



# Den Vertriebserfolg sichern

## Mit Zahlen jonglieren genügt nicht

WALTER KALTENBACH\*

Wie können Verkaufs- und Vertriebsleiter den Erfolg ihrer Mitarbeiter beeinflussen? Nur indem sie sich wie Fußballtrainer mit deren Verhalten beim „Spiel“ – also im Vertriebsalltag – befassen. Tun sie dies nicht, bleibt es weitgehend dem Zufall überlassen, ob ihre Mitarbeiter die Vertriebsziele erreichen.

Wie kann ich die Leistung meiner Mitarbeiter steigern – kurzfristig und dauerhaft? Vor dieser Frage stehen Verkaufs- und Vertriebsleiter immer wieder. Entsprechend viele Konzepte zum Steigern des Vertriebserfolgs wurden bereits entwickelt. Sie eignen sich meist für den Betriebsalltag nicht – unter anderem, weil die meisten Managementsysteme zu komplex, das heißt im Vertriebsalltag zu schwierig handhabbar sind. Hinzu kommt: Die meisten Managementsysteme versuchen den Erfolg zu steuern, indem sie die Ziele mit Kennzahlen hinterlegen. Dadurch verschiebt sich der Fokus der Arbeit von der Erfolgssteue-

rung zur Ergebniskontrolle. Denn mit Kennzahlen kann man zwar ermitteln, ob die Ziele erreicht wurden, aber nicht, was getan werden sollte, um die Ziele zu erreichen.

### Aufs „Spielfeld“ schauen

Dies erkennen Verkaufs- und Vertriebsleiter nur, wenn sie sich mit den Prozessen befassen, die zu den Zahlen – also Ergebnissen – führen. Ähnlich wie ein Fußball-Trainer. Er steuert den Erfolg seiner „Mannen“ nicht, indem er ihnen vor Saisonstart mitteilt, wie viele Tore sie im Saisonverlauf erzielen müssen. Nein, „der Coach“ sitzt jeden Spieltag

\*Walter Kaltenbach ist Inhaber des auf den technischen Vertrieb spezialisierten Trainings- und Beratungsunternehmens Kaltenbach Training, Böbingen bei Aalen (D), das Unternehmen auch bei der Auswahl der richtigen Verkäufer sowie Führungskräfte im Vertrieb unterstützt. Walter Kaltenbach absolvierte eine technische Ausbildung und ein BWL-Studium. Er ist Autor des Buchs „Was im Verkauf wirklich zählt: Die besten Methoden für volle Auftragsbücher“ (Telefon: 07173/6039; Email: info@kaltenbach-training.de; Internet: <http://www.kaltenbach-training.de>).

auf der Trainerbank. Und dort schaut er nicht auf die Anzeigetafel, wo der Spielstand steht. Nein, er blickt aufs Spielfeld, um zu erkennen, ob sein Team zum Beispiel in Rückstand liegt, weil die Spieler zu wenig Einsatz zeigen oder ein schlechtes Stellungsspiel praktizieren. Denn nur wenn der Trainer das Verhalten seiner Spieler beim Spiel beobachtet, kann er ihnen Tipps geben, wie sie dieses – trotz Rückstand – noch gewinnen können und so den kurzfristigen Erfolg beeinflussen.

Das gleiche gilt für den mittel- und langfristigen Erfolg. Auch ihn kann ein Coach nur beeinflussen, wenn er das Verhalten seiner „Mannen“ beim Spiel analysiert. Nur dann kann er ermitteln: Wer hat wie viele Zweikämpfe gewonnen? Und: Wie viele Flanken kamen an?

### Was gilt es für den Erfolg zu tun?

Dieses Wissen allein nützt dem Trainer aber wenig. Denn wie er zum Beispiel die Zahl der gewonnenen Zweikämpfe steigern kann, das erfährt er erst, wenn er sein Wissen, dass zu wenig Zweikämpfe gewonnen wurden, mit seinen Beobachtungen beim Spiel vergleicht. Erst dann erfährt er, ob der Spieler Müller so viele Zweikämpfe verlor, weil er zum Beispiel

- zu langsam ist oder
- ein schlechtes Stellungsspiel praktiziert.

(Kenn-)Zahlen zeigen also nur, wo etwas getan werden sollte. Aus ihnen erschließt sich aber nicht, was es zu tun gilt. Ebenso ist es im Verkauf. Ein Verkaufs- und Vertriebsleiter, der nur am Schreibtisch sitzt und Zahlen analysiert, kann den Erfolg seiner „Mannen“ nicht beeinflussen. Nur wenn er sich – wie ein guter Fußball-Coach – mit ihrem Verhalten im Alltag (und hierbei insbesondere im Kundenkontakt) befasst, kann er ihre Leistung steigern. Ein Beispiel: Der Vertriebsleiter eines Herstellers von Gabelstaplern vereinbart mit einem Außendienstmitarbeiter Anfang April, dass dieser bis Ende Juni mindestens fünf Gabelstapler verkaufen soll. Wenn die beiden keine weiteren Vereinbarungen treffen, ist es reine Glückssache, ob der Außendienstmitarbeiter dieses Ziel erreicht. Denn dann bleibt es dem Zufall überlassen, ob dieser im April und Mai die nötigen Vorarbeiten erledigt, damit er bis Ende Juni das Ziel erreicht. Und der Verkaufsleiter? Er erfährt es auch erst Ende Juni, wenn der Außendienstmitarbeiter das Ziel ver-

fehlt. Dann ist es aber zu spät, um korrigierend einzugreifen. Dies kann der Verkaufsleiter nur, wenn er bereits Ende April oder Anfang Mai den Außendienstmitarbeiter fragt: „An wen wollen Sie im Juni die fünf Gabelstapler verkaufen? Welche potenziellen Kunden haben Sie in der Pipeline?“. Hierdurch veranlasst er den Mitarbeiter dazu, darüber nachzudenken, wie er das vereinbarte Ziel erreicht. Außerdem, welche Maßnahmen er ergreifen muss, um die gewünschten Verkaufserfolge zu erzielen. Zum Beispiel: 100 Unternehmen, die Gabelstapler zum Transport von Waren oder Bauteilen einsetzen, anrufen und mit mindestens zehn Geschäftsführern oder Leitern der Logistikbereiche Präsentationstermine vereinbaren. Diese Maßnahmen kann der Außendienstmitarbeiter dann planen und mit seinem Verkaufsleiter vereinbaren. So wird der Mitarbeiter bereits acht bis zehn Wochen vor dem Stichtag 30. Juni dazu veranlasst,

- potenzielle Kunden aufzuspüren,
- mit ihnen Kontakt aufzunehmen und
- bei ihnen den Kaufentscheidungsprozess in Gang zu setzen.

Und wenn seine Initiativen zu wenig Wirkung zeigen? Dann hat er noch ausreichend Zeit, um durch ergänzende Maßnahmen dafür zu sorgen, dass das Ziel „mindestens fünf Gabelstapler“ verkaufen doch noch erreicht wird.

### 30 Anrufe, 3 Präsentationen, 1 Verkauf

Um die Erfolgsfaktoren, also die Voraussetzungen für den Erfolg, beeinflussen zu können, muss sich die Führungskraft auch um Details kümmern. Also zum Beispiel:

- Welche Unternehmen und Personen ruft der Außendienstmitarbeiter an?
- Wie viele ruft er an?
- Wie baut er seine Gespräche, Telefonate auf?
- Mit welchen Unternehmen vereinbart er Präsentationstermine?
- Wie bereitet er sich auf die Termine vor und wie zielorientiert gestaltet er diese? Und:
- Wie bereitet er die Termine nach?

Das heißt, der Vertriebs- oder Verkaufsleiter muss seinem Mitarbeiter regelmäßig bei seiner Arbeit über die Schulter schauen und ihm ein Feedback über sein Vorgehen und Verhalten geben. Denn nur dann setzt er bei ihm einen Lern- und kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang. Hiervor schrecken viele

Verkaufs- und Vertriebsleiter zurück, obwohl es ihre Kernaufgabe ist, ihre Mitarbeiter zum Erfolg zu führen. Denn das Coachen der Mitarbeiter erfordert Zeit. Und das Ermitteln der Erfolgsfaktoren im Kundenkontakt ist oft ein mühsamer Prozess. Und noch schwerer ist es, die Erfolgsfaktoren ohne großen Verwaltungsaufwand messbar zu machen, damit Verhaltensveränderungen kontrollierbar werden. Stellt sich ein Verkaufsleiter jedoch diesen Herausforderungen, dann macht er den Vertriebs Erfolg unabhängig von Zufälligkeiten, weil er die Aktivitäten seiner Mitarbeiter gezielt steuert und ihre verkäuferische Kompetenz Schritt für Schritt ausbaut.

### Mitarbeiter im Vertriebsalltag coachen

Um dieses Ziel zu erreichen, müssen sich Verkaufs- oder Vertriebsleiter regelmäßig mit jedem ihrer Mitarbeiter zusammensetzen und mit ihm analysieren:

- „Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Sie den gewünschten (Vertriebs-)Erfolg haben?“ Und:
- „Welches Verhalten von Ihnen ist nötig, um die gewünschten Abschlüsse zu erzielen?“

Als sinnvoll erweist es sich in solchen Gesprächen meist, gemeinsam die Historie eines Mitarbeiter-Erfolgs zu analysieren. Also: Was tat der Mitarbeiter, damit er Erfolg hatte? Ein solches Gespräch kann wie folgt strukturiert sein:

- „Herzlichen Glückwunsch, Herr Müller, zu diesem tollen Abschluss ....“
- „Was taten Sie, damit dieser Erfolg zu Stande kam?“
- „Und was haben Sie davor gemacht?“
- „Und davor?“
- „Läuft das immer so gut?“
- „Wie viele Anläufe müssen Sie im Schnitt nehmen, um einmal Ihr Ziel zu erreichen?“

Das Gesprächsergebnis kann zum Beispiel bei einem Außendienstmitarbeiter sein:

- Ich muss fünf Unternehmen anrufen, um eines zu ermitteln, das aktuell einen neuen Gabelstapler braucht.
- Mit jedem zweiten Unternehmen, das einen Bedarf signalisiert, kann ich einen Präsentationstermin vereinbaren.
- Drei Präsentationen führen zu einem Abschluss.

Durch eine schlichte Multiplikation kann der Verkäufer dann ermitteln, wie viele Telefonate er im April führen muss, damit er bis Ende Juni wie geplant mindestens fünf Gabelstapler verkauft. Ent-

sprechendes gilt für das Verhalten im Kundenkontakt. Auch hier kann durch eine gemeinsame Analyse des Verkäuferverhaltens zum Beispiel im Rahmen einer Bordsteinkonferenz oder ähnlicher Coaching- und Feedback-Gespräche ermittelt werden, welches Verhalten mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zum Ziel führt. Das heißt, der Verkäufer wird in der Lage versetzt, seine Leistung Schritt für Schritt zu verbessern – vorgeschützt die Führungskraft nimmt sich für ihren Mitarbeiter Zeit.

So sichern Sie als Vertriebsleiter den Verkaufserfolg Ihrer Mitarbeiter (... und Ihren Erfolg) – acht Tipps

1. Analysieren Sie (mit Ihren Mitarbeitern), welches (Verkäufer-)Handeln nötig ist, um die vereinbarten Vertriebsziele zu erreichen – zum Beispiel „15 Prozent mehr Umsatz erzielen“ oder „20 Neukunden für das Produkt x mit dem Potenzial y gewinnen“. Gliedern Sie hierfür den Verkaufsprozess in überprüfbare (Teil-)Schritte. Zum Beispiel: Kunden anrufen, mit ihnen Präsentationen vereinbaren usw.

2. Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern auch, welche Maßnahmen sie ergreifen sollen, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Zum Beispiel: Aus dem Adresspool 50 Erfolg versprechende (Noch-nicht-)Kunden herausfiltern, diese bis zum Termin „...“ anrufen, mit zehn von ihnen einen Besuchstermin vereinbaren.

3. Legen Sie mit Ihren Mitarbeitern auch Zwischentermine fest, bei denen Sie überprüfen, ob sie die Maßnahmen, die für den Erfolg nötig sind, ergriffen haben; des Weiteren Termine, bei denen Sie mit ihnen zusätzliche Aktivitäten vereinbaren, sofern absehbar ist, dass ein Verkäufer das geplante Ziel nicht erreicht.

4. Coachen Sie Ihre Mitarbeiter bei ihrer Alltagsarbeit – zum Beispiel, indem Sie diese (angekündigt) bei Kundenbesuchen begleiten und deren Verlauf, sowie das Verhalten der Verkäufer im Kundenkontakt anschließend gemeinsam analysieren.

5. Geben Sie Ihren Mitarbeitern regelmäßig ein Feedback über Ihr Vorge-

hen und Verhalten. Bewerten und honorieren Sie nicht nur die (End-)Ergebnisse ihres Tuns, sondern auch die Qualität und Quantität der Maßnahmen, die sie ergriffen haben, um diese zu erreichen.

6. Schrecken Sie nicht davor zurück, auch Geld als Motivationsinstrument einzusetzen – selbst wenn viele Management-Gurus das Gegenteil verkünden. Die Vertriebspraxis zeigt: Es wirkt.

7. Analysieren Sie mit Ihren Mitarbeitern, bevor Sie mit ihnen neue (Verkaufs-)Ziele vereinbaren, wie Verkaufserfolge in der Vergangenheit zu Stande kamen. Dann erkennen sie, welche Maßnahmen für den Erfolg nötig sind, ... und aus Ihren Verkäufern werden allmählich Spitzenverkäufer.

Und „last but not least“: Vergessen Sie als Führungskraft nie, dass Ihre Leistung von Ihren „Chefs“ letztlich stets an der Leistung Ihrer Mitarbeiter gemessen wird. Entsprechend viel Aufmerksamkeit sollten Sie ihrem Tun schenken.

---