

Karl Herndl

# Führen im Vertrieb

So unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter  
direkt und konsequent

*4. Auflage*



Springer Gabler

---

# Führen im Vertrieb

---

Karl Herndl

# Führen im Vertrieb

So unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter  
direkt und konsequent

4., ergänzte Auflage



**Springer** Gabler

Karl Herndl  
Karl Herndl Training KG  
Viktring  
Österreich

ISBN 978-3-658-05913-2  
DOI 10.1007/978-3-658-05914-9

ISBN 978-3-658-05914-9 (eBook)

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 2003, 2005, 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](http://www.springer-gabler.de)

---

# Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

seit 17 Jahren reise ich als Führungskräftetrainer und Coach durch den deutschsprachigen Raum. In hunderten von Seminartagen habe ich mich gemeinsam mit den Teilnehmern einer der großen Herausforderung im Wirtschaftsleben gestellt: dem Führen von Verkäufern. Die Erfahrung zeigt, dass Führungskräfte meistens gut in der fachlichen Begleitung der Mitarbeiter sind. Sie kümmern sich in der Regel um die Probleme der Mitarbeiter und investieren in eine angenehme Atmosphäre in ihrem Team. Weniger gut klappt das Formulieren und Vereinbaren von konkreten Zielen und detaillierten Aktivitäten, und das größte Entwicklungsfeld der Führungskräfte ist das ernsthafte Einfordern der vereinbarten Handlungen. Das ist aber der Kern des Führungsprozesses. Mitarbeiter entwickeln sich nicht von selbst, sie benötigen dafür eine Führungskraft, die sich mit ihnen ernsthaft auseinandersetzt – eine Führungskraft, die fördert und fordert, vorzeigt und begleitet, vereinbart und einfordert. Eine Führungskraft, die ganz nah am Mitarbeiter ist und die Entwicklungsprozesse ihrer Mitarbeiter täglich neu als Herausforderung annimmt. Ich habe dieses Vorgehen in diesem Buch als „direkte Führung“ bezeichnet. 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 Vertriebseinheiten nicht die Regel, sondern die Ausnahme ist.

Ich lade Sie – liebe Leserinnen und Leser – nun ein, sich auf dieses Buch einzulassen und Kernelemente daraus in Ihre tägliche Führungsarbeit einfließen zu lassen. Sie werden die Anforderungen an Ihre Rolle als Führungskraft klarer erkennen. Sie werden aber auch einen Weg vorgezeichnet finden, der Ihnen hilft, Vertriebsprozesse in Ihrem Team zu ordnen und damit eine Basis für einen langfristigen Verkaufserfolg Ihrer Einheit sicherzustellen.

Viel Spaß beim Lesen und gutes Gelingen für die Umsetzung wünscht Ihnen

*Hans Heimold*

---

## Danksagung

Mein Dank richtet sich an die vielen Führungskräfte und Verkäufer, die ich in meinen Seminaren und beim Coaching begleiten durfte. In der fruchtbaren Diskussion miteinander ist die Grundlage für dieses Buch entstanden.

Ich habe viele Gespräche auf Video oder Tonband aufgezeichnet und zum Teil in diesem Buch verwendet. Für die dazu erteilte Erlaubnis möchte ich mich besonders bei jenen bedanken, die Ihre Aussagen in diesem Buch wieder finden.

Bedanken möchte ich mich auch bei meiner Lektorin Manuela Eckstein für die gute Zusammenarbeit.

Schließlich noch ein Danke an meine Familie für die emotionale Unterstützung bei der Erarbeitung dieses Buches.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Führung im Vertrieb – eine Bestandsaufnahme</b> . . . . .	1
1.1 Was Führungskräfte im Vertrieb bewegt . . . . .	1
1.2 Niemand kann langfristig von außen motiviert werden . . . . .	8
1.3 Ohne die richtige Arbeitstechnik geht es nicht . . . . .	11
1.4 Die roten Linien der Führungskräfte . . . . .	13
1.5 Die typische Arbeitswoche . . . . .	24
1.6 Orientierung innerhalb des Unternehmens . . . . .	45
1.7 Rollenspiel: Diskussion mit dem Vorstand . . . . .	54
<b>2 Direkt führen: Die Praxis</b> . . . . .	59
2.1 Analyse der individuellen Unternehmenssituation: Was führt zum Erfolg? . . . . .	59
2.2 Zielgespräche führen . . . . .	66
2.3 Beispiele erfolgreicher Zielgespräche . . . . .	85
2.4 Direkte Führung der Gruppe . . . . .	94
2.5 Eine Verkaufsregion startet durch – ein Beispiel für praktische Führungsarbeit . . . . .	121
2.6 Wie kann das Management Unterstützung bieten? . . . . .	138
2.7 Wer führen will, muss zuerst sich selbst führen . . . . .	139

---

<b>3 Die „<i>Ordnung</i>“ als Grundlage effizienter Führungsprozesse</b> .....	143
3.1 Ordnung im Vertrieb .....	143
3.2 Weiterentwicklung des Themas Ordnung im Vertrieb .....	152
<b>4 Workshop Sales-Ordnung</b> .....	155
4.1 Vorbereitung des Workshops .....	155
4.2 Einstieg .....	156
4.3 Input Ordnung .....	156
4.4 Vereinbarungen .....	158
4.5 Umsetzung .....	158
<b>Literatur</b> .....	159

---

## Der Autor



**Karl Herndl** Jahrgang 1961, studierte Pädagogik und Gruppendynamik in Klagenfurt. Nach seinem Abschluss war er von 1990 bis 1997 in einem großen Dienstleistungsunternehmen in Wien tätig – als Personalentwickler, Assistent des Vorstandes und zuletzt drei Jahre als Verkaufsleiter für einen Vertriebsbereich mit 300 Mitarbeitern. 1997 gründete er die Karl Herndl Training KG. Das Unternehmen bietet Vorträge, Coaching-Gespräche und Seminare zur

Verkaufsförderung. Karl Herndl kann aus den Erfahrungen von weit über 1500 Einsatztagen als Trainer, Coach und Vortragender mit insgesamt mehr als 15.000 Teilnehmern schöpfen.

### **Leitsätze:**

- Leben und Arbeiten mit der Kraft der Ordnung
- Menschen bei ihrer Entwicklung begleiten, fordern und fördern
- Jeden Tag etwas dazulernen

### **Buchveröffentlichungen:**

- Auf dem Weg zum Profi im Verkauf (Springer Gabler, 4., überarbeitete Auflage 2011)
- Führen im Vertrieb (Springer Gabler, 3., erweiterte Auflage 2010)

- Das 15-Minuten-Zielgespräch (Springer Gabler, 2., erweiterte Auflage 2010)
- Führen und verkaufen mit der Kraft der Ordnung (Springer Gabler, 2., erweiterte Auflage 2012)

**Kontakt:**

E-Mail: [office@karl-herndl-training.com](mailto:office@karl-herndl-training.com)

Homepage: [www.karl-herndl-training.com](http://www.karl-herndl-training.com)

---

## 1.1 Was Führungskräfte im Vertrieb bewegt

In diesem Kapitel möchte ich Ihnen anhand des Einstiegs in eines meiner Führungsseminare Erfahrungen, Erlebnisse und Erkenntnisse näher bringen, die Führungskräfte im Vertrieb bei der Durchführung ihrer Aufgaben heutzutage bewegen.

---

### **Beispiel**

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 Namenskärtchen

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.

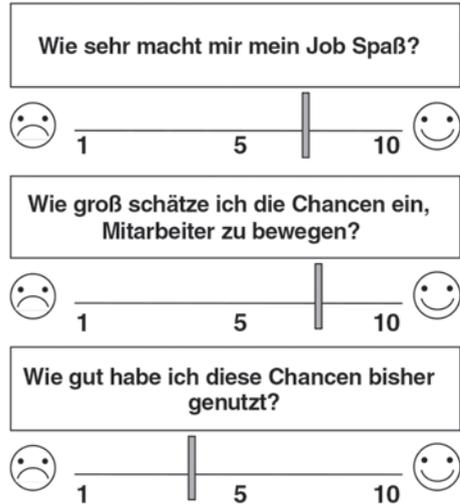
Die Teilnehmer fanden sich auf meine Aufforderung in kleinen Gruppen zusammen und diskutierten dieses Thema. Die Ergebnisse sammelten wir in Stichworten:

- Prioritäten setzen
- es allen recht machen
- immer mehr Ziele
- keiner kümmert sich darum, wie es uns geht
- alles unter einen Hut bringen
- Einkommenssituation
- Führungsschwäche 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. Abbildung. 1.1 zeigt das Ergebnis dieser Seminargruppe:

**Abb. 1.1** 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?

### 1.1.1 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!

### **1.1.2 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.

### **1.1.3 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