit der Gefühle und Symptome übernommen werden. Doch wie geschieht diese Übertragung?

### 1. Lebende Modelle

Andere Menschen fungieren wie Vorbilder, Symptome werden bemerkt und werden automatisch und unbewusst übernommen, so wie wir auch Gesten, Blicke oder Worte von anderen übernehmen.

### 2. Einfühlungsvermögen mit Nachteil

Gefühle können „aufgeschnappt werden“, indem ich versuche, mich in eine Situation hinein zu versetzen. Dabei werden ähnliche Situationen im eige-

**Fortsetzung auf Seite 11**

**Fortsetzung von Seite 10** nen Leben aktiviert und die Gefühle übernommen.

### 3. Mitgefühl

Bei der empathischen Identifikation stellen wir uns vor, wie wir uns an Stelle der anderen Person fühlen würden. Dies ist besonders bei Paaren und Familien verbreitet, wo „einer die Last des anderen“ ganz selbstverständlich trägt und es ungehörig scheint, sich gut zu fühlen, wenn es dem andern schlecht geht.

### 4. Mediale Ansteckung

Die Übertragung von negativen Gefühlen und Burn-out-Symptomen braucht keine Anwesenheit von Menschen, sondern kann durch die mediale Präsenz des Themas zustande kommen. Wir hören, lesen, sehen immer öfter davon, die gefühlte Burn-out-Präsenz wächst unaufhörlich und beeinflusst die Einschätzung des eigenen Burn-out-Zustandes.

### Ernst nehmen und relativieren

Ist der Anstieg von psychischen Erkrankungen wirklich so groß wie berichtet? Der Gesundheitsreport der DAK 2013 sagt eindeutig: nein. Zum einen sei die Bereitschaft der Ärzte gestiegen, mit psychischen Ziffern krank zu schreiben, vor allem aber die Bereitschaft der Betroffenen, über ihre Beschwerden zu sprechen. Bis in die 80er Jahre gab es eine klare Tabuisierung psychologischer Erkrankungen in Deutschland. Früher wurde wegen Magen- oder Rückenproblemen eine Auszeit genommen, heute nennt man das Kind eher beim Namen.

Manchmal ist es einfach wichtig, eine neue Perspektive einzunehmen: Wenn ungefähr jeder Zehnte über chronischen Stress klagt, heißt das auch, dass neun von zehn keinen chronischen Stress haben. Mehr als drei Viertel der Beschäftigten fühlen sich den Anforderungen gewachsen und schätzen ihren allgemeinen Gesundheitszustand besser ein als der EU-Durchschnittsarbeitnehmer, sagt die Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland des Robert-Koch-Instituts: Knapp 77 Prozent der Männer und 73 Prozent der Frauen bewerten ihren Gesundheitszustand als gut oder sehr gut.

Der Frage, ob das Thema Erreichbarkeit ein Krankmacher ist, ging der DAK Gesundheitsreport 2012 nach und befragte dazu 3000 Erwachsene. 51,7 Prozent der Menschen, deren Kollegen und Vorgesetzte ihre privaten Nummern haben, werden nie angerufen, nur 7,5 Prozent der Befragten fühlen sich durch telefonische Erreichbarkeit etwas oder erheblich belastet. 78,9 Prozent der Befragten stimmten der Aussage zu „Mein Arbeitgeber akzeptiert, wenn ich außerhalb der Arbeitszeit nicht erreichbar bin“.

Auch hier scheint uns also unser Gehirn einen Streich zu spielen, indem wir mehr Druck empfinden, als real existiert und in einer Art voraus eilendem Gehorsam „bereiter“ sind als nötig.

### Führungskräfte helfen Mitarbeitern

In Führungspositionen ist es unabdingbar, Wissen über Stress und Burn-out zu erwerben und zu vermitteln. Aber der Fokus darf nicht darauf liegen, denn Sie haben es in der Hand ob die Mitarbeiter sinnvoll brennen oder aber verbrennen. Die neue Gehirnforschung zeigt: Je häufiger wir etwas wiederholen, umso stärker werden die neuronalen Verknüpfungen im Gehirn aktiviert. Also weg von der Problem- hin zu einer Lösungsorientierung: Schauen Sie hin statt weg bei Anzei-

chen von Burn-out wie Erschöpfung, Zynismus, abwertender Kommunikation und Ineffizienz. Es ist besser, einmal zu früh zu reagieren als zu spät. Erfreulicherweise können wir uns auch mit guten Gefühlen wie Energie und Enthusiasmus anstecken. Die Förderung von guter Stimmung unter den Mitarbeitern hat einen großen Effekt auf das Team. Und ein gutes Gefühl bei der Arbeit hat positiven Einfluss auf das Privatleben. Wer nach einem angenehmen und erfolgreichen Tag nach Hause kommt, ist eher bereit, den anderen zu unterstützen und das gute private Klima kommt wieder zurück zur Arbeit.

### Nach der Arbeit Abstand schaffen

Geben Sie die Illusion auf, wir könnten Arbeit und Privatleben trennen. Sorgen Sie lieber dafür, dass Sie in einem guten Zustand nach Hause kommen. Meist verbrauchen wir alle Kraft bei der Arbeit und verhalten uns dann so, wie wir es Kunden oder Kollegen gegenüber nie tun würden.

Jeder sollte nach der Arbeit zunächst einmal allein Stress abbauen. Zum Beispiel durch Sport oder zumindest einen kleinen Weg zu Fuß, denn der Körper baut das Stresshormon Cortisol durch Bewegung ab. Führen Sie Rituale zum Schaffen von Abstand ein. Nutzen Sie Musik und Entspannungs-CDs auf dem Heimweg oder schreiben Sie sich den Frust von der Seele.

### Die besten Tipps für ein Leben ohne Burn-out:

- **Betreiben Sie Gedankenhygiene** – so wie Sie ja auch regelmäßig Ihre Zähne putzen. Yoga, Meditation, Achtsamkeitsübungen helfen dem Geist, sich zu beruhigen. Sorgen Sie selbst für eine gute Stimmung, indem Sie sich von schlechten Nachrichten in den Medien fern halten. Stoppen Sie Klatsch und Tratsch.
- **Die Formel für langfristig erfolgreiche und gesunde Teams 3:1.** Die positive Psychologie geht davon aus, dass Glück wesentlich von dem Verhältnis der Summe der positiven Gefühle abhängt. Als günstig gilt der Quotient von drei zu eins. Das heißt: Auf jedes schlecht Gefühl sollten mindestens drei gute kommen. Diese Quote kann man erheblich verbessern, indem man lernt, mehr auf die guten Dinge im Leben zu achten. Beginnen Sie Meetings mit positiven Informationen, ermutigen Sie Mitarbeiter, nach positivem Feedback zu fragen. Lächeln und lachen Sie mehr. Loben Sie Menschen zum Erfolg.
- **Erwarten Sie das Beste.** Eine optimistische Grundhaltung führt dazu, dass wir uns anders verhalten und deshalb das eher erleben, was wir uns wünschen. Raus aus den Sorgen, rein in die Vorfreude.
- **Ärgern Sie sich maximal drei Minuten.** Sie bestimmen, wofür Sie Ihren Kopf und Ihr Herz hergeben. Sagen Sie „Stopp“ und wenden Sie sich dann gedanklich sinnvolleren Dingen zu. Nehmen Sie eine Uhr zu Hilfe.

### Zur Autorin: Dr. Ilona Bürgel

ist die deutsche Expertin für körperliches und geistiges Wohlbefinden. Sie hat es sich als Vertreterin der Positiven Psychologie zur Aufgabe gemacht, Menschen an sich selbst zu erinnern und tut dies als Topreferentin, Kolumnistin und Autorin. Die Diplom-Psychologin führt nach 15 Jahren Managementenerfahrung in der freien Wirtschaft seit 2005 ihr eigenes Unternehmen. Sie lebt und arbeitet in Dresden und Aarhus (DK). Mehr Infos unter: [www.ilonabuergel.de](http://www.ilonabuergel.de).



**Onlinemarketing-Strategie:**

# Auf eine Strategie statt auf Instrumente bauen

Vielen Dienstleistern fällt das Entwickeln einer Onlinemarketing-Strategie schwer. Das belegen unter anderem die oft schon „halb verwesteten“ Blogs auf ihren Webseiten; ebenso ihre Videos im Netz, die sich offensichtlich nur Bekannte und Verwandte angeschaut haben.

**Von Bernhard Kuntz**

Dienstleister wie Unternehmens- und Steuerberater, Rechtsanwälte und Coaches benötigen eine Marketingstrategie, die ihnen sagt:

- Wie führe ich meine Zielkunden zur Kaufentscheidung und
- welche Instrumente setze ich hierfür (nicht) ein?

Fehlt eine solche Strategie, sind sie im heiß umkämpften Beratungsmarkt, in dem immer mehr Anbieter um die Gunst der „sehr verehrten Kunden“ buhlen, zunehmend verloren.

Eine (Online-)Marketingstrategie für ihre Unternehmen zu entwickeln, fällt fast allen Beratern gleich welcher Couleur schwer. Denn das Informations- und Kaufentscheidungsverhalten ihrer Zielkunden hat sich verändert. Waren zum Beispiel früher die (Fach-)Zeitschriften das wichtigste Medium für sie, um sich über potenzielle Unterstützer zu informieren, so ist an ihre Stelle weitgehend das Internet getreten. Und erfolgte früher die Kommunikation zwischen den Beratern und ihren (Noch-nicht-)Kunden weitgehend per Post und Telefon, so stehen ihnen heute deutlich mehr Kommunikationskanäle und Marketinginstrumente zur Verfügung.

**Ehemals erfolgreiche Marketingkonzepte versagen**

Diese Vielfalt verwirrt viele Dienstleister, und das veränderte Marketingumfeld macht ihre in der Vergangenheit zum Teil sehr erfolgreichen Marketing- und Vertriebskonzepte obsolet. Das erfährt der Autor bei seiner Alltagsarbeit immer wieder. In den zurückliegenden Jahren kontaktierten ihn gehäuft Unternehmen, die vor 10, 15 Jahren zu den Flaggschiffen im Bildungs- und Beratungsmarkt zählten und auch heute einen klangvollen Namen haben. Sie beklagten stets dasselbe Problem: „Wir merken, dass wir mit unserem bisherigen Marketingsystem, nicht mehr weit kommen das weitgehend aus folgenden Elementen besteht,

- drei, vier Mailings pro Jahr verschicken,
- diese teilweise nachtelefonieren,
- ab und zu einen Artikel in der Fachpresse publizieren und
- zwei, drei Mal pro Jahr als Aussteller einen Kongress besuchen oder eine Kundenveranstaltung durchführen, unsere Zielkunden nicht mehr erreichen. Zunehmend laufen uns andere Anbieter den Rang ab. Denn wir haben zwar noch bei den älteren Entscheidern in den Unternehmen eine hohe Bekanntheit und ein gutes Renommee, aber nicht mehr bei den jüngeren. Die kennen uns oft nicht.“

Die erste Reaktion besagter Unternehmen auf diese Feststellung ist meist: Sie tun entweder nichts, oder sie erhöhen die Taktzahl im Marketing. Das heißt: Statt drei, vier werden fünf, sechs Mailings pro Jahr versandt und die Zielkunden häufiger per Telefon kontaktiert. Haben diese Aktivitäten

nicht den gewünschten Erfolg, folgt die nächste Phase. In dem Unternehmen reift die Erkenntnis: Wir müssen unseren Außenauftritt verändern. Also setzen sich die Entscheider mit einer Werbeagentur zusammen und überarbeiten das Design der Marketinginstrumente. Mit der Konsequenz, dass sie ein, zwei Jahre später (schließlich braucht „gut“ Ding Zeit“)

- statt einem runden ein eckiges Logo,
- Briefpapier und Prospekte in einem neuen „Look“ und
- eine neu gestaltete Webseite haben.

**Neue Instrumente statt neuer Strategie**

Die Unternehmen haben also neu gestaltete Marketinginstrumente. Doch weiterhin fehlt ihnen eine dem veränderten Markt angepasste Strategie, wie sie (Noch-nicht-)Kunden zur Kaufentscheidung führen. Und noch einiger Zeit stellen sie fest: Jetzt haben wir viele Euros in unseren neuen Auftritt investiert, aber unserer Grundproblem ist weiterhin ungelöst. Eine zugkräftige Marketing- beziehungsweise Marktbearbeitungsstrategie haben wir immer noch nicht.

Doch nicht nur etablierte Beratungsunternehmen, auch viele Einzelkämpfer finden sich in der „neuen Zeit“ schwer zurecht. Von einem strategischen, prozesshaften oder gar systemischen Denken findet man selbst bei Strategie- und Prozessberatern nur selten eine Spur, wenn es um Marketing- und Vertriebsfragen geht. Entsprechend sprunghaft sind ihre Marketingaktivitäten.

**Heilsbringer Social Media & Co**

So sahen viele Berater vor fünf, sechs Jahren ihr künftiges Heil in einem Blog – mit der Konsequenz, dass man heute auf vielen Webseiten irgendwelche halbtoten oder gar bereits verwesteten Blogs findet. Dann folgte vor drei, vier Jahren der Social Media-Hype. Plötzlich wollten fast alle Berater twittern und eine Facebook-Seite haben. Doch inzwischen ist auch diese Euphorie bei den meisten wieder verfliegen. Stattdessen haben sie Videos für sich entdeckt und wollen nun wie ihr Kollege x und ihre Kollegin y ein Video auf ihrer Webseite haben. Mit einem strategischen Vorgehen und einer systematischen Marktbearbeitung haben solche Sperenzchen nichts zu tun. Sie sind bestenfalls Ausdruck individueller Vorlieben beziehungsweise einer Hilflosigkeit im Marketingbereich.

Wenn heute Personen (oder Organisationen) einen Berater zu einem Thema suchen, dann geben sie bei Google & Co die entsprechenden Suchbegriffe ein. Zum Beispiel „Prozessmanagement Beratung“. Oder „Personalberatung Stuttgart“. Oder „Coaching Führungskräfte“. Und anhand der angezeigten Treffer verschaffen sie sich einen Überblick, wer ein potenzieller Unterstützer sein könnte. Also lautet eine Grundanforderung an ein modernes Marketingkonzept: Es muss sicherstellen, dass die Zielkunden des Beraters im Web schnell und häufig auf ihn stoßen.



Fortsetzung von Seite 12

## Eine Onlinemarketing-Strategie entwickeln

Nun kann ein Berater aber nicht bei allen potenziellen Begriffen, die Personen (oder Organisationen) in Suchmaschinen eingeben, auf den ersten Trefferseiten stehen. Also bedarf es einer sauberen Analyse:

- Was sind die zentralen Begriffe, mit denen meine Zielkunden nach meinen Leistungen im Netz suchen?
- Bei welchen Suchbegriffen muss ich in den angezeigten Trefferlisten weit vorne stehen (Begriffe der 1. Kategorie) und bei welchen wäre dies schön (Begriffe der 2. und 3. Kategorie)? Und:
- Bei welchen Suchbegriffen oder Suchwortkombinationen habe ich eine realistische Chance, dass meine Webseite aufgrund ihrer Konzeption vorne steht und bei welchen muss ich Umwege gehen?

Diese Basisarbeit muss jeder Berater heute erledigen, der eine Marketingstrategie für sein Unternehmen entwickeln möchte. Denn hier aufbauend kann er zum Beispiel entscheiden:

- Wie sollte meine Webseite konzipiert sein, damit sie bezogen auf die Begriffe „...“ und „...“ möglichst weit vorne angezeigt wird? Und:
- Auf welche Begriffe sollte ich ausgehend von dem Ziel „Gefunden werden“ die (Quell-)Texte meiner Webseite optimieren?

Hierauf aufbauend kann der Berater auch Folgeentscheidungen treffen wie:

- Bezogen auf welche Begriffe sollte ich AdWords-Anzeigen schalten, weil ich es mit meiner Webseite selbst (mittel- oder langfristig) nicht schaffen, bei Suchabfragen mit Google & Co vorne zu stehen? Des Weiteren:
- Zu welchen Themen sollte ich eine Online-Pressearbeit betreiben, damit meine Zielkunden im Netz, wenn nicht direkt, dann doch über Artikel oder Pressemitteilungen vor mir auf meine Webseite stoßen?

Ausgehend vom übergeordneten Ziel „im Netz gefunden werden“, kann der Berater auch entscheiden:

- Sollte ich als unterstützendes Element noch einen Blog in meine Webseite integrieren oder Videos auf YouTube stellen oder kann ich hierauf verzichten? Und:
- Sollte ich mich noch in den Social Media engagieren, um die Zugriffszahlen auf meine Webseite zu erhöhen?

## Sauber analysieren verschwenden

All diese Fragen sollten Berater sauber analysieren, bevor sie sich für irgendwelche Marketingaktivitäten entscheiden. Denn das Moderieren von Foren in Social Media und das Betreiben eines guten Blogs frisst viel Zeit. Und sind solche Aktivitäten nicht in eine schlüssige Strategie eingebunden, ist schnell viel Zeit (und Geld) verschwendet. Hier zwei Beispiele.

**Beispiel 1:** Bei Berater-Webseiten stellt man oft fest, dass diese kaum Traffic, also Besucher, haben. Trotzdem ist ein Blog integriert, den der Berater regelmäßig füllt. Da fragt man sich: Wozu? Denn offensichtlich hat der Berater sein Ziel, die Besucherzahlen seiner Webseite zu erhöhen, nicht erreicht. Also könnte er den Blog auch einstellen und seine Zeit für andere Dinge verwenden.

**Beispiel 2:** Bei YouTube und auf den Webseiten vieler Berater (die gern auch „Speaker“ wären) stehen inzwischen massenweise (Werbe-)Videos, die in letzten ein, zwei Jahren nur 100 oder 200 Mal aufgerufen wurden. Auch hier stellt sich die Frage: Was hat der Berater davon – außer dass er sich selbst stolz die Videos anschauen kann?

Ein Grundproblem, mit dem Berater beim Formulieren einer (Online-)Marketingstrategie kämpfen, ist: Das Netz ist selbst ein System. Deshalb bedarf es einer Strategie, die Einzelmaßnahmen verzahnt.

## Die Einzelmaßnahmen zu einem System verzahnen

Das sei an einem Beispiel illustriert. Angenommen ein Berater ist auf das Thema Projektmanagement spezialisiert, und er optimiert seine Webseite auf die passenden Suchbegriffe. Dann erreicht er damit maximal, dass seine Webseite in den Google-Trefferlisten auf Seite 10 oder 8 angezeigt wird. Weiter nach vorne kommt er nicht, solange kaum Links von anderen Webseiten auf seine Webseite verweisen. Denn für Google ist die Zahl und Qualität der verweisenden Links ein zentraler Indikator für die Bedeutung einer Webseite. Also sollte sich der Berater parallel zum Thema SEO mit dem Thema Linkaufbau zum Beispiel durch Online-Pressearbeit befassen.

Und nun der umgekehrte Fall: Auf die Webseite eines Beraters verweisen bereits viele Links, aber deren (Quell-)Texte sind nicht auf klar definierte Suchbegriffe optimiert. Dann kann der Berater zum Beispiel durch Online-Artikel und -Videos noch so viele Links aufbauen. Auch dies führt maximal dazu, dass seine Webseite bei entsprechenden Suchabfragen auf Seite 8 angezeigt wird. Denn der Berater hat die für eine Top-Platzierung erforderliche Basisarbeit nicht erledigt: nämlich die Webseite selbst für Suchmaschinen zu optimieren.

Ein prozesshaftes Denken im Bereich (Online-)Marketing ist nötig, da Noch-nicht-Kunden, wenn sie einen Berater im Netz gefunden haben, diesen eher selten unmittelbar kontaktieren. Sie studieren vielmehr dessen Webseite. Und wenn sie das Gefühl haben, das könnte ein potenzieller Unterstützer sein? Dann geben sie dessen Namen – ebenso wie die der anderen drei, vier Kandidaten – selbst als Suchbegriff bei Google & Co ein, um sich ein Bild zu machen: Ist das wirklich ein Spezialist für ...? Werden dann keine inhaltlichen Treffer angezeigt, wie zum Beispiel Verweise auf Artikel, die der Berater schrieb, oder Vorträge, die er hielt, dann hat der Besucher schnell das Gefühl: Anscheinend hat dieser Berater keine große Bedeutung im Markt. Also kontaktiert er einen Mitbewerber, bei dem er aufgrund der angezeigten Treffer den Eindruck hat: Das scheint ein echter „Spezialist für ...“ zu sein.

Auch solche Faktoren gilt es beim Entwickeln einer Online-Marketingstrategie, die das moderne Mediennutzungsverhalten der Kunden berücksichtigt, zu bedenken.

## Zum Autor: Bernhard Kuntz

ist Inhaber der (Online-)Marketing- und PR-Agentur Die PRofilBerater GmbH, Darmstadt (D). Anfang November erschien im Verlag manager-Seminare die 4. völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage seines Buchs „Die Katze im Sack verkaufen: Wie Sie Bildung und Beratung mit System vermarkten – offline und online“. [www.die-profilberater.de](http://www.die-profilberater.de)



**Preisverhandlungen:**

# Wehret den Nachlass-Anfängen!

**Unternehmen können ihre Renditen im Vertrieb bei der gleichen Anzahl von Aufträgen und Kunden um bis zu 20 Prozent steigern. Verhandlungsprofi Urs Altmannsberger verrät, wie Vertriebsverantwortliche Margen wirksam steigern können.**

**Von Urs Altmannsberger**

Im Vertrieb wird häufig bares Geld verschenkt. Doch es gibt Möglichkeiten, um die Umsatzrenditen signifikant zu erhöhen, ohne dass mehr Kunden und Aufträge akquiriert werden müssen. Entscheidend für die Renditeoptimierung: Chefs sollten darauf achten, dass ihre Vertriebsmitarbeiter in Preisverhandlungen nicht so oft einknicken, sondern den angestrebten Preis behaupten.

Die Erfahrung zeigt: Wenn der Vertrieb genau weiß, mit welchen Tricks Einkäufer arbeiten, wann und wie sie bluffen, um ihre Ziele zu erreichen und die Preise zu drücken, kann ein Verkäufer geschickt den Preiswettbewerb umgehen und teurer verkaufen. Das ist natürlich leichter gesagt, als getan. Doch eine entsprechende Qualifizierung zeigt schnell die gewünschte Wirkung.

Vertriebsverantwortliche sind gut beraten, ihre Mitarbeiter darauf hinzuweisen, dass diese im Vorfeld einer Verhandlung geschickt Signale bei den Anwendern, den Nutznießern ihres Produkts oder ihrer Dienstleistung, abrufen sollen. Meist erhalten die Verkäufer in diesen Gesprächen frühzeitig wertvolle Erkenntnisse darüber, welche Konditionen und Preise Kunden erwarten. In dieser frühen Verkaufsphase liegt das Hauptaugenmerk auf die ideale Lösung des Kundenproblems, weniger auf den Preis und was der Wettbewerb zu bieten hat. Demzufolge werden Antworten auf Fragen nach der Preisvorstellung ehrlicher gegeben als später in der abschließenden Konditionenverhandlung.

**Mehrpriest durchsetzbar**

Den Verkäufern ist zudem bewusst zu machen: Teurer sein, ist okay! Dadurch lässt sich verhindern, dass der Vertrieb schon zu Verhandlungsbeginn Preise nachlässt, um

einen Auftrag zu ergattern. Immer wieder zeigt sich nämlich, dass viele Vertriebsmitarbeiter aus Angst, einen Auftrag zu verlieren, vorschnell Preisnachlässe gewähren. Nicht selten werden Rabatte gewährt, bevor der Kunde danach fragt.

„Nur der Preis zählt“ ist ein Mythos, der deshalb ausgeräumt gehört. Analysen des Autors zeigen in vielen Branchen, dass Kunden in über 80 Prozent der Fälle bereit sind, einen Mehrpreis für eine präferierte Lösung zu zahlen – vorausgesetzt, ein Vertriebsmitarbeiter ist in der Lage, die Vorteile seiner Lösung preisgerecht zu verkaufen. Ist er es nicht, dominiert das Panikprogramm „Ich muss den Preis senken“ in seinem Kopf, und er knickt bei Preisverhandlungen viel zu früh ein.

Zu empfehlen ist, dass Chef und Vertriebsmannschaft eine Art Wörterbuch „Einkäufer – Deutsch / Deutsch – Einkäufer“ entwickelt. So lernen alle sehr schnell, wie Einkäufer ticken und wie sie sich in Verhandlungen durchsetzen können. Schnell zeigt sich dann auch, dass der Preis längst nicht das alleinige Einkaufskriterium darstellt. Und sie tappen nicht so schnell in die „Lässt-sich-da-nicht-ein-Bisschen-wasmachen-Falle“. Denn gewähren sie in diesem Moment einen Rabatt, erkennt ein cleverer Einkäufer sofort: „Da geht ja doch was!“ Weitere Nachlass-Forderungen wären die Folge. Also: Wehret den Anfängen!

**Zum Autor: Urs Altmannsberger**

Verhandlungsexperte und langjährig als Einkaufsleiter tätig, gibt sein Wissen und Können in Seminaren an Vertriebsmitarbeiter weiter. Zudem begleitet er Verkaufsverhandlungen und führt für Kunden Verhandlungen durch.



## NEWS

**TRAININGSKONZEPT FÜR SONY MOBILE:  
Aftersaleskosten senken**

Viele Mobiltelefone werden in Deutschland direkt bei einem Netzbetreiber gekauft. So sind die Hotlines von T-Mobile, Vodafone, e-plus oder O2 erste Ansprechpartner für Kunden mit vermeintlich defekten Geräten. Deren Callcentermitarbeiter stoßen bei der telefonischen Problemlösung aber an Grenzen – das Gerät wird an eine Werkstatt des Herstellers gesandt. Hier zeigt sich dann häufig, dass gar kein Defekt vorliegt. Solche „No Trouble Found“ (NTF) genannten Reparaturfälle erreichen mitunter einen Anteil von 30 Prozent am gesamten Reparaturvolumen. Mit der Entwicklung einer effektiven Lösung,

die NTF-Rate bei den Reklamationen über die Netzbetreiber nachhaltig zu senken, beauftragte die Customer Unit Central Europe des Herstellers Sony Mobile Communications International AB die Becker & Partner GmbH. Die Spezialisten für die komplette Aftersaleskette technischer Geräte entwickelten in einem konzertierten Prozess ihrer drei Abteilungen Repair-Management, ServiceCenter und CallCenter ein umfassendes Trainingskonzept für die Hotlinemitarbeiter der Netzbetreiber. „Die Erfahrung zeigt, dass die NTF-Rate über unsere Trainings deutlich gesenkt werden kann.“, erklärt Evelyn Hazlik, Managerin RepairManagement bei Becker & Partner. [www.becker-partner.de](http://www.becker-partner.de)

## Die Touchpoint Analyse:

# 24 Fragen, die Sie unbedingt stellen sollten

Im Rahmen einer Touchpoint-Analyse werden die faktischen wie auch die emotionalen Erlebnisse, die ein Kunde an jedem Kontaktpunkt hat oder haben könnte, bereichsübergreifend beleuchtet.

Von Anne M. Schüller

Hierzu werden sowohl die kritischen Ereignisse als auch die positiven Geschehnisse gelistet, die ihm an jedem Touchpoint widerfahren – oder im schlimmsten Fall widerfahren könnten. Dabei gibt es unglaublich viele Möglichkeiten, sich's mit einem Kunden auf immer und ewig zu vermessen. Und es gibt fast noch mehr Möglichkeiten, einen Fan fürs Leben zu gewinnen.

Eine interessante Fragestellung empfiehlt der amerikanische Marketingexperte Anthony Tjan:

- „Was tut Ihr Kunde in den drei Minuten bevor und in den drei Minuten nachdem er mit Ihrem Unternehmen, mit Ihrem Produkt oder mit Ihrem Servicemitarbeiter in Kontakt kommt?“

Schon allein diese Drei-Minuten-Technik hilft ungemein, Abläufe und Vorgehensweisen kundenfreundlicher zu gestalten. Beobachten Sie zum Beispiel mal Ihre Anwender, wenn die mit Ihren Produkten hantieren, und halten Sie das Geschehen per Video fest, damit es nicht durch subjektive Eindrücke gefärbt wird. So verfolgen Mitarbeiter des Werkzeugherstellers Black & Decker auf Baustellen die Arbeit der Handwerker beim Gebrauch der Geräte und holen sich direkte Rückmeldungen ein.

## Schlüsselfragen für das weitere Vorgehen

Nur wer gut fragt, erhält auch gute Antworten. Welches Vorgehen dabei im Einzelnen sinnvoll ist, das ist von Branche

zu Branche verschieden. Hier einige beispielhafte Schlüsselfragen:

1. Welche Kunden treten an welchen Touchpoints und zu welchen Anlässen wie häufig mit welchen Mitarbeitern im Unternehmen in Kontakt?
2. Was erlebt der Kunde dort? Wie sehen die Abläufe an den einzelnen Touchpoints aus? Sind sie selbstzentriert oder aus Kundensicht gestaltet?
3. Entsprechen sie dem natürlichen Kundenverhalten? Sind sie abteilungsübergreifend aufeinander abgestimmt?
4. Sind sie markenkonform inszeniert? Wie gut leben die Mitarbeiter das, was Marke und Unternehmen versprechen?
5. Was erwartet beziehungsweise wünscht sich der Kunde an den einzelnen Touchpoints? Und was nicht? Wo können wir Erwartungen übertreffen? Wie den Kunden angenehm überraschen?
6. Welche Kontaktpunkte bringen das beste Neugeschäft. In welcher Kombination? Was fehlt, um weitere Kunden neu zu gewinnen?
7. Wo sind wir schon gut in der Kundenpflege? An welchen Punkten muss der Service weiter verbessert werden?
8. Wer sind die einflussreichsten Empfehler? Und worüber reden sie? Welche Touchpoints werden aktiv weiterempfohlen?
9. Wo wird vehement abgeraten? Wer sind die Saboteure? Was stellen sie an? Und welchen wirtschaftlichen Schaden verursacht uns das?
10. Welche Kontaktpunkte favorisieren die Kunden? Und welcher akute Handlungsbedarf ergibt sich dort aus deren Sicht?
11. Was könnte die Geschäftsbeziehung intensivieren?
12. Wo lauern Abwanderungsrisiken? Wie erkennen wir dies? Gibt es ein funktionierendes Frühwarnsystem?
13. An welchen Punkten unterscheiden wir uns positiv beziehungsweise negativ zum Mitbewerb.
14. Was läuft gut? Wo werden wir besonders gelobt?
15. Wo gibt es öfter Beschwerden? Wann gibt es heikle Situationen?
16. Was muss deshalb weg? Und was muss im Detail zukünftig anders beziehungsweise besser gemacht werden?
17. Welche Kontaktpunkte fehlen und müssen bis wann entwickelt sein?
18. Wo sind die Mitarbeiter nicht kompetent genug? Fehlt es an der Einstellung oder am Verhalten? Wie kann beides verbessert werden?
19. Was ist die verrückteste Sache, die wir uns an den einzelnen Touchpoints einfallen lassen können?
20. Was sollten wir schnellstens ändern oder verbessern? Und was hat uns bislang daran gehindert, dies auch zu tun?

### Das Hörbuch zum Thema



**ANNE M. SCHÜLLER**  
**Touchpoints**  
**Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute**  
 Managementstrategien für unsere neue Businesswelt.  
 Ungekürzte Hörbuchfassung, 8 CDs  
 ISBN 978-3-86936-501-5, 49,90 Euro / CHF 62.50

### Das Buch zum Thema



**ANNE M. SCHÜLLER**  
**Touchpoints**  
**Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute**  
 Managementstrategien für unsere neue Business-Welt. Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Gunter Dueck. Gabal, März 2012, 350 S., 29,90 Euro, 47.90 CHF, ISBN: 978-3-86936-330-1

**Fortsetzung von Seite 15**

Auch wenn unangenehm, die letzte Frage muss unbedingt besprochen werden. Denn erst, wenn die wahren Ursachen für Handlungsblockaden offen liegen, lässt sich etwas dagegen tun. Oft besteht auch die Tendenz, die eigenen Leistungen zu beschönigen oder in einem zu warmen Licht zu sehen.

Doch gerade in Social Media Zeiten ist es wichtig, auch die Schwachstellen ausgiebig zu beleuchten, denn jedes ‚Dislike‘ kann öffentlich werden. Und solange es noch gravierende Schwachstellen gibt, werden Sie keine Kunden begeistern – und somit weder Loyalität noch Weiterempfehlungen erhalten.

Damit nun das Ausmerzen der Minderleistungen gezielt in Angriff genommen und als Herausforderung gesehen werden kann, lohnt es sich, diesem Prozess klingende Namen zu geben. Heike Bruch vom Lehrstuhl für Führung und Personalmanagement der Uni St. Gallen schlägt folgende vor: ‚Den Drachen besiegen‘ oder ‚Die Prinzessin vom Eis holen‘.

**Am besten mithilfe des Kunden**

Von besonderer Bedeutung im Kontaktpunkt-Management sind die Wichtigkeit eines Touchpoints aus Kundensicht sowie dessen (Wieder)Kauf- und Empfehlungspotenzial. Um diese drei Aspekte zu determinieren, ist es am besten, ausgewählten Kunden geeignete Fragen zu stellen. Man nutzt also die Hilfe des Kunden. Die Ergebnisse werden anschließend in einer Grafik sichtbar gemacht.

Zunächst wird die Wichtigkeit eines Touchpoints abgefragt. Dazu lässt sich eine Skala von null bis zehn verwenden, wobei zehn für die höchste Wertigkeit steht. Auf diese Weise kann zum Beispiel herauskommen, dass mitgeschleppter und nicht selten teurer Kram aus alten Tagen für die Kunden inzwischen ganz nebensächlich ist. Danach bestimmt man – ebenfalls auf einer Skala von null bis zehn – das (Wieder)kauf- und Empfehlungspotenzial an jedem Kontaktpunkt.

**Hier die einzelnen Fragen im Wortlaut dazu:**

- Auf dieser Skala von 0 bis 10: Wie wichtig ist Ihnen dieser Punkt?
- Auf dieser Skala von 0 bis 10: Würden Sie an diesem Punkt (wieder)kaufen?

- Auf dieser Skala von 0 bis 10: Würden Sie diesen Punkt weiterempfehlen?

Nach jeder Antwort stellen Sie gleich noch eine wertvolle Zusatzfrage: „Was ist der Hauptgrund für die Bewertung, die Sie gerade abgegeben haben?“ Damit kommen Sie direkt ganz nah an die wichtigsten Kundenmotive heran. Mehr zum Thema auf [www.touchpoint-management.de](http://www.touchpoint-management.de)

**Seminartipp: Das neue Empfehlungsmarketing am 25. November 2013 in Frankfurt und am 30. Januar 2014 in München**

Werben Sie noch oder empfiehlt man Sie schon? Empfehler sind die besten Verkäufer! Und Empfehlungsmarketing ist das kostengünstigste Marketing. Wie das gelingt, zeigt ein praxisnahes Tagesseminar am 25. November 2013 in Frankfurt am Main und am 30. Januar 2014 in München mit Anne M. Schüller, führende Expertin für das neue Empfehlungsmarketing. Die Teilnehmer erhalten darin Schritt für Schritt das komplette Knowhow sowie das notwendige Handwerkszeug zur Entwicklung einer eigenen Offline- und Online- Empfehlungsmarketingstrategie. Infos und Buchung: <http://www.firma.de/seminare-fuer-gruender-und-unternehmer/empfehlungsmarketing/>

**Die Autorin: Anne M. Schüller**

ist Managementdenker, Keynote-Speaker, zehnfache Buch- und Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing und ein kundenfokussiertes Management. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Wenn es um das Thema Kunde geht, gehört sie zu den meistzitierten Experten. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Weitere Informationen: [www.anneschueler.de](http://www.anneschueler.de) und [www.touchpoint-management.de](http://www.touchpoint-management.de)

**NEWS**

**DER GARANTIERTE VERKAUFSERFOLG:  
Neuer Vertriebsratgeber für das  
Tür-zu-Tür-Geschäft**

Gute Umsätze sind das Lebenselixier jedes Unternehmens. Wie sich Umsätze speziell im Direktvertrieb, etwa in der Baubranche oder im Handwerk, steigern lassen, vermittelt der Vollblut-Vertriebsprofi Friedemann Mack in seinem neuen Buch „Der garantierte Vertriebserfolg“. Darin stellt der Autor seine „6-E-Verkaufsstrategie“ vor, die es den Anwendern ermöglichen soll, ihren Absatzerfolg dauerhaft zu erhöhen. Mack liefert dazu eine konkrete, leicht umsetzbare Anleitung. Erstens ist es wichtig, dass die „Einstellung“ des Verkäufers stimmt. Das heißt, er muss überzeugt sein, seine Ziele auch

erreichen zu können. Das Warm-up dient zur „Einführung“ in das Verkaufsgespräch. Mithilfe der „Erfragung“, dem dritten Strategieelement, gilt es, den Bedarf eines Kunden zu erfassen, um fair bedarfsgerechte Lösungen anbieten zu können. Die „Erklärung“ dient dann dazu, Kunden die Produktvorteile darzustellen. In der „Ernte“-Phase geht es um den Abschluss. Die letzte Stufe der 6-E-Strategie stellt die „Entspannung“ dar, um sich nach Vertragsunterschrift in aufgelockerter Atmosphäre sukzessive, einvernehmlich zu verabschieden – und dank einer guten Vertrauensbasis und persönlichen Wertschätzung Kunden langfristig zu binden

Der garantierte Verkaufserfolg - mit der 6-E-Verkaufsstrategie, LIT Verlag 2013, ISBN: 978-3-643-12326-8, 19,95 Euro



**Reden halten:**

# Peppig starten, feurig enden

Bei Weihnachtsfeiern, Neujahrsempfängen und Jahres-Kick-Offs für den Vertrieb sind „Chef-Ansprachen“ sozusagen Pflicht. Hier einige Tipps, worauf Sie als Führungskraft, Firmeninhaber oder Verbandsvorsitzender beim Vorbereiten und Halten Ihrer Rede achten sollten.

Von Ingo Vogel

Die Zeit vor und nach dem Jahreswechsel ist die Hoch-Zeit für Reden. Denn die Chef-Ansprache gehört ebenso zum Standardprogramm jeder Weihnachtsfeier wie das gemeinsame Festessen. Ähnlich ist es bei Neujahrsempfängen – sei es für Kunden oder Verbandsmitglieder. Auch hier sind Reden Pflicht. Und dies, obwohl sie von den Zuhörern oft eher als „sättigende Beilage“ denn als Ohrenschauspiel empfunden werden.

Dabei blicken die Zuhörer der Rede meist gespannt entgegen – sofern sie die langatmigen „Festansprachen“ des Chefs oder Vorsitzenden nicht aus den Vorjahren bereits zur Genüge kennen. Entsprechend leicht könnten die Redner ihr Publikum begeistern. Denn der Erfolg einer Rede hängt vor allem davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Auch ihr Aufbau und ihre dramaturgische Gestaltung sind wichtig. Was der Redner sagt, ist hingegen eher zweitrangig.

Doch wie gewinnt ein Redner die Sympathie der Zuhörer? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Hierfür muss die Rede ihm auf den Leib geschneidert sein. Wenig glaubwürdig wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich als Witzbold präsentiert. Oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit allen Anwesenden verbrüdert. Das ist und wirkt nicht authentisch. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

## Die Zuhörer auf eine „Gedankenreise“ mitnehmen

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das vergangene Jahr. Also sollte er im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Eine Ansprache bei einer Weihnachtsfeier sollte anders als eine Neujahrsrede konzipiert sein. Bei einer Weihnachtsfeier steht das gemeinsame Feiern zentral, bei einem Neujahrsempfang hingegen sollen die Zuhörer meist schon auf die Herausforderungen im neuen Jahr eingestimmt werden. Also kann die Rede mehr Information enthalten und einen stärker appellativen Charakter haben.

Beim Planen der Rede sollte der Redner wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Sind die Zuhörer vorwiegend Mitarbeiter, die den Chef nur ein, zwei Mal pro Jahr sehen, sollte die Rede anders konzipiert sein, als wenn im Auditorium der engste Führungskreis sitzt. Ebenfalls wichtig ist: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder treffen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht? Denn wenn die Anwesenden Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie auch gemeinsame Erfahrungen. Auf diese kann der Redner sich beziehen. Sehen Sie sich hingegen nur ein Mal im Jahr, muss er auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Ohr zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder die gemeinsamen Befürchtungen aufgrund der aktuellen Eurokrise.

## Mit den Zuhörern in einen Dialog treten

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – selbst wenn nur er spricht. Zum Beispiel, indem er häufig Blickkontakt mit dem Auditorium sucht. Deshalb sollten Reden so frei wie möglich vorgetragen werden. Und sprechen Sie das Publikum immer wieder persönlich an. Nicht indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwenden, sondern indem Sie den Zuhörern zum Beispiel rhetorische Fragen stellen: „Kennen Sie folgende Situation, ...“ oder „Vielleicht geht es auch Ihnen so, ...“ Oder indem Sie in die Rede Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer integrieren. Auch ein Schuss Humor und Selbstironie schadet nie.

Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte nicht länger als zehn, maximal fünfzehn Minuten dauern. Länger dauert auch die Neujahrsansprache von Bundeskanzlerin Merkel im Fernsehen nicht. Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es unserem Betrieb so gut geht, verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.

Planen Sie besonders sorgfältig den Beginn und Schluss Ihrer Rede. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein großes Finale zustreben, das dem Publikum im Gedächtnis bleibt – ähnlich wie bei einem Feuerwerk.

## Die Rede – vorm Spiegel – üben

Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Schachtelsätze mit mehreren Nebensätzen sind schnell unverständlich. Sie bergen zudem die Gefahr, dass der Redner sich verheddert und hängen bleibt. Oft ist bei ungeübten Rednern dann der Rest der Rede gelaufen. Sie werden nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf den nächsten Versprecher.

Redesicherheit gewinnen Sie vor allem durch Routine und eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben der Rede. Insbesondere den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben auch die Dauer der Rede. So merken Sie schnell, wann es Zeit wird, das Buffet zu eröffnen.

## Zum Autor: Ingo Vogel

Esslingen, ist (Verkaufs-)Rhetorik-Trainer. Er ist u. a. Autor der Bücher „So reden Sie sich an die Spitze“ sowie „Top Emotional Selling: Die 7 Geheimnisse der Spitzenverkäufer“ (Tel. 0711/7676-303; E-Mail: [info@ingovogel.de](mailto:info@ingovogel.de); Internet: [www.ingovogel.de](http://www.ingovogel.de)).

