

Vertriebsleiter sollten wie Fußballtrainer führen

SALESMANAGEMENT. Um ihre Mitarbeiter zum Erfolg zu führen, sollten Vertriebsleiter ähnlich wie erfolgreiche Fußballtrainer agieren. Kein Trainer würde seinen Männern „Tore pro Jahr“ als Ziel vorgeben. Er kümmert sich vielmehr kontinuierlich um die Voraussetzungen, die stimmen müssen, damit Tore geschossen werden können.

Wie stelle ich sicher, dass meine Mitarbeiter die nötigen Umsätze erzielen? Wie Sorge ich dafür, dass mein Team die Vertriebsziele erreicht? Vor solchen Fragen stehen Vertriebsleiter im Arbeitsalltag immer wieder. Entsprechend viele Konzepte gibt es.

Die meisten eignen sich für den Verkaufsalldag nicht, denn in der Regel versuchen sie, den Verkaufserfolg weitgehend über Kennzahlen zu steuern. Dadurch verschiebt sich der Fokus von der Erfolgssteuerung zur Erfolgskontrolle. Denn Zahlen dokumentieren nur die Erfolge der Vergangenheit. Aus ihnen geht zwar hervor, ob ein Ziel erreicht wurde, sie zeigen aber nicht, was getan werden sollte, um es zu erreichen.

Aufs Spielfeld schauen

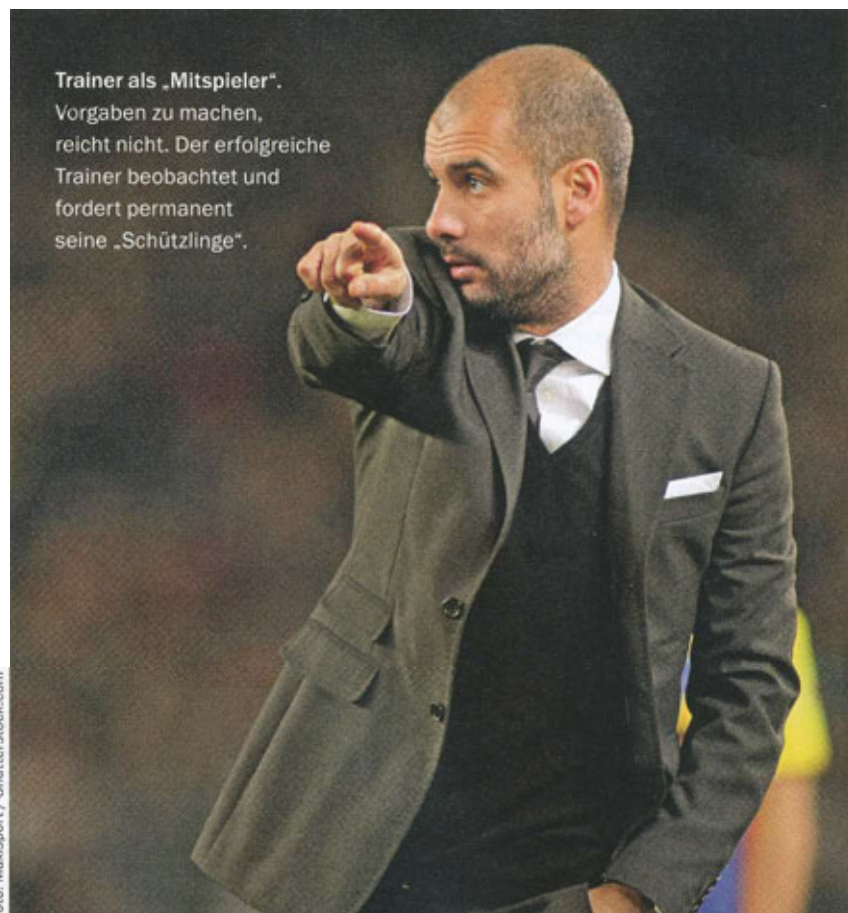
Um dies zu erkennen, müssen Verkaufs- und Vertriebsleiter sich mit den Prozessen befassen, die zu den Zahlen, also Ergebnissen, führen. Ähnlich wie dies so erfolgreiche Fußballtrainer wie Pep Guardiola und Jürgen Klopp tun. Sie steuern den Erfolg ihrer „Männer“ nicht, indem sie ihnen zu Saisonbeginn mitteilen: „Jungs, ihr müsst im Verlauf dieser Saison mindestens 70 Punkte erzielen und in jedem Spiel mindestens drei Tore schießen.“ Sie sitzen vielmehr bei jedem Spiel auf der Trainerbank. Und dort schauen sie nicht auf die Anzeigetafel, wo der aktuelle Spielstand steht. Sie blicken vielmehr aufs Spielfeld, um zu erkennen, ob ihre Spieler zum Beispiel

- genügend Einsatz zeigen,
- ein gutes Stellungsspiel praktizieren
- ausreichend über die Flügel spielen.

Denn nur dann können sie ihnen, wenn sie in Rückstand geraten, Tipps geben, wie sie das Spiel noch gewinnen können und so den kurzfristigen Erfolg beeinflussen.

Entsprechendes gilt für den mittel- und langfristigen Erfolg. Auch um ihn zu beeinflussen, muss ein Trainer das Verhalten seiner „Männer“ beim Spiel analysieren. Denn nur so erfährt er, wer wie viele Zweikämpfe gewinnt und wie viele

Flanken ankommen. Diese statistischen Daten (also Kennzahlen) allein nützen dem Trainer aber wenig. Denn wie zum Beispiel der Spieler Thomas Müller oder Mats Hummels die Zahl der gewonnenen Zweikämpfe weiter steigern kann, erfährt er erst, wenn er sein Wissen, dass zu wenige Zweikämpfe gewonnen wurden, mit seinen Beobachtungen beim Spiel vergleicht. Erst dann wird klar, ob der Spieler so viele Zweikämpfe verlor, weil er zum



Beispiel zu langsam ist oder ein schlechtes Stellungsspiel praktiziert oder ihm der nötige Einsatzwille fehlt. Folglich erkennt der Trainer auch erst dann, was getan werden muss, um den gewünschte Erfolg eintreten zu lassen. Das gilt zum Beispiel für die Trainingseinheiten zwischen den Spielen wo der Trainer die richtigen Trainingsschwerpunkte setzen sollte. (Kenn-) Zahlen zeigen nur, wo etwas getan werden könnte. Aus ihnen erschließt sich nicht, was es zu tun gilt.

Heute die Basis für den Erfolg von morgen legen

Ebenso ist es im Verkaufsbereich. Ein Verkaufsleiter, der nur die Zahlen „studiert“, kann den Erfolg seiner Mitarbeiter nicht beeinflussen. Nur indem er sich mit ihrer Arbeitsweise befasst, kann er ihre Leistung steigern. Ein Beispiel: Der Verkaufsleiter eines Softwareherstellers vereinbart mit einem Außendienstmitarbeiter Anfang Juli, dass dieser im September fünf Software-Lizenzen verkaufen soll. Wenn

beide keine weiteren Vereinbarungen treffen, kann der Verkaufsleiter nur hoffen, dass der Mitarbeiter dieses Ziel erreicht. Denn dann bleibt es dem Zufall überlassen, ob der Verkäufer im Juli und August die nötigen Vorarbeiten durchführt, damit er im September sein Ziel erreicht. Außerdem erfährt der Verkaufsleiter so erst Ende September, dass der Mitarbeiter das Ziel verfehlt. Folglich kann er nicht mehr coachend, das heißt unterstützend und gegebenenfalls korrigierend, eingreifen. Anders ist dies, wenn der Verkaufsleiter schon im Juli seinen Mitarbeiter fragt:

- „An wen wollen Sie im September fünf Lizenzen verkaufen?“
- „Welche potenziellen Kunden haben Sie im Auge?“
- „Wie wollen Sie Ihnen den Mehrwert unserer Produkte aufzeigen?“
- Wie gehen Sie strategisch und taktisch vor, um Ihr Ziel zu erreichen?“

Dann veranlasst er den Mitarbeiter dazu, darüber nachzudenken, mit welchem Vorgehen er das vorgegebene Ziel errei-

chen kann und welche Maßnahmen hierfür nötig sind. Zum Beispiel potenzielle Kunden identifizieren, mit ihnen Kontakt aufnehmen und bei ihnen den Kaufentscheidungsprozess in Gang setzen.

Dies garantiert aber nicht, dass der Mitarbeiter tatsächlich die richtigen Maßnahmen ergreift beziehungsweise diese mit der nötigen Professionalität durchführt. Also sollten sich der Verkaufsleiter und der betreffende Mitarbeiter zudem (regelmäßig) zusammensetzen und analysieren, was es konkret zu tun gilt, damit der gewünschte Erfolg eintritt. Ein probates Mittel hierzu ist es, mit den Verkäufern deren Verkaufserfolge der Vergangenheit zu analysieren. Also, was tat der Mitarbeiter, damit der Erfolg eintrat. Das Ergebnis kann zum Beispiel sein:

- Ich ermittelte zunächst 30 Unternehmen, von denen ich annahm, dass sie einen Bedarf für unsere Software haben könnten.
- Von diesen Unternehmen signalisierten mir sechs, als ich sie anrief, einen Bedarf.

Mitarbeiter im Vertriebsalltag coachen

Rat & Tat. Vertriebsleiter sollten viel öfter mit ihren Mitarbeitern Maßnahmen vereinbaren, mit denen diese ihren Verkaufszielen Schritt für Schritt näher kommen, fordert Experte Uwe Reusche, der Autor dieses Fachartikels. Konkret gibt er folgende sechs Tipps:

1. Analysieren Sie mit Ihren Mitarbeitern den Verkaufsprozess. Leiten Sie mit ihnen hieraus ab, welche (Arbeits-) Schritte nötig sind, um das geplante Ergebnis zu erzielen. Zum Beispiel: Mögliche Kunden ermitteln, diese anrufen, mit ihnen Präsentationstermine vereinbaren.
2. Vereinbaren Sie dann mit Ihren Mitarbeitern, welche Maßnahmen sie ergreifen sollen, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Zum Beispiel: Aus dem Adresspool 50 Erfolg versprechende Kunden herausfiltern, diese bis zum Termin x anrufen, mit mindestens fünf von ihnen einen Besuchstermin vereinbaren.
3. Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern Reviewtermine, bei denen Sie prüfen, ob die nötigen Maßnahmen ergriffen wurden und die vereinbarten Zwischenziele (Meilensteine zum großen Erfolg) erreicht wurden. Vereinbaren Sie im Gespräch mit Ihren Mitarbeitern zusätzliche Aktivitäten, sofern absehbar ist, dass das geplante Ergebnis nicht erreicht wird und gewähren Sie Unterstützung.

4. Bewerten und honorieren Sie nicht nur die (End-)Ergebnisse Ihrer Mitarbeiter, sondern auch die Qualität und Quantität der (Einzel-)Maßnahmen, die ihre Mitarbeiter (auf Ihre Anweisung hin oder in Eigeninitiative) ergreifen, um diese zu erreichen.
5. Schaffen Sie auch emotionale sportliche Anreize durch kleine Aufmerksamkeiten - zum Beispiel ein Flasche Schampus - für den jeweiligen Etappen-Sieger beim Meilenstein-Rennen.
6. Analysieren Sie mit Ihren Mitarbeitern, bevor Sie mit ihnen neue (Verkaufs-)Ziele vereinbaren, wie ihre bisherigen Verkaufserfolge zustande kamen. Dann erkennen Ihre Mitarbeiter, Erfolg ist planbar. Außerdem erkennen sie dann leichter und ohne ausufernde Diskussionen, welche Maßnahmen für den Erfolg nötig sind. Folglich können sie ihr Verhalten optimieren und aus Ihren Verkäufern werden mit der Zeit Spitzenverkäufer.

Uwe Reusche (www.ifsm-online.com) •

- • Mit drei von ihnen konnte ich einen Präsentationstermin vereinbaren.
- Nach zwei Präsentationen sollte ich ein konkretes Angebot abgeben.
- Jedes zweite Angebot führte zu einem Abschluss.

Liegen diese Infos vor, wird für den Verkäufer nicht nur klar: Erfolg ist machbar. Er kann jetzt auch durch eine simple Multiplikation ermitteln, wie viele Telefonate er im Juli führen muss, damit er im September wie geplant fünf Lizenzen verkauft.

Meilensteine auf dem Weg zum Erfolg vereinbaren

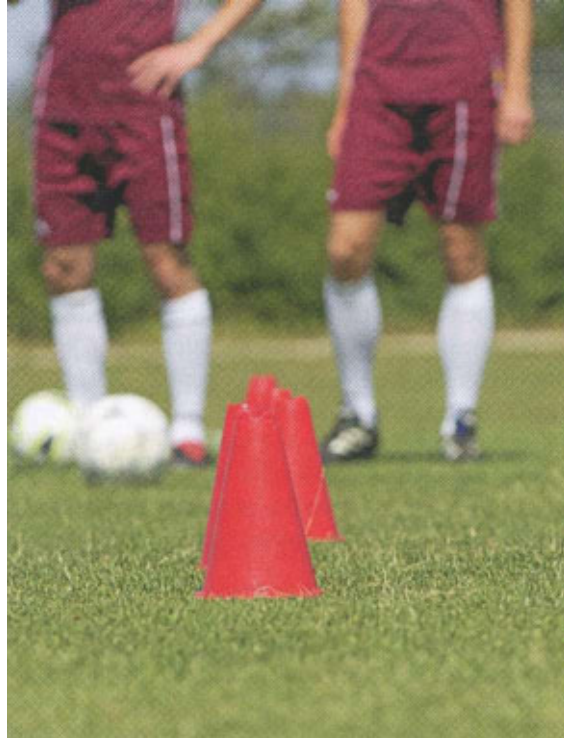
Also kann der Verkaufsleiter mit dem Verkäufer auch Meilensteine zum Erfolg vereinbaren. Zum Beispiel:

- Ende Juli müssen (5 x 30) also 150 Adressen von Unternehmen ermittelt sein, die sich für die Software interessieren könnten.
- Bis zum 10. August sollten all diese Unternehmen kontaktiert sein, damit wir voraussichtlich zu (5 x 3) also 15 Präsentationen persönlich eingeladen werden.
- Bis zum 30. August sollten zehn Angebote unser Haus verlassen haben.

So zeigt der Verkaufsleiter seinem Mitarbeiter nicht nur den Weg zum Erfolg auf, er kann auch zwischenzeitlich kontrollieren, ob der gewünschte Erfolg voraussichtlich eintritt. Stellt er zum Beispiel Ende Juli fest: Statt der 150 angepeilten Adressen potenzieller Kunden wurden nur 100 ermittelt, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass im September weniger als fünf Lizenzen verkauft werden. Doch jetzt bleibt noch ausreichend Zeit, um mit seinem Mitarbeiter zu ermitteln, durch welche ergänzenden Maßnahmen das Ziel doch noch erreicht wird.

Ebenso ist es, wenn der Verkaufsleiter oder sein Mitarbeiter Anfang August feststellen: Wenn es so weitergeht, erreichen wir den Meilenstein 15 Präsentationen bis zum 10. August nicht, weil nicht jedes zehnte, sondern nur jedes fünfzehnte Unternehmen mit uns einen Präsentationstermin vereinbart. Auch dann hat der Verkaufsleiter noch genug Zeit, um mit seinem Mitarbeiter zum Beispiel zu analysieren: Kontaktieren wir die falschen

Training. Regelmäßige Trainingseinheiten sind wichtig. Trainiert wird nicht während eines Spiels (= beim Kunden), sondern vorher im Trainingslager!



Unternehmen? Wird unsere „Software“ im Telefonkontakt falsch präsentiert? Bleibt der Verkäufer nicht ausreichend am „Ball“?

Also kann der Verkaufsleiter seinem Mitarbeiter bedarfsabhängig auch noch konkrete Tipps geben, wie er zum Beispiel vor der Kontaktaufnahme die Unternehmen ermittelt, die mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Bedarf für die Software haben - sodass der Verkäufer sich nicht verzettelt. Oder wie er die Software am Telefon und im Kundenkontakt animierender präsentiert - sodass mehr Unternehmen Ja zu einer Präsentation sagen.



AUTOR

Uwe Reusche

ist einer der beiden Geschäftsführer des IFSM Institut für Sales

& Managementberatung. Das Institut hat sich auf Personal- und Organisationsentwicklung spezialisiert und bildet unter anderem zertifizierte Sales Coaches aus.

IFSM Institut für Sales & Managementberatung
Uwe Reusche, Klaus Klissel
Klostergut Besserlich
56182 Urbar bei Koblenz
Tel. 02619623641
www.ifsm-online.com

Außerdem kann der Verkaufsleiter mit seinem Mitarbeiter dann noch ergänzende und unterstützende Maßnahmen vereinbaren, die das Erreichen des Ziels „Verkauf von fünf Lizenzen im September“ sichern. Und bei Bedarf kann er mit dem Verkäufer zudem beispielweise das kundenorientierte Telefonieren noch trainieren, bevor dieser die nächsten Telefonate führt.

Die Vertriebskompetenz mit System entwickeln

Ein Verkaufs- oder Vertriebsleiter, der so als Coach seiner Mitarbeiter agiert, stellt nicht nur das Erreichen der Verkaufs- oder Vertriebsziele sicher. Er sorgt auch dafür, dass die verkäuferische Kompetenz seiner Mitarbeiter und somit deren Verkaufserfolg kontinuierlich steigt. Unter anderem, indem er sich nach dem „Spiel“, also zum Beispiel nach einer Vertriebsaktion, mit seinen Mitarbeitern zusammensetzt und mit ihnen analysiert, warum diese erfolgreich oder weniger erfolgreich waren. Er agiert somit ähnlich wie die berühmten und bekannten Erfolgstrainer und -coaches wie Pep Guardiola und Jürgen Klopp. Auch sie setzen sich nach Bundesliga-, Premier League- oder Champions-League-Spielen mit ihren Spielern zusammen und analysieren mit ihnen unter anderem die Videoaufzeichnungen der Spiele, um hieraus für die Zukunft zu lernen.

Uwe Reusche •