Karl Herndl

Das 15-Minuten-Zielgespräch

Karl Herndl

Das 15-Minuten-Zielgespräch

Wie Sie Ihre Verkäufer zu Spitzenleistungen bringen

2., ergänzte Auflage

GABLER

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

1. Auflage 2008
2., ergänzte Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Manuela Eckstein

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.
Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Bamberg
Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2197-0

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser!

Spitzenleistungen im Verkauf sind immer abhängig davon, wie gut Verkäufer von ihren der 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 Minuten 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.

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

Ihr

1 Das Copyright für die Methode *15-Minuten-Zielgespräch* liegt bei der Karl Herndl Training KG, Am Birkengrund 8/14, 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.

Inhalt

Vorwort 5

1. Die Grundlagen 9
1.1 Wie sieht die Ausgangssituation aus? 9
1.2 Die Fragen- und Pausen*technik* effektiv einsetzen . 24
1.3 Den Verkaufsprozess erfolgreich gestalten 35

2. Das 15-Minuten-Zielgespräch 50
2.1 Die Gesprächsstruktur 50
2.2 Der Ablauf des 15-Minuten-Zielgesprächs im Detail 52
2.3 Typische Führungssituationen in der Praxis 68
Führungskraft führt Verkäufer 70
Führungskraft führt Führungskraft 124
Führungskraft führt Führungskraft, die selbst auch Verkäufer ist 169
2.4 Was Führungskräfte zum 15-Minuten-Zielgespräch sagen 174
2.5 Häufige Fehler beim 15-Minuten-Zielgespräch . . . 176
Fehler bei den Einstiegsfragen 176
Fehler bei der Durchführung 179
2.6 So setzen Sie das 15-Minuten-Zielgespräch in Ihrem Unternehmen um 187

3. Die Kernaussagen auf einen Blick 191

Literatur 194

Danksagung 195

Der Autor 196

1. Die Grundlagen

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.

Verkäufer wollen sich prinzipiell entwickeln und sind bereit, durch bessere Arbeit mehr Geld zu verdienen. 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. 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 Minuten 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 Minuten voll und ganz ausreichen.

Die folgende Reaktion erlebte ich kürzlich bei einem Seminarteilnehmer:

> 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 5 000 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 5 000 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 Minuten dauern sollte. Klar ist, dass auch Jahresgespräche länger dauern als 15 Minuten. Das sind aber eben Jahresgespräche und nicht die regelmäßigen Entwicklungsgespräche.

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 „vollgeschwatzt" 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:

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

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 Abschlusssignale 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:

> 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.

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.

> 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**.*

In der Vereinbarung mit dem Mitarbeiter kann es nicht darum gehen, eine Stückzahl von Abschlüssen einzufordern. Viel wichtiger ist es, die Anzahl der Ansprachen zu vereinbaren. Wenn Sie den Mitarbeiter dazu bewegen können, in jedem Gespräch eine bestimmt Anschlussfrage zu stellen, dann stellen sich die Ergebnisse von selbst ein.

5. Angst vor Controlling

Controlling wird immer noch viel zu sehr mit „Kontrolle" verbunden und deshalb von den Führungskräften als möglicher Konfliktpunkt in der Beziehung zu ihren Verkäufern vermieden.

Mit Controlling ist eigentlich *die schriftlich geplante Erreichung eines vereinbarten Ziels* gemeint, und diese Art von Begleitung wird kein Verkäufer ablehnen, wenn er einmal erlebt hat, wie sehr ihm ein konsequentes Controlling beim Erreichen seiner Ziele hilft. Wenn Führungskräfte im Vertrieb kein konsequentes Controlling durchführen, muss man sich fragen, wofür sie überhaupt da sind. Das klingt jetzt sehr hart, ist aber die reine Wahrheit.

Wenn wir im Seminar das Thema „Angst vor Controlling" besprechen, bitte ich die Teilnehmer, die Augen zu schließen und an eine Führungskraft zu denken, die sie im Verlauf ihres Lebens sehr beeindruckt hat. Nach einiger Zeit frage ich dann einzelne Teilnehmer, wer denn vor ihrem „geistigen Auge" erschienen ist. Meistens werden Menschen genannt, die die Teilnehmer im Laufe ihres Berufslebens selber als Chef erlebt haben, es werden aber auch Väter, Mütter, Pfarrer und Lehrer als Beispiele für gute Führungsarbeit genannt. Auf die Frage, was denn an der genannten Führungskraft so besonders war, kommen folgende Antworten:

- „Er / sie hatte ‚Handschlagqualität'."
- „Er / sie hat mich gefordert, aber auch gefördert."
- „Er / sie hat mir geholfen, mich zu entwickeln."
- „Er / sie war streng mit mir, wenn es notwendig war."
- „Er / sie hat mir herausfordernde Ziele gesteckt."
- „Er / sie war in seinem Verhalten zu mir sehr konsequent."
- „Er / sie hat gelobt, aber auch getadelt."

Mehrere dieser Aussagen gehen in die Richtung, dass gute Führungskräfte Ziele konkret vereinbaren und die Umsetzung mit einem konsequenten Controlling sicherstellen. Eindruck haben diese Menschen immer dann hinterlassen, wenn sie *gefordert,* aber natürlich auch *gefördert* haben. Wenn sie verbindlich waren

in ihren Abmachungen und konsequent bei Fehlverhalten. Wichtig ist es, den Sinn des Controllings zu verstehen.

> **Beispiel:**
>
> Mein Sohn Mattias ist ein sehr begabter junger Klavierspieler. Das Üben kostet ihn aber trotzdem oft eine Überwindung der „roten Linie", vor allem dann, wenn er sich mit Fingerfertigkeitsübungen beschäftigen soll.
>
> Da ich viel unterwegs bin, kann ich seinen Fortschritt nicht jeden Tag persönlich kontrollieren. Deswegen erstellte ich für ihn einen Übungsplan, in den er jeden Tag eintragen muss, zu welcher Zeit er was geübt hat. Wenn ich nach Hause komme, gilt mein erster Blick immer dieser Liste, die er nun schon seit Jahren konsequent führt, weil er merkt, dass ich seine Übungen überprüfe und er den Vorteil dieses Controllings für seine Entwicklung als Klavierspieler erkannt hat.

Entwicklung heißt für Führungskräfte, sich in echte Controllingprozesse mit ihren Mitarbeitern einzulassen.

Klare Ziele müssen vereinbart und die Erreichung der Ziele muss schriftlich festgelegt werden. Die Erreichung der Teilziele muss regelmäßig überprüft werden, damit gegebenenfalls rasch gegengesteuert werden kann. Ich werde später noch detailliert darauf eingehen, wie Ihnen das *15-Minuten-Zielgespräch* dabei helfen kann.

6. Mangelnde Konfliktfähigkeit

Der Grund, warum Führungskräfte sich nicht auf Konflikte mit Vertriebsmitarbeitern einlassen, liegt in der Angst, dass der Mitarbeiter das Unternehmen verlassen könnte. Dann entsteht wieder ein „weißer Fleck" im Vertriebsgebiet, eine unbesetzte Stelle, die mit aufwändiger Suche nach einem neuen Vertriebspartner

neu besetzt werden muss. Diese Angst ist noch größer, wenn es sich bei den Vertriebspartnern um selbstständige Kaufleute handelt, eine Konstruktion, die sich in vielen Vertriebsstrukturen wiederfindet.

Aber auch von einem selbstständigen Vertriebspartner, der mit der Fahne eines Unternehmens „loslaufen" will, kann man erwarten, dass er nach den Regeln des Unternehmens arbeitet. Er profitiert ja auch von den Leistungen des Unternehmens, wie etwa Werbung, gute Produkte, Ausbildung usw. Das setzt aber voraus, dass unternehmensspezifische Regeln eingeführt werden. Wichtig ist, dass Sie sich mit diesen Regeln identifizieren und dass Sie einschreiten, wenn die Regeln verletzt werden. Wenn ein bestimmtes Produkt in einer bestimmten Zeit verstärkt verkauft werden soll, dann ist das eben so. Ihre Aufgabe ist es dann, dem Verkäufer zu vermitteln, welchen Vorteil er und seine Kunden haben, wenn er das Produkt regelmäßig anspricht, und auch Konsequenzen zu ziehen, wenn er es nicht tut.

Bitte verstehen Sie diese Aussage nicht als Werbung für den Produktverkauf. Verkauf kann sich natürlich immer nur an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. Wenn im Kunden beispielsweise das Bedürfnis geweckt worden ist, seine Rentenlücke zu schließen, dann kann das mit einer Vielzahl von Produkten geschehen. Wenn Ihr Unternehmen gerade ein Produkt fördern will, weil es für das Unternehmen und ausgewählte Kundengruppen besonders vorteilhaft ist, dann muss der Vertrieb eben häufiger zu diesem Produkt greifen.

Leider hat sich in vielen Unternehmen die Praxis eingeschlichen, Vertriebspartner im Rahmen von großen Meetings für besondere Leistungen auf Bühnen zu holen oder an Wettbewerbsreisen teilnehmen zu lassen, auch wenn Unternehmensregeln nicht eingehalten worden sind. Das ist zum Beispiel der Verkäufer, der in einer Sparte extrem viel verkauft hat, dafür aber kaum Cross-Selling macht. Einen solchen Mitarbeiter über alle Maßen zu loben, stärkt natürlich keineswegs Ihre Rolle, da Sie ja die Einhaltung von Unternehmensregeln einfordern sollen. Der Ver-

käufer wird mit diesem Vorgehen in seiner Meinung bestärkt, dass ja doch vieles nicht so heiß gegessen wird, wie es gekocht wird.

Menschen zu verändern heißt fast immer, sich auf Konflikte einzulassen.

Das Wort Konflikt ist negativ behaftet, obwohl es in seiner ursprünglichen Bedeutung nur „sich aufeinander einlassen" bedeutete. Es geht darum, sich auf einen Veränderungsprozess einzulassen und diesen so lange aufrechtzuerhalten, bis sich eine Verhaltensänderung beim Verkäufer eingestellt hat. Konflikt ist immer mit Emotion verbunden, meist auch mit Widerstand. Nur: Ohne Konflikte gibt es keine Entwicklung. Kinder beispielsweise erfahren ihre größten Entwicklungsschritte zunächst als Kleinkind im „Trotzalter" und später als Jugendliche in der „Pubertät". Beide Entwicklungsphasen haben den Sinn, sich mit den Führungspersönlichkeiten (Eltern) zu „reiben", um aus diesen Prozessen heraus den eigenen Weg für das Leben einzuschlagen.

Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, den Entwicklungsprozess mit Ihren Verkäufern einzuleiten. Ihr Verkäufer wird sicher nicht auf Sie zukommen und fragen: „Chef, in welche Richtung soll ich mich entwickeln?"

7. Angst vor Konsequenzen

Konsequenzen zu ziehen ist immer eine schwierige Aufgabe. Wer aber als Führungskraft dort, wo es notwendig ist, keine Konsequenzen zieht, wird schnell unglaubwürdig.

Wenn Sie auch nur einmal die Durchführung einer vereinbarten Maßnahme nicht einfordern, brauchen Sie in Zukunft nichts mehr zu vereinbaren.

Der Hauptgrund, warum sich Führungskräfte mit Konsequenzen schwer tun, ist die Angst, dass der Mitarbeiter dann das Unter-

nehmen verlassen könnte. Oft wird lieber eine mittelmäßige Leistung akzeptiert, damit für das betreffende Verkaufsgebiet nicht wieder ein neuer Mitarbeiter gefunden und mühsam geschult werden muss. Damit werden Sie als Führungskraft aber auch schnell erpressbar, nach dem Motto: „Tu mir nichts, sonst gehe ich woanders hin." Die Erfahrung zeigt aber, dass diese Gefahr überschätzt wird, denn Vertriebspartner können ihren Kunden nicht ständig „verkaufen", dass sie nun in einem anderen Unternehmen arbeiten, das natürlich immer viel besser ist als das alte. Die Beziehung eines Verkäufers zu einem Unternehmen ist zwar keine Ehe, aber doch eine Lebensgemeinschaft, und diese löst man in der Regel nicht so ohne weiteres auf. Andererseits muss man auch die Frage stellen, wie sehr Ihnen auf lange Sicht ein Verkäufer hilft, der sich nicht formen lässt. Außerdem hat die Beziehung zu diesem einen Verkäufer auch immer Auswirkungen auf Ihre Beziehungen zu den anderen Verkäufern. Die anderen fragen sich natürlich: „Warum soll ich mich entwickeln, wenn unser Chef diese Entwicklungsschritte von unserem Kollegen nicht einfordert?"

Führung im Verkauf bedeutet, einem Verkäufer zu verdeutlichen, welchen Vorteil er und seine Kunden haben, wenn er sein Verhalten an bestimmten Punkten ändert. Wenn Sie mit einem Verkäufer einen derartigen Prozess eingeleitet haben, in dem Regeln und Entwicklungsschritte klar definiert worden sind, dann werden Sie in der Regel rasch erkennen, wie er immer besser wird. Verkäufer sind im Allgemeinen Entwicklungsprozessen gegenüber aufgeschlossen. Denn sie spüren das Ergebnis von Verhaltensänderungen unmittelbar durch zufriedene Kunden und eine deutliche Steigerung des Einkommens. Sie erleben Wertschätzung durch Top-Platzierungen in internen Rankings und sparen sich Konflikte mit ihrem Vorgesetzten. Wenn Sie einen Verkäufer in einen derart konkreten Entwicklungsprozess eingebunden haben und er dann immer noch nicht mitziehen will oder kann, dann müssen natürlich Konsequenzen gezogen werden.