

## Vertriebssteuerung

**Von erfolgreichen Fußballtrainern lernen**

von Walter Kaltenbach, Böbingen

**Vertriebs- und Verkaufsleiter sollten sich wie erfolgreiche Fußballtrainer mit dem Verhalten ihrer Mitarbeiter beim „Spiel“ – also im Vertriebsalltag – befassen. Sonst bleibt es weitgehend dem Zufall überlassen, ob ihre Mitarbeiter die Vertriebsziele erreichen.**

Wie kann ich die Leistung meiner Mitarbeiter steigern? Vor dieser Frage stehen Verkaufsleiter immer wieder. Entsprechend viele Konzepte zum Steigern des Vertriebserfolgs gibt es. Diese eignen sie sich jedoch für den betrieblichen Alltag oft nicht, weil ihre Entwickler übersahen: Die Leistung eines Vertriebs- oder Verkaufsleiters wird primär an den Ergebnissen gemessen. Also braucht er kein Managementsystem, das wissenschaftlichen Ansprüchen genügt, sondern ein einfach handhabbares „Instrument“, mit dem er die gewünschten Ergebnisse erzielen kann.

Hinzu kommt: Die meisten Managementsysteme versuchen, den Erfolg zu steuern, indem sie die Zielsetzungen mit Kennzahlen hinterlegen. Das ist gut und schön. Doch damit verschiebt sich der Fokus der Arbeit von der Erfolgssteuerung hin zur Ergebniskontrolle. Das heißt: Es wird zwar ermittelt, ob die Ziele erreicht wurden, aber nicht, was getan werden sollte, damit die Ziele erreicht werden.

**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 erfolgreicher Fußballtrainer wie Jürgen Klopp. Er steuert den Erfolg seiner „Mannen“ nicht, indem er ihnen vor Beginn der Saison mitteilt, wie viele Punkte das Team im Verlauf der Saison erzielen muss. Er sitzt vielmehr an jedem Spieltag auf der Trainerbank. Und dort schaut er nicht auf die Anzeigetafel, wo der aktuelle Spielstand steht. Er blickt vielmehr aufs Spielfeld, um zu erkennen, ob sein Team – was bei Borussia Dortmund selten geschieht – im Rückstand liegt, weil die Spieler zu wenig Einsatz zeigen oder ein schlechtes Stellungsspiel praktizieren. Nur wenn der Trainer das Verhalten der Spieler beobachtet, kann er ihnen Tipps geben, wie sie das Spiel noch gewinnen und so den kurzfristigen Erfolg beeinflussen.

Das gleiche gilt für den mittel-

und langfristigen Erfolg. Auch ihn kann ein Trainer nur beeinflussen, wenn er das Verhalten seiner Männer beim Spiel analysiert. Nur dann kann er ermitteln: Wer hat wie viele Zweikämpfe gewonnen? Und: Wie viele Flanken kamen an?

**Die Voraussetzungen für „Erfolg“ ermitteln**

Dieses Wissen allein nützt dem Trainer aber wenig. Denn wie er zum Beispiel die Zahl der gewonnenen Zweikämpfe steigern kann, 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 Meyer oder Huber so viele Zweikämpfe verlor, weil er zum Beispiel

- zu langsam ist,
- ein schlechtes Stellungsspiel praktiziert oder
- zu wenig Körpereinsatz zeigt.

(Kenn-)Zahlen zeigen also nur, wo etwas getan werden sollte. Aus ihnen erschließt sich aber nicht, was es zu tun gilt, um den Erfolg zu steigern.

Ebenso ist es im Verkaufsbereich. Ein Verkaufs- und Vertriebsleiter, der nur die Zahlen analysiert, kann den Erfolg seiner „Mannen“ nicht beeinflussen. Nur wenn er sich mit ihrem Verhalten im Vertriebsalltag befasst, kann er ihre Leistung steigern. Hierfür ein Beispiel: Der Verkaufsleiter eines Gabelstaplerherstellers vereinbart mit einem Außendienstmitarbeiter im April, dass dieser im Juni fünf Gabelstapler verkaufen soll. Wenn die beiden keine weiteren Vereinbarungen treffen, ist es reine Glückssache, ob der Außendienstmitarbeiter dieses Ziel erreicht. Denn es bleibt dem Zufall überlassen, ob der Verkäufer im April oder Mai die nötigen Vorarbeiten durchführt, damit er im Juni sein Ziel erreicht.

Und der Verkaufsleiter? Er erfährt es erst Ende Juni, wenn der Außendienstmitarbeiter das Ziel verfehlt. 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 bis Ende Juni fünf Gabelstapler verkaufen? Welche potenziellen Kunden haben Sie in der ‚Pipeline‘?“ Hierdurch veranlasst er seinen Mitarbeiter dazu, darüber nachzudenken, wie er das vereinbarte Ziel erreichen kann. Zudem, welche Maßnahmen er ergreifen muss, damit er die gewünschten Verkaufserfolge erzielt. Zum Beispiel: 100 Produktions- oder Handelsunternehmen anrufen mit dem Ziel, mit zehn Geschäftsführern einen Präsentationstermin zu vereinbaren.

Diese Maßnahmen kann der Außendienstmitarbeiter dann planen und mit seinem Verkaufsleiter vereinbaren. So wird der Außendienstmitarbeiter 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 bleibt ihm noch ausreichend Zeit, um durch ergänzende Maßnahmen dafür zu sorgen, dass er sein Ziel doch noch erreicht.

**Einen To-do-Plan entwerfen**

Um die Erfolgsfaktoren, also die Voraussetzungen für den Erfolg beeinflussen zu können, muss sich eine Führungskraft auch um Details kümmern. Er muss sich auch mit Fragen befassen wie:

- Welche Unternehmen ruft der Außendienstmitarbeiter an? Zum Beispiel Konzerne oder Mittelständler? Produktions- oder Logistikunternehmen?
- Wie viele Unternehmen ruft er an?
- Wen ruft er an und mit wem vereinbart er primär Präsentationstermine? Zum Beispiel Geschäftsführer oder Produktions- und Einkaufsleiter?
- Mit welchen Argumenten versucht er seine Gesprächspartner vom Nutzen des neuen Gabelstaplers zu überzeugen? Zum Beispiel primär technischen oder auch betriebswirt-

**Fortsetzung umseitig**



Walter Kaltenbach ist Inhaber des auf den technischen Vertrieb spezialisierten Trainings- und Beratungsunternehmens Kaltenbach Training, Böbingen bei Aalen (D). 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>)

**Fortsetzung von Seite 6**

schaftlichen Argumenten? Und:  
-- Wie bearbeitet er die Präsentationstermine nach?

Vor dieser (Detail-)Arbeit schrecken viele Verkaufsleiter zurück – nicht nur aus Zeitgründen, sondern auch, weil dies von ihnen erfordert, mit den Verkäufern in einen Diskurs über ihre Arbeit zu treten, was zuweilen zu Konflikten führt. Stellt sich ein Verkaufs- oder Vertriebsleiter jedoch dieser Herausforderung, macht er den Erfolg seines Bereichs unabhängig von Zufälligkeiten, weil er die Aktivitäten seiner Mitarbeiter gezielt steuert.

Dies gelingt Verkaufsleitern jedoch nur, wenn sie sich mit ihren Mitarbeitern zusammensetzen und mit ihnen analysieren: „Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Sie mit Erfolg arbeiten?“ 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 zu diesem guten Ergebnis ...“  
-- „Was taten Sie, damit dieses Ergebnis 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 einen Bedarf für unsere Gabelstapler hat.  
-- Mit der Hälfte der Unternehmen, die einen Bedarf signalisieren, 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 mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit – wie geplant – fünf Gabelstapler verkauft.