

Karl Herndl

Das 15-Minuten- Zielgespräch

Wie Sie Ihre Verkäufer zu
Spitzenleistungen bringen

3. Auflage



Springer Gabler

Das 15-Minuten-Zielgespräch

Karl Herndl

Das 15-Minuten- Zielgespräch

Wie Sie Ihre Verkäufer zu
Spitzenleistungen bringen

3., durchgesehene Auflage



Springer Gabler

Karl Herndl
Karl Herndl Training KG
Viktring
Österreich

ISBN 978-3-8349-4724-6 ISBN 978-3-8349-4725-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-8349-4725-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2008, 2010, 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser!

Spitzenleistungen im Verkauf sind immer abhängig davon, wie gut Verkäufer von ihren Führungskräften geführt werden. Natürlich kann man auch die Frage stellen, warum Verkäufer nicht von sich aus ihre Chancen am Markt besser nutzen, wo sie doch durch höhere Provisionen unmittelbar belohnt werden würden? Den meisten Verkäufern fällt es schwer, eigene Komfortzonen („rote Linien“) permanent zu überschreiten. Sie geben sich häufig mit mittelmäßigen Erfolgen zufrieden, obwohl viel mehr „drin“ wäre, wenn in den Kundengesprächen strukturiert und konsequent gearbeitet werden würde.

Die Arbeit von Führungskräften im Vertrieb besteht darin, Verkäufer dazu zu bewegen, dass sie mehrmals am Tag beim Kunden „das Richtige“ tun. Dabei geht es um konkrete Handlungen, die beim Kunden erfolgen müssen, damit sich der Verkaufserfolg nachhaltig einstellt. Die Grundlage dafür ist eine ausgereifte Arbeitstechnik. Damit ist das Stellen der „richtigen Fragen“ genauso gemeint wie der konstruktive Umgang mit Kundeneinwänden. Die Anzahl der Verkaufstermine in der Woche spielt ebenso eine Rolle wie der Zusatzverkauf.

Grundlage der Entwicklungsarbeit im Vertrieb ist es, dass Übereinstimmung darüber herrscht, wie der detaillierte Verkaufsprozess auszusehen hat, um möglichst große Erfolge zu erzielen. Als Führungskraft sind Sie dann angehalten, die Stärken und

Schwächen Ihrer Verkäufer hinsichtlich der einzelnen Bausteine zu analysieren, um Entwicklungen zu ermöglichen und einzufordern.

In den vielen Seminaren der letzten Jahre konnte ich als Trainer beobachten, wie schwer es Führungskräften fällt, Verkäufer für Entwicklungsprozesse zu gewinnen. Die Führungskräfte gaben sich in den Übungsgesprächen zu rasch mit halbherzigen Vereinbarungen zufrieden, und viele Gespräche kosteten zu viel Zeit.

Diese Erfahrungen waren Anlass für mich, einen Gesprächsleitfaden für das Führungsgespräch zu entwickeln, der knapp und klar auf den Punkt kommt. Und als ich diese Gespräche mit meinen Seminarteilnehmern üben ließ, war schnell klar, dass es nicht länger als 15 min dauert, um mit dem Mitarbeiter *einen* konkreten Entwicklungsschritt in seinen Verkaufsgesprächen zu erreichen und langfristig sicherzustellen. Das Ergebnis ist das vor Ihnen liegende *15-Minuten-Zielgespräch*¹.

Je mehr wir uns in den Seminaren mit den Zielgesprächen beschäftigten, desto mehr kristallisierte sich heraus, dass bestimmte Inhalte immer wiederkehren. Sie werden in den praktischen Beispielen im zweiten Kapitel dieses Buches Situationen finden, die Sie sofort eins zu eins umsetzen können. Ich habe bewusst auf die Beschreibung psychologischer Hintergründe verzichtet, weil ich Ihnen eine praktische Anleitung liefern möchte, die Sie und Ihr Team sofort nach vorne bringt.

Die ausgewählten Dialoge basieren zum Teil auf meinen Aufzeichnungen, die ich während meiner Seminare angefertigt habe.

¹ Das Copyright für die Methode *15-Minuten-Zielgespräch* liegt bei der Karl Herndl Training KG, Junoweg 4, A-9073 Viktring. Mit dem Kauf dieses Buches haben Sie als Leser das Recht erworben, das *15-Minuten-Zielgespräch* in Ihrem Führungsbereich einzusetzen. Der Einsatz als Trainingsmethode für einen großen Führungsbereich bzw. für ein ganzes Unternehmen bedarf der schriftlichen Genehmigung des Autors.

Ich wünsche Ihnen, liebe Leser, viel Spaß und Erfolg bei der Führungsarbeit mit dem 15-Minuten-Zielgespräch.

Ihr

Hans Heimold

Danksagung

Ich danke den vielen Seminarteilnehmern, die ihren Beitrag zur Entstehung dieses Buches geleistet haben. Die Gruppenarbeiten auf den Führungsseminaren und die gemeinsame Analyse der Gesprächsübungen haben das 15-Minuten-Zielgespräch weiterentwickelt.

Mein besonderer Dank gilt *Frank Pöppinghaus*, der mich mit seinen Ideen zur Verfeinerung des Führungsprozesses immer wieder stark inspiriert hat.

Danke auch an meine Lektorinnen Manuela Eckstein und Margit Schlomski bei Springer Gabler, die die Entstehung meiner fünf Sales-Bücher in den letzten 14 Jahren mit großem Engagement und Freude begleitet haben.

Am Schluss sage ich noch meinem Sohn Lukas danke dafür, dass er sich als mein „privater Lektor“ verdient gemacht hat.

Inhaltsverzeichnis

1	Die Grundlagen	1
1.1	Wie sieht die Ausgangssituation aus?	1
1.2	Die Fragen- und Pausentechnik effektiv einsetzen	17
1.3	Den Verkaufsprozess erfolgreich gestalten	27
2	Das 15-Minuten-Zielgespräch	43
2.1	Die Gesprächsstruktur	43
2.2	Der Ablauf des 15-Minuten-Zielgesprächs im Detail	45
2.3	Typische Führungssituationen in der Praxis	60
3	Häufige Fehler beim 15-Minuten-Zielgespräch	159
3.1	Fehler bei den Einstiegsfragen	159
3.2	Fehler bei der Durchführung	162
3.3	Folgendes gilt es ebenfalls zu beachten	166
4	Das 15-Minuten-Zielgespräch in der praktischen Anwendung	171
4.1	So setzen Sie das 15-Minuten-Zielgespräch in Ihrem Unternehmen um	171
4.2	Was Führungskräfte zum 15-Minuten-Zielgespräch sagen	173

5 Die Kernaussagen auf einen Blick	175
Literatur	179

Der Autor



Karl Herndl Jahrgang 1961, studierte Pädagogik und Gruppendynamik in Klagenfurt. Danach arbeitete er sieben Jahre in mehreren Funktionen in einem Dienstleistungsunternehmen in Wien, zuletzt als Verkaufsleiter.

Seit 1997 führt er als Geschäftsführer der „Karl Herndl Training KG“ im deutschsprachigen Raum Projekte und Seminare zur Verkaufsförderung durch.

Von Karl Herndl sind bisher folgende Bücher erschienen:

„*Auf dem Weg zum Profi im Verkauf*“ (Springer Gabler, 5. Auflage 2014)

„*Führen im Vertrieb*“ (Springer Gabler, 4. Auflage 2014)

„*Führen und verkaufen mit der Kraft der Ordnung*“ (Springer Gabler, 2. Auflage 2012)

„*Sales Coaching by Benedict*“ (Springer Gabler 2013).

1.1 Wie sieht die Ausgangssituation aus?

Ich hatte in den letzten Jahren die Gelegenheit, mit mehreren Hundert Führungskräften im Vertrieb Seminare durchzuführen. Die Damen und Herren kamen aus den unterschiedlichsten Branchen, überwiegend aber aus dem Segment Finanzdienstleistung und Versicherung.

Die Grundlage der Seminare bildete das Erkennen und Bearbeiten der eigenen Komfortzonen in der täglichen Führungsarbeit. Diese Komfortzonen „rote Linien“ bezeichnen eine Grenze, vor der Führungskräfte immer wieder umkehren, wenn sie sich konkret mit ihren Mitarbeitern und deren Entwicklung beschäftigen sollen.

Im nächsten Schritt wurde dann der *erfolgreiche Verkaufsprozess* in dem jeweiligen Unternehmen analysiert und entsprechende Verfahren und Verhaltensweisen abgeleitet, die die Verkäufer im Verkaufsgespräch erfolgreicher machen würden. Anschließend standen die Entwicklungsgespräche, die mit den Verkäufern geführt werden, im Blickpunkt des Interesses.

Wir haben gemeinsam mit den Teilnehmern in diesen Seminaren sehr viel experimentiert, Strukturen ausprobiert, Fragen entwickelt und verfeinert. Da in den Entwicklungsgesprächen mit

den Verkäufern immer wieder dieselben Inhalte thematisiert werden, lässt sich die Bearbeitung dieser Inhalte weitgehend standardisieren. Schnell wurde auch klar, dass es nur eine Viertelstunde dauert, wenn man mit einem Verkäufer in *einem* Gespräch nur *ein* Entwicklungsfeld anspricht. So ist dann das *15-Minuten-Zielgespräch* entstanden.

Mit Verkäufern zu arbeiten und für deren Ergebnisse verantwortlich zu sein, ist eine sehr große Herausforderung. Führungsarbeit direkt am Mann heißt, niemals „locker“ zu lassen und bereit zu sein, sich ständig auf einen Prozess der Auseinandersetzung einzulassen. Führungskräfte dieser Ebene sind immer wieder mit den Stimmungen, Problemen und Eigenheiten ihrer Verkäufer konfrontiert. Sie machen vermutlich den schwierigsten Job in der Führungsstruktur eines Unternehmens. Der Wert dieser Arbeit wird oft unterschätzt. Je weiter oben Führungskräfte im Unternehmen angesiedelt sind, desto weniger müssen sie sich konkret mit den Verkäufern auseinandersetzen.

Das Führen von Verkäufern ist also ein schwieriger Prozess, der in der Praxis auch leider viel zu oft nicht jene Entwicklung bringt, die bei einem konsequenten Führungsverhalten möglich wäre. Vorgesetzte geben sich zu oft mit dem Erreichen von Teilzielen zufrieden und akzeptieren Ausreden von Mitarbeitern, vor allem dann, wenn die Verkaufsleistungen insgesamt zufriedenstellend sind. Ziele und Maßnahmen werden meist zu wenig konkret vereinbart, und das Einfordern von Absprachen erfolgt nicht konsequent genug. Wenn die Potenziale der Verkäufer tatsächlich genutzt werden sollen, dann muss vorher noch eine Menge in das Verhalten der Führungskräfte investiert werden.

Meiner Erfahrung nach sind Verkäufer schnell bereit, sich auf Entwicklungsprozesse einzulassen, wenn sie den Mehrwert erkennen, der ihnen dadurch geboten wird. Sie benötigen dafür aber eine Führungskraft, die ihnen den Sinn von Weiterentwicklung gut „verkauft“ und diese auch ständig einfordert.

Nach zahlreichen Beobachtungen von Führungskräften in den Seminaren und im Coaching vor Ort hatte ich Gelegenheit, gravierende Entwicklungsfehler im Führungsverhalten zu beobachten. Nachfolgend die häufigsten Fehler.

1.1.1 Quantität wird mit Qualität verwechselt

Niemand kann behaupten, dass im Vertrieb nicht genug gearbeitet wird. Genauer gesagt ist die Anzahl der Wochenstunden, die Führungskräfte bereit sind, in ihren Job zu investieren, durchaus beachtlich. Bei den meisten liegt die Wochenarbeitszeit bei 50.

Stunden, aber auch 70 Stunden sind keine Seltenheit. Die Frage ist natürlich nun, wie diese Zeit verwendet wird.

Im Rahmen von Projekten werde ich manchmal in Unternehmen eingeladen, um an einer Sitzung teilzunehmen. Kürzlich stand in einer Einladung „von 9 Uhr bis 16 Uhr“. Ich dachte zuerst, ich hätte mich verlesen und fragte mich dann, wie wir es denn schaffen würden, für dieses eine Thema so viel Zeit zu brauchen. Die Sitzung dauerte dann tatsächlich sieben Stunden. Die Vortragenden bemühten sich sichtlich, ihre Beiträge so „aufzublasen“, dass es schließlich 16 Uhr geworden ist. Es war jedoch offensichtlich, dass das Thema auch in der Hälfte der Zeit hätte abgehandelt werden können.

- ▶ Die Qualität der Führungsarbeit muss gemessen werden und nicht die dafür benötigte Zeit.

Aber auch „echte“ Führungsgespräche in der Praxis dauern häufig zwischen zwei und drei Stunden. Am Ende haben sich alle lieb. Wenn man aber festmachen will, was denn nun an konkreten Entwicklungsprozessen besprochen und vereinbart worden ist, bleibt relativ wenig übrig.

Das *15-Minuten-Zielgespräch* setzt genau an dieser Stelle an. Es zeigt Ihnen einen sehr engen Rahmen, in dem es möglich wird, *ein* konkretes Entwicklungsthema mit einem Verkäufer in 15 min abzuhandeln. Und zwar komplett: vom Smalltalk bis zur Vereinbarung. Das setzt ein von sehr konkreten Fragen gesteuertes Vorgehen voraus, das wir uns noch ausführlich ansehen werden.

An dieser Stelle möchte ich schon vorwegnehmen, dass die Teilnehmer von dieser Methode durchwegs sehr angetan sind, weil sie genauso einfach wie konkret ist und ihnen zudem hilft, eine Menge Zeit einzusparen. Es dauert aber lange, sich mit dem Gedanken anzufreunden, dass 15 min voll und ganz ausreichen.

Die folgende Reaktion erlebte ich kürzlich bei einem Seminarteilnehmer:

Beispiel

Herr F: „Ich fahre aber zu einem Verkäufer eine halbe Stunde mit dem Auto hin. Dann kann ich doch nicht nach einer Viertelstunde wieder abreisen!“

Trainer: „Herr F, würden Sie für 500 Euro von Düsseldorf zu mir nach Klagenfurt reisen?“

Herr F: „Nein, für dieses Geld wäre mir die Strecke zu weit!“

Trainer: „Würden Sie für 5000 Euro kommen?“

Herr F: „Ja, natürlich. Worauf wollen Sie hinaus?“

Trainer: „Nehmen wir an, der von Ihnen angesprochene Mitarbeiter spricht nach dem *15-Minuten-Zielgespräch* mit Ihnen ab sofort in jedem Verkaufsgespräch die Rentenvorsorge an. Was glauben Sie, wie viele Verträge er dann pro Monat platzieren kann?“

Herr F: (*denkt nach*) „Ich denke, fünf bis sieben Verträge.“

Trainer: „Nehmen wir fünf Verträge, das wären dann 60 im Jahr. Wie viel Provision würde er dafür bekommen?“

Herr F: „Jedenfalls mehr als 5000 Euro.“

Dieses Beispiel zeigt klar, dass Führungskräfte sich nur schwer vorstellen können, dass Qualität nicht von der dafür aufgewendeten Zeit abhängt. Die Vorstellung ist vielmehr, wenn die Anreise zum Mitarbeiter eine halbe Stunde dauert, muss ich mindestens zwei Stunden dort verbringen, damit sich der Aufwand lohnt.

Stellen wir uns Folgendes vor: Ein Patient fährt zu einem bekannten Arzt von München nach Hamburg, in der Hoffnung, dass der ihm helfen kann. Auch wenn der Termin beim Arzt nicht länger dauert als eine Viertelstunde, käme der Patient nicht auf die Idee, noch andere Ärzte aufzusuchen, damit sich die Fahrt gelohnt hätte.

Wenn Sie einen Mitarbeiter, der weiter entfernt tätig ist, seltener sehen, wird das Gespräch natürlich länger dauern. Es gibt sicher einiges an Administration, das liegen geblieben ist und nun gemeinsam aufgearbeitet werden muss. Irgendwo in diesem Gespräch muss aber trotzdem der Entwicklungsteil kommen, der dann nicht länger als 15 min dauern sollte. Klar ist, dass auch Jahresgespräche länger dauern als 15 min. Das sind aber eben Jahresgespräche und nicht die regelmäßigen Entwicklungsgespräche.

1.1.2 Der Redeanteil der Führungskräfte ist zu hoch

Zu Beginn der Führungsseminare erlaube ich mir immer den Spaß, die Teilnehmer reihum zu fragen, wie hoch sie den Redeanteil in ihren Führungsgesprächen einschätzen. „So um die 50 Prozent“, antworten die meisten, begleitet von einem Lächeln. Damit ist dann ein Kernproblem schon angesprochen. Offenbar kennen es die meisten, tun aber nichts dagegen.

Wenn wir Menschen ein Problem lösen sollen, reagieren wir sehr oft mit einem Redeschwall. Wir kennen das sehr gut aus Verkaufsgesprächen, wenn uns wieder einmal ein Verkäufer „vollgeschwätzt“ hat und wir uns am Ende gar nicht mehr auskennen. Einer meiner Seminarteilnehmer beschwerte sich einmal: „Herr

Herndl, ich *predige* meinen Leute mindestens einmal in der Woche, was ich von ihnen erwarte, sie setzen es aber nicht um!“ Ja, das ist genau das Problem. Führungskräfte „predigen“, schlagen vor und erwarten, statt den Mitarbeiter zum Denken und Handeln zu bringen.

- ▶ Wer mit guten Fragen führt und die Pausentechnik einsetzt, erreicht in der Hälfte der Zeit doppelt so gute Ergebnisse.

Was gepredigt wird, geht auf der einen Seite rein und auf der anderen wieder raus. Der Chef wir sich schon wieder beruhigen. Ganz anders verhält es sich aber, wenn die Mitarbeiter gefordert werden:

Beispiel

Führungskraft: „Herr Mitarbeiter, was glauben Sie denn, worüber wir heute reden sollten?“

1.1.3 Die Fragen- und Pausentechnik wird nicht bewusst eingesetzt

In unseren Übungsgesprächen gibt es fast immer einen Part, in dem die Führungskraft einen Monolog von ein paar Minuten hält und sagt, was der Mitarbeiter alles tun soll und was er davon hat. Ich filme diese Szenen immer mit einem heimlichen Lächeln, notiere mir die Schlagworte und bitte dann den Teilnehmer, das eben Gesagte noch einmal in Fragen zu formulieren. Das gelingt meist auch ganz gut. Wenn wir uns später mit allen Teilnehmern das Video ansehen, ist der Lerneffekt enorm.

Es ist kaum zu glauben, wie wenig auch heute noch in Verkaufs- und Führungsseminaren die Fragen- und Pausentechnik

eingesetzt wird. Im Verkaufsgespräch, wenn alle Fakten auf dem Tisch liegen und der Kunde Abschluss signale zeigt, stellen Verkäufer häufig die Abschlussfrage. Beispiel: „Herr Kunde, wollen wir das so machen?“ Wenn die Kunden nicht sofort wie aus der Pistole geschossen antworten, halten die Verkäufer die Pause nicht aus und sagen meist: „Oder haben Sie noch Fragen?“ Dann beginnt der Verkaufsprozess leider häufig wieder von vorne. Der größte Hebel, mit dem ein anderer zur Aktivität gezwungen wird, ist die *Pause* nach einer guten Frage. Diese Pause dauert in der Regel nur ein paar Sekunden. Nur, wenn Sie diese paar Sekunden nicht aushalten, verliert die beste Frage ihre Wirkung.

- ▶ Ein Führungsgespräch ist ein Verkaufsgespräch.

Ein Verkäufer wird nur in Ausnahmefällen Ihnen zuliebe beim Kunden ein bestimmtes Produkt ansprechen. Er wird es aber sicher tun, wenn Sie ihm Vorteile für sich und seine Kunden verkauft haben, die damit verbunden sind. Nehmen wir das Beispiel „Cross-Selling“, das in den meisten Unternehmen eine Rolle spielt. Entweder Sie erzählen dem Mitarbeiter, dass er endlich mehrere Sparten beim Kunden ansprechen soll, weil das für ihn und die Kunden wichtig ist, oder Sie fragen ihn ganz einfach:

Beispiel

Führungskraft: „Herr Mitarbeiter, welchen Vorteil haben Sie, wenn die Kunden mehrere Sparten bei Ihnen kaufen?“ (*Pause*) „Welchen Vorteil haben Sie noch?“ (*Pause*) Welchen Vorteil haben Sie noch? (*Pause*)

In den Rückmeldungen meiner Seminarteilnehmer kommt immer wieder das Thema Pause zur Sprache. Die meisten haben die Pausentechnik in ihrem Berufsalltag erfolgreich einsetzen können.

1.1.4 Die Zahlen stehen zu sehr im Vordergrund und nicht die Inhalte

Die Zielvereinbarungen betreffen meist Zahlenziele, wie beispielsweise X Stücke eines Produkts im Zeitraum Y: „Herr Mitarbeiter, dann bringen Sie mal im nächsten Monat vier Rentenvorsorgen“. „Ja“, sagt der Mitarbeiter im besten Fall, weiß aber nicht, wie er es tun soll.

Nehmen wir zum Beispiel einen Mitarbeiter eines Versicherers, der in Sachsparten (Auto, Hausrat...) gut ist, aber kaum Rentenvorsorgen verkauft. Wenn er wüsste, wie das ginge, hätte er es bereits getan. Er ist also beim Kunden, hat die Autoversicherung abgeschlossen. Natürlich denkt er an die Rentenvorsorge. Da ihm jetzt aber die richtige „Formel“ fehlt, mit der er überleiten kann, dreht er an dieser roten Linie wieder um. Und wenn Sie ihn dann fragen, warum er es nicht getan hat, dann hat er es „vergessen“ oder „der Kunde wollte nicht mehr“ oder „der Kunde war bestimmt mit diesem Produkt schon versorgt“. Diese Ausreden bringen den Mitarbeiter natürlich nicht weiter.

Es ist Ihre Aufgabe, den Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, dass er für sich einen Satz findet, mit dem er elegant beim Kunden von einer Sparte in die andere Sparte wechseln kann.

Beispiel

Verkäufer: „Herr Kunde, jetzt haben wir gut für den Schutz Ihres Autos gesorgt. Ich habe aber noch eine andere Frage an Sie: Wo haben Sie Ihre Rentenvorsorge abgeschlossen?“ (*Pause*)

- ▶ Als Führungskraft sind Sie dafür verantwortlich, dass Ihre Mitarbeiter mehrmals am Tag das Richtige tun.