

Helmut S. Durinkowitz

Crash-Kurs für Verkaufsleiter

Helmut S. Durinkowitz

Crash-Kurs für Verkaufsleiter

Vom Start weg
auf der Gewinnerseite

3., überarbeitete 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 1999
- 2., erweiterte Auflage November 2003
- 3., überarbeitete Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Manuela Eckstein

Gabler 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: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Bamberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-0956-5

Vorwort zur 3. Auflage

Markterfahrung, Produktkenntnis, richtiges Führungsverhalten, Planung und Einsatz moderner Technologien – diese umfangreichen Kenntnisse werden von einem Verkaufsleiter erwartet. Da der Verkauf in aller Regel eine Schlüsselstellung in den Unternehmen einnimmt, ist erstklassiges Vertriebsmanagement unerlässlich.

Der mittel- und langfristige Erfolg in einer Verkaufsorganisation beruht auf einem klaren, durchschaubaren und konsequenten Führungsstil und einer wohlüberlegten Planung. Einzelne Aktionen und isolierte Maßnahmen mögen kurzfristige Scheinerfolge hervorbringen, helfen aber mittel- und langfristig nicht weiter.

Als ich als 32-Jähriger beschloss, mich für eine leitende Stellung im Vertrieb zu bewerben, ahnte ich nicht, welchen Schritt dieser Entschluss bedeutete. Die ersten Tage, Wochen und Monate in der neuen Position sind mir heute noch in lebhafter Erinnerung.

Basierend auf den Erfahrungen, die ich aus meiner langjährigen Tätigkeit als Manager, Berater und Trainer gewonnen habe, habe ich dieses Buch für Praktiker geschrieben. Die einzelnen Themenbereiche werden nur so weit beschrieben, wie es für den täglichen Gebrauch notwendig ist. Auf Theorie und umfangreiche Hintergrundinformationen wurde bewusst verzichtet.

Seit Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches hatte ich die Gelegenheit, mit neuen Technologien, CRM und Datawarehouse praktische Erfahrungen zu sammeln. Die IT-Technologie unterstützt mit den heutigen Möglichkeiten die täglichen Entscheidungsprozesse im Verkauf. Es kann genauer, kostengünstiger und zielorientierter gearbeitet werden. Diese neuen wichtigen Themen wurden bereits in der zweiten Auflage berücksichtigt.

In der dritten Auflage wird insbesondere der sinnvolle Umgang mit den organisatorischen Möglichkeiten beschrieben. Der neue Verkaufsleiter ist Coach und marketingorientierter Manager, der mehr beim Kunden ist, den Markt genau beobachtet und auf Verände-

rungen schnell und zielorientiert reagiert. Das Verständnis und der Umgang mit den Daten aus CRM und Internet sind eine wichtige Grundlage für den Erfolg im Verkauf. Markt, PC, Internet, CRM und der „KommunikationsKunde“ wollen verstanden werden.

War über Jahrzehnte hinweg die Sekretärin die rechte Hand des Managements, werden heute größtenteils die Aufgaben von Programmen wie Outlook, Powerpoint, Word und Excel und mit Hilfe des Internets besser, schneller und zuverlässiger organisiert und koordiniert.

Die neuen Kommunikationstechnologien und auch die Anforderungen der Märkte haben die Ansprüche an Kenntnisse und Aufgaben des Verkaufsleiters in den letzten zehn Jahren stark verändert.

Dieses Buch soll Verkaufsleitern, die neu in eine Führungsposition gekommen sind, wie ein Crash-Kurs zu den wichtigsten Arbeiten Anregungen und Hilfestellungen geben. Erfahrenen Verkaufsleitern kann es als nützliches Nachschlagewerk für die verschiedenen Aufgaben dienen.

Ich bedanke mich an dieser Stelle bei meinen ehemaligen Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie meinen Kunden für ihr Vertrauen, ihre Geduld und Kritik, die es mir ermöglichten zu lernen.

Breitenbrunn im September 2008

HELMUT S. DURINKOWITZ

Inhalt

| | |
|--------------------------------------------------------|----|
| Vorwort zur 3. Auflage _____ | 5 |
| 1. Die neuen Anforderungen _____ | 11 |
| Was wird von Ihnen erwartet? _____ | 11 |
| Die Vorbereitung auf das Bewerbungsgespräch _____ | 13 |
| Kriterien für die Auswahl des richtigen Unternehmens _ | 17 |
| 2. Der Start im neuen Unternehmen _____ | 21 |
| Akzeptanz _____ | 22 |
| Zahlen und Informationen _____ | 23 |
| Die Zusammenarbeit mit Sekretär(in) oder Assistent(in) | 25 |
| Arbeiten mit E-Mails – Umgang mit der Mail-Flut ____ | 27 |
| Reiseplanung _____ | 29 |
| Telefondienst _____ | 30 |
| Besprechungen und interne Kommunikation _____ | 31 |
| Checkliste: Besprechung _____ | 34 |
| Situationsanalyse _____ | 35 |
| 3. Die Aufgaben eines Verkaufsleiters _____ | 39 |
| Kundennähe und Planung _____ | 39 |
| Checkliste: Daten und Kennzahlen im Überblick ____ | 48 |
| Berichtswesen an die Geschäftsleitung _____ | 49 |
| Angebotserstellung _____ | 50 |
| Ausbildung der Mitarbeiter _____ | 52 |
| 4. Führen einer Vertriebsorganisation _____ | 59 |
| Die 21 wichtigsten Führungsleitsätze _____ | 60 |
| Der Managementzyklus _____ | 62 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5. Verkäufer einstellen, beurteilen, abmahnen und entlassen | 67 |
| Verkäufersuche und -einstellung | 67 |
| Mitarbeiterbeurteilung | 69 |
| Abmahnung und Entlassung | 71 |
| 6. Motivation im Unternehmen | 75 |
| Den Teambegriff lebendig machen | 78 |
| Checkliste: Mitarbeitermotivation | 81 |
| Wie sieht Motivation in der Praxis aus? | 85 |
| 7. Woher die Zeit nehmen? | 91 |
| Wie man die Zeit einteilt | 93 |
| Zeit sparende Arbeitsmethoden | 96 |
| Die Folgen falscher Zeitplanung | 99 |
| 8. Planungsinstrumente: Businessplan und Forecast | 101 |
| Erstellung des Businessplans | 101 |
| Forecast | 103 |
| 9. Vertrieb & Neue Kommunikationsmedien | 109 |
| Internet | 109 |
| Zeitersparnis durch den Einsatz von Office-Software | 110 |
| Datawarehouse | 113 |
| CRM | 116 |
| 10. Marketing- und Verkaufsaktionen | 121 |
| Der Marketingplan | 121 |
| Der Marketingmix | 125 |

| | |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| 11. Messe als Verkaufsförderung | 127 |
| Auswahl und Training des Messepersonals | 128 |
| Was ist ein Messeziel? | 131 |
| Kostenbetrachtung | 132 |
| Messeeinladungen | 133 |
| Pressearbeit auf der Messe | 134 |
| Messennachbearbeitung | 135 |
| Checkliste: Messe | 137 |
| | |
| 12. Pressearbeit | 143 |
| 13 Tipps für die erfolgreiche Pressearbeit | 144 |
| Checkliste: Gestaltung einer Pressemitteilung | 146 |
| | |
| Bevor Sie Ihre neue Stellung antreten ... | 149 |
| Checkliste: Aufgaben und Tätigkeiten in den ersten Wochen | 149 |
| Murphys neue Gesetze | 151 |
| | |
| Literaturverzeichnis | 153 |
| | |
| Der Autor | 155 |

1. Die neuen Anforderungen

Da mittlerweile die meisten Unternehmen und Haushalte für Kaufentscheidungen neue elektronische Medien benutzen, ist der Verkaufsleiter heutzutage besonders gefordert. Immer öfter werden über Internet Informationen abgerufen, die Entscheidungen nachhaltig beeinflussen. Der Einsatz von Computern für Planung, Kommunikation, Automation gehört also längst zum Alltag.

Spezifisches Training, motivierende Führung, akkurate Planung, treffsichere Personalauswahl entscheiden über den Erfolg eines Unternehmens. Sämtliche Planungen hängen von der Verfügbarkeit aktueller Daten ab und machen die Auswirkungen von Entscheidungen sofort sichtbar.

In vielen Unternehmen ist der Einsatz von Datawarehouse, das den Ad-hoc-Zugriff auf die aktuellen Firmendaten ermöglicht, eingeführt. Was der Kunde gerade eben an Waren bezahlt hat, ist mit der Erfassung durch Scanner bereits innerhalb von Sekunden zur Auswertung der Statistiken in der zentralen Datenverarbeitung verfügbar.

Was gestern aktuell war, gilt heute als veraltet. In fünf Jahren werden wir Dinge verkaufen, die heute noch nicht entwickelt sind. In den letzten 100 Jahren wurden die 100 wichtigsten Erfindungen gemacht, die 50 wichtigsten Erfindungen daraus in den letzten 20 Jahren. 60 Prozent aller Firmen, die 1950 am Markt waren, gibt es heute nicht mehr!

Was wird von Ihnen erwartet?

Erwartet werden verkäuferisches Talent, fundierte Ausbildung, unternehmerisches Denken, Persönlichkeitsstärke, Belastbarkeit, Erfahrung, gepflegtes Äußeres und die Bereitschaft, auch weit mehr als 50 Stunden pro Woche in der neuen Position zu arbeiten, teilweise auch auf Urlaub zu verzichten, den Job vor die Familie zu stellen,

samstags und auch sonntags zu arbeiten – all dies, um unter Umständen weniger als mancher Verkäufer zu verdienen. Als Verkaufsleiter stehen Sie zwischen dem Verkaufsteam und der Geschäftsleitung und vermitteln Ihrem Team diplomatisch die Firmenziele. Es gilt, auch in Krisensituationen positiv zur Firma zu stehen (selbst wenn man nicht vollständig überzeugt ist) und das Team bei Laune zu halten, aber ebenso einmal „nein“ zu sagen. Umgekehrt werden Sie der Geschäftsleitung die Möglichkeiten und Strategien, die im Team entwickelt wurden, vermittelnd vortragen.

Bei diesem Spagat sind Ihr diplomatisches Geschick in beide Richtungen und manchmal enormes Stehvermögen gleichermaßen gefordert. Entsprechen Sie einigen dieser Anforderungen? Haben Sie noch Lust auf die Position des Verkaufsleiters? O.k., dann lesen Sie weiter.

Die Anforderungen an Verkaufsleiter sind enorm. Abgesehen von der Stellung zwischen Verkaufsmannschaft und Geschäftsleitung sind Verantwortungsbereitschaft, Kreativität und Durchsetzungsvermögen absolute Voraussetzungen für diese Position. Sie müssen den Markt kennen, die richtigen Schritte initiieren und durchführen. Sie tragen eine hohe Verantwortung für viele Arbeitsplätze!

Um es vorwegzunehmen, der beste Verkäufer muss nicht der richtige Verkaufsleiter sein. Wer jedoch bewiesen hat, dass er verkaufen kann, hat schon eine wichtige Anforderung erfüllt.

Anforderungen an einen Verkaufsleiter:

- drei bis fünf Jahre Verkaufserfahrung (je nach Vorbildung)
- kaufmännische Ausbildung
- Branchen- und Produktkenntnisse
- diplomatisches Geschick und Kommunikationsfähigkeit
- Offenheit, Flexibilität und Kreativität
- Organisationsbegabung
- Belastbarkeit, gepflegtes Auftreten

- pädagogische Fähigkeiten, Führungsqualitäten
- Sprachen, meistens Englisch
- gute körperliche Kondition
- Reisebereitschaft
- Erfahrung im Umgang mit Zahlen
- Kenntnis im Umgang mit PC, Internet sowie Präsentations-, Text- und Tabellenkalkulationsprogrammen

Die Vorbereitung auf das Bewerbungsgespräch

Für das erste Gespräch sollten Sie alle verfügbaren Informationen der zum Bewerbungsgespräch einladenden Firma verfügbar haben:

- Umsatzgröße
- Anzahl der Mitarbeiter
- Produkte, Märkte
- Marktposition
- Namen der Geschäftsführer
- Inhaber der Firma (und, falls an der Börse gehandelt, der aktuelle Börsenkurs und die Entwicklung des Kurses in den letzten Jahren)
- wenn möglich den Grund, warum der Vorgänger ersetzt wird
- Branchengeflüster



AGs und GmbHs müssen ab einer bestimmten Größe ihre Ergebnisse veröffentlichen. Die Homepages der Unternehmen liefern Ihnen durch Aufmachung, Informationsgehalt, Aktualität und Inhalt ein erstes Bild. Scheuen Sie sich nicht, die Öffentlichkeitsabteilung des zu besuchenden Unternehmens anzurufen und Informationen für die Vorbereitung des Bewerbungsgesprächs anzufordern. Falls die Personalabteilung über Ihren Anruf informiert wird, haben Sie schon die ersten Pluspunkte.

Der erste Termin ist ausschlaggebend. Vermeiden Sie Reisetstress, und reisen Sie gegebenenfalls am Vortag an. Schlafen Sie sich aus, und erscheinen Sie fit zum Gespräch. Der erste Eindruck hat eine enorme Bedeutung für die Entscheidung, wenn auch unbewusst.

Die Bekleidung soll der Branche oder dem Unternehmen entsprechen. Es stellt einen Unterschied dar, ob man sich um eine Stelle als Verkaufsleiter für Forstprodukte oder im Banken- und Versicherungsbereich bewirbt. Im einen Fall wird ein geschmackvoller Trachtenanzug einen guten Eindruck hinterlassen, im anderen Fall der dunkle Anzug mit dezenter Krawatte und passenden Schuhen.

Was ist wichtig, wie stellen Sie sich dar? Sie sollten zeigen, dass Sie in der Lage sind, den Vertrieb/Verkauf dieses Unternehmens zum Erfolg zu führen. Sie sollten sich auch schon über das Wie und Was in dem angestrebten Job generell Gedanken gemacht haben. Verzetteln Sie sich nicht in Einzelheiten, und versuchen Sie nicht, ein Gesamtkonzept vorzustellen. Das können Sie erst nach einer genauen Analyse des Aufgabenbereichs.

Zeigen Sie jedoch, dass Sie mit Zahlen umgehen können und eine Übersicht über den Verkaufsbereich haben.

Mit welchen Themen müssen Sie rechnen, und auf welche Fragen sollten Sie Antworten parat haben?

- Schildern Sie die wichtigsten Stationen Ihres Werdegangs.
- Was interessiert Sie an der angebotenen Position?

- Welche Erfahrung bringen Sie für diese Position mit?
- Warum wollen Sie Verkaufsleiter werden?
- Was heißt Führung für Sie?
- Wie führen Sie die Verkäufer?
- Was sind Ihre Stärken und Schwächen?
- Welche Fehler haben Sie bisher als Führungskraft gemacht?
- Was betrachten Sie als wichtig in diesem Job?
- Was befähigt Sie, Verkaufsleiter zu werden?
- Warum interessieren Sie sich für unsere Firma?
- Was möchten Sie verdienen?
- Wo wollen Sie in fünf Jahren stehen (Lebensziele, Lebensplanung)?
- Sind Sie in Vereinen oder Organisationen tätig?

Und Stressfragen (diese Antworten unbedingt vorbereiten!):

- Warum sollten wir gerade Sie einstellen?
- Nennen Sie die wesentlichsten Fehler, die Sie in Ihrer Laufbahn gemacht haben.
- Halten Sie sich für intelligent, belastbar und fähig? Warum sind Sie davon überzeugt?

Welche Fragen an den Gesprächspartner haben Sie vorbereitet?

Hier eine mögliche Auswahl:

- Fragen über das Unternehmen – Größe, Umsatz, Mitarbeiter betreffend.
- Welcher Aufgaben- und Verantwortungsbereich soll übernommen werden?
- Welche Produkte gehören zum Verantwortungsbereich?

- Welches Gebiet umfasst die Aufgabe?
- Wie viele Mitarbeiter gehören zum Verantwortungsbereich?
- Was wird von mir erwartet?
- Was wird besonders erwartet (bringen Sie den Gesprächspartner auch ein wenig zum Nachdenken)?
- Wer ist der unmittelbar nächste Vorgesetzte, seit wann ist er im Unternehmen?
- Warum ist die Stelle vakant?
- Warum verließ der Vorgänger das Unternehmen und wie lange war er in dieser Position?
- Was wird in Zukunft geplant?

Bereiten Sie die wichtigsten Daten des Unternehmens, bei dem Sie sich bewerben, schriftlich vor. Legen Sie dieses vorbereitete Blatt beim Vorstellungsgespräch vor sich (nicht zu demonstrativ!). Notieren Sie die Namen aller beim Gespräch anwesenden Personen. Checken Sie Ihre vorbereiteten Daten mit den Aussagen der Interviewer. Fragen Sie bei Unstimmigkeiten unbedingt nach.



Wichtig: Beantworten Sie jede gestellte Frage *nur* bis an den Punkt, der zur Beantwortung notwendig ist. Falls der Gesprächspartner Genaueres wissen will, kann er ja nachfragen. Bleiben Sie beim Thema, und verzetteln Sie sich nicht. Schreiben Sie sich alle Informationen, die Sie im Gespräch erhalten, auf. Zeigen Sie, dass Sie den Job beherrschen. Und bitte keinen PC im Bewerbungsgespräch verwenden!

Es erstaunt immer wieder, dass Bewerber bei Vorstellungsgesprächen keine Notizen machen. Sie erhalten wichtige, für Ihre Entscheidung relevante Informationen. Wenigstens Block und Stift sollten vor Ihnen liegen, um wichtige Informationen und Vereinbarungen zu notieren und um Interesse zu vermitteln. Niemand kann sich alles merken. Als Verkäufer sollten Sie bereits wissen,

wie wichtig es ist, mit dem Stift zu verkaufen (Stichwort: Pencil Selling).

Bei Führungspositionen werden normalerweise mehrere (meistens bis zu drei) Gespräche geführt. Verschiedene Personen im Unternehmen werden Ihnen vorgestellt. Diese werden dann den Eindruck, den Sie hinterlassen haben, mit in die Entscheidung einbringen. Sie müssen also versuchen, sich jedes Mal optimal zu verkaufen.

Kriterien für die Auswahl des richtigen Unternehmens

Es ist nicht einfach, ein Unternehmen zu finden, das zu einem passt. Fragen Sie genau nach der derzeitigen Vertriebsstruktur, der Vertriebsorganisation, den Mitarbeitern im Vertrieb, dem Verantwortungsbereich. Wichtig zur Beurteilung eines Unternehmens sind die Firmenzahlen, wie Umsatz, Umsatzzuwachs, Verkaufserfolge von Produkten und Bereichen.

Es gibt auch Unternehmen, bei denen man besser nicht einsteigen sollte. Mehrfacher Wechsel im Marketing- und Verkaufsmanagement ist ein sicheres Anzeichen für Schwierigkeiten im Vertriebsbereich. Fragen Sie danach. Denn wenn es brennt, haben Sie wenig Zeit, wenig Geld, wenig Bereitschaft der Ihnen unterstellten Mitarbeiter, um den Kurs eines aus dem Ruder gelaufenen Schiffes (nämlich den Vertrieb) zu korrigieren.

Einen neuen Job mit Krisenmanagement zu beginnen ist, als ob man einem Auszubildenden am ersten Tag alle Arbeiten zutraut. An eine solche Aufgabe kann sich nur wagen, wer bereits ausreichend Erfahrung im Vertriebsmanagement hat. Warten Sie auf die richtige Firma, auch wenn der Job noch so verlockend und gut dotiert ist.

Trotz Ihrer festen Absicht, ins Management zu wechseln, sollten Sie so lange suchen, bis Sie eine Firma ohne diese negativen Anzeichen finden. Bedenken Sie aber, dass es bei jeder Firma Probleme gibt. Zur Lösung der anstehenden Probleme werden Sie ja auch letztendlich eingestellt und bezahlt.