

Karl Herndl

Führen im Vertrieb

Karl Herndl

# **Führen im Vertrieb**

So unterstützen Sie Ihre  
Mitarbeiter direkt und konsequent

3., ergänzte Auflage



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 2003
2. Auflage 2005
- 3., 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](http://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 978-3-8349-2196-3

# Vorwort

Liebe Leser,

die provokante Frage gleich zu Beginn: Womit verbringen Führungskräfte im Vertrieb den größten Teil ihrer Arbeitszeit?

Legen Sie das Buch jetzt nicht aus der Hand. Ich will Ihnen nicht zu nahe treten, sondern Sie einladen, mit mir der Frage nachzugehen, warum es so schwierig ist, wirkungsvoll zu führen, und welche Wege es aus dieser Misere gibt. Ich habe als Führungskraft einige Jahre eine große Vertriebsseinheit geführt und damals am eigenen Leib erfahren, was für eine große Herausforderung diese Aufgabe ist.

Seit elf Jahren nun trainiere ich Führungskräfte aller Branchen und mache in meinen Seminaren immer wieder dieselbe Erfahrung: Wir haben andauernd administrative oder organisatorische Tätigkeiten zu verrichten, anstatt uns tatsächlich und permanent um die Entwicklung unserer Mitarbeiter zu kümmern.

Natürlich passiert in den Vertriebsseinheiten immer wieder Führungsarbeit. Die Frage ist aber, wie nahe am Geschehen sind Führungskräfte mit ihren Führungsaktivitäten?

Sie werden kaum selbst verkaufen, deshalb müssen Sie Ihre Mitarbeiter in die Lage versetzen, „es“ tun zu können. Das geht aber nur, wenn Sie selbst eine sehr klare Vorstellung davon haben, wie der Verkaufsprozess in Ihrer Branche abläuft, und genau diesen Ablauf mit Ihren Mitarbeitern immer wieder trainieren.

Direkte Führung setzt genau da an, wo der Mitarbeiter in seinem täglichen Arbeitsablauf wirklich getroffen wird. Direkte Führung ist unmittelbar „am Mann“, zeigt, hilft, entwickelt, kontrolliert. Ich behaupte, dass diese Art von Führung in den Vertriebsseinheiten nicht die Regel, sondern die Ausnahme ist.

Mit diesem Buch lade ich Sie ein, die wirkungsvollsten Möglichkeiten „direkten“ Führungsverhaltens zu entwickeln.

Wenn Sie sich mit diesem Buch beschäftigen und die wesentlichen Punkte in Ihr Führungsverhalten einfließen lassen, werden Sie den Erfolg rasch an Ihren Verkaufszahlen messen können.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr

A handwritten signature in black ink, reading "Paul Heimold". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
----------------------	---

## **Führung im Vertrieb: Eine Bestandsaufnahme**

1. Was Führungskräfte im Vertrieb bewegt .....	9
2. Niemand kann langfristig von außen motiviert werden .....	17
3. Ohne die richtige Arbeitstechnik geht es nicht .....	20
4. Die roten Linien der Führungskräfte .....	22
5. Die typische Arbeitswoche .....	34
6. Orientierung innerhalb des Unternehmens .....	56
7. Rollenspiel: Diskussion mit dem Vorstand .....	68

## **Direkt führen: Die Praxis**

1. Analyse der individuellen Unternehmenssituation: Was führt zum Erfolg? .....	73
2. Zielgespräche führen .....	81
3. Beispiele erfolgreicher Zielgespräche .....	105
4. Direkte Führung der Gruppe .....	116
5. Eine Verkaufsregion startet durch – ein Beispiel für praktische Führungsarbeit .....	147
6. Wie kann das Management Unterstützung bieten? . . . .	166
7. Wer führen will, muss zuerst sich selbst führen .....	168

<b>Die „<i>Ordnung</i>“ als Grundlage effizienter Führungsprozesse . . . . .</b>	<b>171</b>
<b>Danksagung . . . . .</b>	<b>181</b>
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>183</b>
<b>Der Autor . . . . .</b>	<b>185</b>

# 1. Was Führungskräfte im Vertrieb bewegt

Herr Müller hatte schlecht geschlafen. Die Situation in seinem Unternehmen bereitet ihm zunehmend Kopfzerbrechen. Vor einem Jahr hatte er den Job als Leiter einer größeren Vertriebsmannschaft übernommen, und nun hatte er das Gefühl, in einer Sackgasse zu sein. Die Verkaufszahlen blieben deutlich hinter den Erwartungen zurück, die Rückmeldungen der Mitarbeiter und Vorgesetzten zu seinem Führungsverhalten waren überwiegend negativ.

Dabei hatte alles so gut angefangen. Aufgrund seiner guten Leistungen als regionaler Vertriebschef eines Konkurrenzunternehmens war Herr Müller vor einem Jahr in die engere Auswahl der Bewerber als Chef einer Verkaufsorganisation mit zirka 30 Verkäufern und vier Innendienstmitarbeitern gekommen, die die Geschäftsabwicklung in drei regionalen Büros organisierten. Die Aufgabe der Vertriebseinheit bestand darin, die Kunden rund um das Thema Versicherung und Finanzdienstleistung optimal zu betreuen und den Kundenstamm auszubauen.

Das Verkaufsgebiet war hervorragend geführt worden und galt als „Vorzeigeregion“ innerhalb der Verkaufsgebiete des Unternehmens. In den letzten Jahren konnte die Geschäftsaufbringung massiv gesteigert werden. Auch die Qualität der Verkäufer, gemessen an unternehmensinternen Qualitätskriterien, lag weit über dem landesweiten Durchschnitt.

Der erste Schritt zur Erlangung dieser Position war ein Assessment-Center, das Herrn Müller hervorragende Eigenschaften für die Erlangung dieser Position attestierte. Als er sich schließlich im Kreis der letzten drei Bewerber um diesen

Job befand, wurde er zu einem Hearing eingeladen. Auch in diesem Gespräch brillierte er mit ausgereiften strategischen Konzepten und einer überzeugenden persönlichen Präsentation. Bald war für den Vertriebschef der Landesdirektion klar, dass er Herrn Müller die schwierige Herausforderung zutraute. Im folgenden Monat trat Herr Müller seine neue Funktion an.

In seinem früheren Unternehmen war es Herrn Müller leicht gefallen, die Balance zwischen fordern und fördern seiner Mitarbeiter zu finden. Seine Aufgabe dort war ganz ähnlich: Es ging um die Verantwortung für einen Vertriebsbereich eines Finanzdienstleisters. Seine frühere Firma hatte zwar andere Produkte und andere Schwerpunkte. Mitarbeiter zum Erfolg zu führen und damit das Verkaufsgebiet zu entwickeln war aber auch dort seine Aufgabe, die er über mehrere Jahre hinweg sehr zur Zufriedenheit seiner Mitarbeiter und Vorgesetzten durchführte. Was hatte sich nun in seiner neuen Funktion verändert? Herr Müller wusste keine Antwort darauf und fühlte sich bedrückt.

An meinem Seminar nahmen zwölf Damen und Herren, regionale Führungskräfte des Finanzdienstleisters X, teil. Herr Müller fiel mir sofort auf. Er hatte den ersten Platz an der U-Tafel in meiner unmittelbaren Nähe eingenommen. Sein Namenskartchen stand schon beschrieben vor ihm. Er blickte ständig zu mir, während die anderen Teilnehmer sich noch munter unterhielten. Mein erster Gedanke zu dieser Situation war: Der will hier einiges mitnehmen.

Um alle Seminarteilnehmer von Anfang an einzubeziehen, wollte ich von ihnen zunächst erfahren, welche Aspekte sie im Zusammenhang mit ihrer Führungsrolle besonders bewegten.

Die Teilnehmer fanden sich auf meine Aufforderung in kleinen Gruppen zusammen und diskutierten dieses Thema. Die Ergebnisse sammelten wir in Stichworten:

- Prioritäten setzen
- es allen recht machen
- immer mehr Ziele
- keiner kümmert sich darum, wie es uns geht
- alles unter einen Hut bringen
- Einkommenssituation
- Führungschwäche der Vorgesetzten
- schwierige Mitarbeiter führen
- keine Zeit zum Führen
- Bürokratie
- Eigenmotivation

Die Nachfragen zu den einzelnen Punkten ergaben, dass die Teilnehmer ziemlich „beladen“ zu dem Seminar gekommen waren. Sie wurden von klassischen Problemen bewegt, die jeder Mensch erlebt, der die Rolle einer Führungskraft inne hat. Das hat viel mehr mit der Rolle selbst zu tun als mit dem Menschen. Darauf werden wir später noch genauer eingehen. Für mich als Trainer war es wichtig, dass die Teilnehmer bereit waren, offen über ihre Probleme zu sprechen.

In der Folge stellte ich den Teilnehmern drei Fragen und bat sie, diese nach ihrem momentanen Gefühl mit Hilfe eines Moderationspunktes zu beantworten. Die folgende Grafik zeigt das Ergebnis dieser Seminargruppe:

**Wie sehr macht mir mein Job Spaß?**

☹️
1
\_\_\_\_\_
5
|
10
☺️

**Wie groß schätze ich die Chancen ein, Mitarbeiter zu bewegen?**

☹️
1
\_\_\_\_\_
5
|
10
☺️

**Wie gut habe ich diese Chancen bisher genutzt?**

☹️
1
|
5
\_\_\_\_\_
10
☺️

*Persönliche Standortbestimmung*

Überlegen Sie selbst, wie Sie jede dieser Fragen auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten würden. 1 bedeutet wenig / kaum, 10 bedeutet sehr viel. Haben Sie Ihr persönliches Ergebnis gefunden?

**Frage 1:**

**Wie sehr macht mir mein Job Spaß?**

Ähnliche Fragen stelle ich auch zu Beginn meiner Verkaufsseminare. Auffällig ist, dass die Bewertung bei den Führungsseminaren immer unter den Bewertungen im Verkaufsseminar liegt. Meine Erklärung dafür ist, dass Verkäufer stärker selbstbestimmt handeln als Führungskräfte. Sie können „es selbst tun“. Führungskräfte brauchen immer andere, die „es“ für sie erledigen. Außerdem sind die verschiedenen Erwartungen der Umgebung (Mitarbeiter, Chef, Betriebsrat, Kunden, Fachabteilung ...)

oft schwer unter einen Hut zu bringen, sodass sich Handlungsmuster, die alle zufrieden stellen, als sehr komplex darstellen. Das „reibt“ natürlich auf – und das hat Auswirkungen auf die Freude am Job.

Wie bei Verkäufern gilt aber auch bei Führungskräften, dass es keinen Sinn hat, ein Leben lang einen Job zu tun, der nur mäßig Spaß macht. Das kostet Energie und führt letztlich zu Unzufriedenheit auf allen Ebenen. Eine Führungskraft entkommt diesem Dilemma nur, wenn sie Distanz zu ihrer Rolle gewinnen kann. Das heißt, sich bewusst zu sein, dass unterschiedliche Erwartungen aus allen Richtungen gestellt werden, die man – zumindest gleichzeitig – nur bedingt befriedigen kann. Das bewusste Handeln aus dieser Erkenntnis heraus heißt, klare Vereinbarungen und Verbindlichkeiten auf allen Ebenen auszuhandeln und einzuhalten.

Die Hauptaufgabe von Führungskräften im Vertrieb ist es aber, Verkäufer auf ihrem Weg zu begleiten. Dabei geht es um Unterstützung und Fördern, natürlich auch um Kontrolle und Fordern. Spaß aus dem Job heraus kann doch nur entstehen, wenn es gelingt, die Mannschaft zu bewegen. Das setzt ein Führungsverhalten voraus, das direkt und unmittelbar „am Mann“ ansetzt. Wenn Sie durch Ihre konsequente Führungsarbeit dem jungen Mitarbeiter geholfen haben, seine „persönlichen Barrieren“ zu überwinden, dann verspüren Sie Spaß am Job. Ebenso gut geht es Ihnen, wenn Sie den erfahrenen Mitarbeiter endlich einmal dazu gebracht haben, sein Potenzial zu nutzen, das er bis dahin nicht angetastet hat. Spaß am Führen bringt die gemeinsame Erfahrung von Erfolgserlebnissen mit Mitarbeitern. Das ist aber auch der Teil der Führungsarbeit, der am meisten Energie kostet und deswegen gerne vermieden wird. Organisatorische und administrative Tätigkeiten als Ausreden lassen sich schnell finden. Langfristig kommt der Spaß am Job nur aus dem gemeinsamen Erfolg mit Ihrer Mannschaft. Also: Führen Sie direkt!

**Frage 2:**  
**Wie groß schätze ich die Chancen ein,  
Mitarbeiter zu bewegen?**

Die Möglichkeiten, Mitarbeiter zu bewegen, sind also groß. Das ist wohl auch der Grund, der viele Menschen dazu bewegt, Führungskraft zu werden. Sie wollen zeigen, wie gut sie Menschen führen können, sie wollen beweisen, wie gut sie ein Verkaufsgebiet „im Griff“ haben und entwickeln können.

Die Chancen, Menschen zu bewegen, schätzen wir sehr hoch ein, die Realität holt uns jedoch oft schnell wieder auf den Boden zurück, wenn Verkäufer „satt“ sind und sich nicht entwickeln wollen, oder wenn Unternehmensziele vorgegeben werden, mit denen sich die Führungskräfte kaum mehr als die Verkäufer identifizieren können.

Der Weg zur Motivation von Mitarbeitern ist ein langer. Es geht nicht darum, schnelle Umsätze zu erzielen, sondern darum, in den Mitarbeitern langfristig jenes Feuer zu entzünden, das sie mit Spaß und Begeisterung ihren Job tun lässt. Führungskräften kommt dabei als Begleiter durch Höhen und Tiefen eine essenzielle Bedeutung zu. Die Führungskraft ist der Coach, der sicherstellt, dass ein „Lauf“ im Verkauf nicht zufällig ist und schnell wieder verebbt. Er ist aber auch der Begleiter des Verkäufers im Tief, der in „abholt“ und unterstützt, der gemeinsam Strategien festlegt und die Umsetzung begleitet. Dazu benötigen Verkäufer nicht nur die richtige Einstellung, sondern auch die richtige Arbeitstechnik.

Die Bewertung dieser Frage zeigt zwar, dass die Chancen, Menschen zu bewegen, hoch eingeschätzt werden. Sie zeigt aber auch, dass da eine Sehnsucht ist, diese Potenziale noch mehr zu nutzen.

### **Frage 3:**

#### **Wie gut habe ich diese Chancen bisher genutzt?**

Die Bewertung dieser Frage durch die beschriebene Seminargruppe ist bei vier Punkten angesiedelt. Das zeigt, welche Potenziale – nach Einschätzung der Teilnehmer – hier noch brachliegen. Auf Nachfragen stellt sich heraus, dass der Grund dafür in der zu knappen Zeit liegt, die für echte Führungsarbeit mit dem Mitarbeiter aufgewendet wird oder aufgewendet werden kann.

Die Gründe sind natürlich zudem oft Ausreden, die wir auch von Verkäufern sehr gut kennen. Vor allem junge Verkäufer haben alles Mögliche zu tun, wenn es darum geht, einen Kunden zu besuchen. Dahinter steht oft die Angst vor dem Kundenbesuch, weil der Verkäufer noch unsicher ist und er Versagensangst hat.

Bei Führungskräften ist das ähnlich. Natürlich haben sie administrative Aufgaben zu leisten, sie befinden sich häufig in Sitzungen oder Seminaren oder müssen Projektarbeiten verrichten. Oft dienen diese Aufgaben aber auch als Ausrede, um der „knochenharten“ Führungsarbeit, der ständigen Konfrontation mit den Mitarbeitern und dem Werben, dass diese ihre Potenziale doch endlich ausschöpfen sollen, zu entgehen. Manch eine Führungskraft vergräbt sich gerne hinter Bilanzen und Vertriebszahlen, anstatt sich mit den Mitarbeitern zu beschäftigen. Das ist Führungskräften zumeist sogar bewusst. Doch nur auf dem schwierigeren Weg kann der Erfolg langfristig sichergestellt werden.

Am Ende der ersten Seminareinheit kam Herr Müller auf mich zu.

Herr Müller: „Das war ja ein guter Einstieg.“

Trainer: „Danke. Was hat Ihnen gefallen?“

Herr Müller: „Die haben ja alle dieselben Probleme wie ich!“

Trainer: „Ja, und was empfinden Sie dabei?“

Herr Müller: „Ich bin sehr erleichtert!“

Die erste Einheit hatte Herrn Müller sehr erleichtert, weil ihm bewusst geworden war, dass er mit seinen Problemen keineswegs allein war. Die Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Führungsfunktion wurden von allen Kollegen in ähnlicher Weise beschrieben. Er konnte sich nun getrost auf die Gruppe einlassen, weil ihm klar wurde, dass nicht er allein mit Problemen belastet zum Seminar gekommen war.

Bei einem Pausengespräch am dritten Seminartag erfuhr ich, dass Herr Müller in seiner früheren Firma das Glück gehabt hatte, mit einer sehr gut entwickelten Verkäufergruppe zu arbeiten. „Der Laden lief wie geschmiert“, erzählte Herr Müller. Als er den Job in seiner jetzigen Firma antrat, versäumte er, auf den offensichtlichen Niveauunterschied entsprechend zu reagieren. Das wollte er von nun an aber durch direkte Führungsarbeit nachholen.

## 2. Niemand kann langfristig von außen motiviert werden

Herr Hofer freute sich seit Tagen auf den Vortrag des „Motivationsgurus“. Zugegeben, die Karten waren nicht ganz billig, aber Herr Hofer hatte in den letzten Wochen einige Erfolge zu verzeichnen. Er wollte sich selbst mit diesem Vortrag belohnen und erhoffte sich natürlich auch noch weiteren Input.

Es war ein bemerkenswerter Tag. Trotz der hochsommerlichen Temperaturen hatten sich über tausend Teilnehmer eingefunden, um diesen Tag mit dem Guru zu verbringen. Alles rundherum passte. Bild- und Toneffekte zauberten ein wunderbares Spektakel. Den ganzen Tag lang flogen unzählige Luftballons durch den Saal, die durch die Teilnehmer immer wieder angestoßen wurden, sodass sie dauernd in Bewegung waren. In Bewegung war auch die Bühne. Einzelne Passagen des Vortrags wurden durch geschicktes Bewegen der Bühnenelemente untermauert. Es wurde gehoben und gesenkt, hervorgehoben und versteckt. Die brillanten Bilder der hochleistungsfähigen Projektoren verstärkten die Effekte noch weiter.

Herr Hofer erlebte eine perfekte Show. Der Ablauf war über weite Strecken interaktiv gestaltet, sodass die Teilnehmer ausreichend Gelegenheit hatten, sich zu äußern und sich gegenseitig anzuspornen. Stellvertretend für alle wurden einige Hörer aufgefordert, Grenzen zu überschreiten. Ein älterer Herr trällerte ein Lied, eine junge Dame ließ eine große schwarze Spinne über ihren Rücken krabbeln, ein junger Mann stolzierte über ein flink aufgespanntes Seil.

Gegen Ende der Veranstaltung steigerte sich die Stimmung durch gemeinsames Rufen von Kampfesgeschrei zum Höhepunkt, und Herr Hofer verließ hoch motiviert die Veranstaltung. Er war sich sicher, dass dieser Tag einen entscheidenden Einfluss auf sein Berufsleben haben würde. Gleich am nächsten Tag würde er beginnen, seine Kunden im Verkauf zu überzeugen.

Als Herr Hofer am nächsten Tag – immer noch bestens motiviert – in seinem Büro sitzt und Kunden zur Vereinbarung eines Gesprächstermins anruft, erhält er viele Absagen. Nach wenigen Stunden ist sein Motivationspegel wieder gesunken. Was war geschehen?

Herr Hofer hatte wohl etwas an seiner Einstellung verändert, die entsprechende Technik aber nicht dazugelernt. Erfolgreiche Telefonate haben sehr viel mit Technik zu tun. Natürlich gehört die richtige Einstellung dazu. Aber die beste Einstellung führt ohne entsprechende Technik niemals zum Erfolg. Umgekehrt noch eher, weil auch die größten Skeptiker bald davon zu überzeugen sind, dass eine saubere Arbeitstechnik den Erfolg quasi „erzwingt“.

Langfristig sind Menschen von außen grundsätzlich nicht motivierbar. Wenn jemand den Beruf des Verkäufers ergreift, dann muss das Feuer in seinem Herzen brennen, mit dieser Tätigkeit Erfolg haben zu wollen. Das muss seine ureigenste Motivation sein. Sie als Führungskraft haben die Aufgabe, ihm ein Spielfeld zu bieten, auf dem dieser Erfolg grundsätzlich möglich ist. Dazu gehören organisatorische Rahmenbedingungen, Know-how und natürlich das Einkommen. Die Sache selbst muss für den Einzelnen so fesselnd sein, dass er langfristig darin Erfolg haben will. Mittelmäßige Verkäufer, die in den Tag hineinleben, werden Sie nie zu „Rennpferden“ machen. Das ist auch nicht Ihre Aufgabe. Ein Fußballenspiel motiviert den Spieler entweder von selbst dermaßen, dass er alles gibt, oder er hat den falschen Job. Der Verkäufer sucht von sich aus herausfordernde Verkaufssituatio-

nen, weil es ihm Spaß macht, das Kribbeln und den Erfolg zu spüren. Oder er hat den falschen Job.

Zu Beginn eines Verkaufsseminars kommt es oft vor, dass eine ranghohe Führungskraft einleitende Worte spricht. Ein positives Beispiel erlebte ich einmal bei einem Seminar für eine Verkaufsmannschaft einer Firma in Süddeutschland. Der Verkaufsleiter sagte sinngemäß folgendes: „Erwartet bitte nicht, dass der Trainer euch in diesem Seminar motiviert. Ich hoffe, dass jeder für seinen Job von sich aus motiviert genug ist. Der Trainer wird euch einige sehr interessante Details zur Durchführung erfolgreicher Verkaufsgespräche zeigen und mit euch diskutieren. Wenn ihr das Verkaufsgespräch in diese Richtung hin adaptiert, dann werdet ihr mehr Erfolg haben. Und das wird euch noch mehr motivieren ...“ Ich fühlte mich verstanden.

Motivation muss vorhanden sein. Von Anfang an. Sonst hat ein Verkäufer langfristig keine Chance in seinem Job.

Sie können Menschen von außen langfristig nicht motivieren. Sie können aber Rahmenbedingungen bieten, die zum Erfolg führen, und daraus ziehen Mitarbeiter ihre langfristige Motivation. Erfolg macht süchtig, Erfolgserlebnisse will man immer wieder haben. Dass die Einkommenssituation sich deckungsgleich mit dem Erfolg entwickelt, ist dabei nur ein Nebeneffekt. Es gilt also, Spielregeln mit Ihrer Mannschaft zu entwickeln, die den Erfolg garantieren. Dabei spielen natürlich zwischenmenschliche Aspekte eine große Rolle. Das gemeinsame Mittagessen mit dem langjährigen Mitarbeiter wird diesen wahrscheinlich motivieren, genauso wird die gemeinsame Wanderung den Zusammenhalt in Ihrer Gruppe stärken. Die Grundlage für den Erfolg ist aber das Anwenden einer sauberen Arbeitstechnik. Die Bedeutung dieses Aspekts wird gerade im Verkauf immer wieder unterschätzt.

### **3. Ohne die richtige Arbeitstechnik geht es nicht**

Die Notwendigkeit, Arbeitstechniken zu automatisieren, wird im Verkaufsberuf sehr oft unterschätzt. Es geht schon irgendwie bei den Kunden draußen, und das stimmt ja auch. Aber es liegen so viele Potenziale brach, die wir nutzen könnten, wenn wir die Technik ordentlich beherrschen würden. Und wer sonst könnte mit dem Verkäufer vor Ort die Arbeitstechnik besser bearbeiten als der direkte Vorgesetzte?

Es gibt so viele Berufe, die ein Procedere genau geregelt haben: wie man beispielsweise elektrische Leitungen verlegt, läuft ebenso nach einem genauen Schema ab wie das Backen von Brötchen. Das Fliegen ist so sehr systematisiert, dass der Pilot hauptsächlich dazu da ist, den Autopiloten zu beobachten. Und auch zur Vorbereitung des Urlaubs verwenden wir Checklisten.

Bei einem Verkaufsseminar hatten wir das Thema „Kundenempfehlungen“ durchgesprochen. Ein Teilnehmer erzählte mir, dass ich ja Recht hätte, aber wenn der Abschluss eingefahren sei, dann ließe die Spannung nach. Der Kunde wolle ja auch nicht mehr. Man ließe den Termin mit einem „Small Talk“ ausklingen und vergesse dann die Empfehlungsfrage.

Ich bat den Teilnehmer, sich folgende Situation vorzustellen: Nach einem Crash, der glücklicherweise glimpflich verlaufen ist, wird der Flugkapitän im Fernsehen interviewt. Auf die Frage, wie denn das passieren konnte, sagt der Kapitän: „Ich weiß nicht genau, wie das geschehen konnte. Ich habe mir gerade mit dem Copiloten die wunderschöne Landschaft angesehen und dabei völlig vergessen, den Landeanflug zu kontrollieren.“