



Stephan Kober

Feuer und Flamme für den Vertrieb

So entwickeln Sie Ziele,
für die Ihr Team brennt

MOREMEDIA



Springer Gabler

Feuer und Flamme für den Vertrieb



Springer Nature More Media App

ADVANCING
DISCOVERY

Videos und mehr mit einem „Klick“
kostenlos aufs Smartphone und Tablet

Kostenlos
downloaden

- Dieses Buch enthält zusätzliches Onlinematerial, auf welches Sie mit der Springer Nature More Media App zugreifen können.*
- Achten Sie dafür im Buch auf Abbildungen, die mit dem Play Button  markiert sind.
- Springer Nature More Media App aus einem der App Stores (Apple oder Google) laden und öffnen.
- Mit dem Smartphone die Abbildungen mit dem Play Button  scannen und los gehts.

*Bei den über die App angebotenen Zusatzmaterialien handelt es sich um digitales Anschauungsmaterial und sonstige Informationen, die die Inhalte dieses Buches ergänzen. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Buches waren sämtliche Zusatzmaterialien über die App abrufbar. Da die Zusatzmaterialien jedoch nicht ausschließlich über verlagseigene Server bereitgestellt werden, sondern zum Teil auch Verweise auf von Dritten bereitgestellte Inhalte aufgenommen wurden, kann nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne Zusatzmaterialien zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr oder nicht mehr in der ursprünglichen Form abrufbar sind.

Stephan Kober

Feuer und Flamme für den Vertrieb

So entwickeln Sie Ziele, für die Ihr
Team brennt



Springer Gabler

Stephan Kober
Bad Westernkotten, Deutschland

Die Online-Version des Buches enthält digitales Zusatzmaterial, das durch ein Play-Symbol gekennzeichnet ist. Die Dateien können von Lesern des gedruckten Buches mittels der kostenlosen Springer Nature „More Media“ App angesehen werden. Die App ist in den relevanten App-Stores erhältlich und ermöglicht es, das entsprechend gekennzeichnete Zusatzmaterial mit einem mobilen Endgerät zu öffnen.

ISBN 978-3-658-26525-0 ISBN 978-3-658-26526-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26526-7>

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 GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Einbandabbildung: © lassedesignen – stock.adobe.com

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wie Sie von diesem Buch profitieren

Dieses Buch zeigt Ihnen als Vertriebsleiter und Führungskraft im Vertrieb, wie Sie die Tugenden und die Einsatzbereitschaft von Feuerwehrleuten auf den Vertrieb übertragen, um Ihre Kunden und Mitbewerber zu verblüffen. Sie erfahren, wie Sie Ihren Mitstreitern im Unternehmen helfen können, ein erfüllteres Leben zu führen, um damit als Arbeitgeber unwiderstehlich zu sein. Und Sie werden feststellen, dass Sie selbst abends viel häufiger mit dem erhabenen Gefühl nach Hause fahren, etwas Bedeutsames geschaffen zu haben. Sie werden Glück verspüren!

Sie erhalten mit diesem Buch eine Schritt-für-Schritt-Anleitung,

- wie Sie die besten Leute in Ihrem Team an Bord halten,
- wie Sie das Selbstbewusstsein Ihres Vertriebs steigern,
- wie Sie Ihr Unternehmen für die besten Verkäufer der Branche extrem attraktiv machen und
- wie Sie strategisch klug und mit Herzblut vorgehen, um mehr Kunden zu verblüffen.

VI Wie Sie von diesem Buch profitieren

Für Unternehmen und für Sie als Führungskräfte sind diese Ziele wichtig, weil Sie hierdurch

- zur Zukunftssicherung Ihres Unternehmens maßgeblich beitragen,
- der Konkurrenz ständig einen Schritt voraus sind,
- der Unternehmenswert insgesamt steigt und
- auch Ihr Leben als Chef und das Ihrer Mitarbeiter noch erfüllt wird.

Dazu habe ich das STAKKATO-Modell entwickelt, mit dessen Hilfe Sie diese Ziele nach und nach umsetzen können. Große Worte, werden Sie denken. Doch lesen Sie erst einmal weiter, ich nehme Sie mit auf eine kurze Reise in die Welt der Feuerwehr.

„Keiner kommt hier lebend raus ...“

Es ist Samstagvormittag, 11:23 Uhr, ich mähe in unserem Garten den Rasen. Plötzlich vibriert es an meinem Gürtel und ich höre das mir so wohlbekannte „Piepsen“. Mein Funkmeldeempfänger der Freiwilligen Feuerwehr meldet einen Alarm. Wie bei einem Einsatzalarm üblich, greife ich an meinen Gürtel und schaue, was los ist. Der Alarmtext auf dem Display zeigt: „Technische Hilfe, VU, verletzte Person.“ VU – das bedeutet Verkehrsunfall.

Nun müssen Sie wissen, dass ich Mitglied der Freiwilligen Feuerwehr unseres kleinen Ortes mit 4500 Einwohnern bin. Wir haben im Jahr ca. 50 Einsätze, davon fallen 45 in die Kategorie „Ölspuren wegfegen, Bäume von der Straße ziehen, Katzen wieder vom Baum herunterholen“. Aber es sind auch einige wenige Einsätze dabei, bei denen es wirklich um Leben und Tod geht.

Zurück zu der Nachricht auf meinem Funkmeldeempfänger. Da ich bei diesen Einsatzstichworten von einem gefährlichen Einsatz ausgehen muss, rase ich mit meinem Auto zum Feuerwehrhaus. Ich wohne in der Nähe des Feuerwehrhauses, darum ist nur ein Kamerad vor mir da. Er hat bereits beide Rolltore des Feuerwehrhauses geöffnet, sodass beide roten Feuerwehrfahrzeuge zu sehen sind. Meine Kameraden und ich rüsten uns aus wie immer: Schuhe an, Hose an, Jacke an, Helm auf – und ab aufs Fahrzeug. Das Fahrzeug füllt sich mit den anderen Kameraden, der Maschinist lässt den Motor an, schaltet Blaulicht und Martinshorn ein, wir fahren los.

Ich drehe mich um, schaue zu unserem Gruppenführer und frage ihn: „Karl, was ist los, habe nur VU gelesen?“ Er antwortet: „Laut Leitstelle ist der Rettungshubschrauber auch raus, scheint etwas Größeres zu sein.“. Kein

Kamerad mag es, wenn er das sagt. Bis auf das Martinshorn und dem Funkverkehr herrscht im Mannschaftsraum Stille, niemand spricht – ein beklemmendes Gefühl. Denn keiner weiß, was auf uns wartet.

Schließlich fahren wir mit dem Löschfahrzeug bis kurz vor einen stehenden Viehtransporter. Der Rettungswagen ist nur wenige Sekunden vor uns eingetroffen. Wie das bei allen Einsätzen üblich ist, steigt zunächst der Gruppenführer ab, nimmt einen Kameraden mit und erkundet die Lage am Einsatzort. Wir sehen, wie er hinter dem Lkw verschwindet. Einige Sekunden später kommt er zurück, öffnet die Tür des Mannschaftsraums, wir sehen an seinem blassen Gesicht, dass etwas Schlimmes passiert sein muss. Sein Befehl lautet, wie es die Feuerwehrdienstvorschrift vorsieht: „Absitzen, hinterm Fahrzeug aufstellen.“ Wir erhalten den Befehl, den Rettungsdienst bei seiner Tätigkeit zu unterstützen. Sofort eilen wir zum Unfallort, uns offenbart sich ein schlimmes Szenario. Was ist passiert?

Ein Motorrad ist mit einem Viehtransporter kollidiert. Der Fahrer des Viehtransporters wollte links abbiegen, musste aber aufgrund des Gegenverkehrs abwarten. Hinter ihm bildete sich eine Schlange von mehreren Autos. Der Motorradfahrer (auf dem Sozius seine Partnerin) kam von hinten an, wollte die Autoschlange inklusive des Viehtransporters überholen – in dem Augenblick schert der LKW nach links aus. Das Motorrad prallt an der massiven Vorderachse des schweren Lasters ab – der Helm der SoziusfahrerIn prallt frontal gegen die vordere Stahlfelge. Sie hat nicht überlebt.

Warum – um Himmels willen – starte ich ein Buch, in dem es um „Feuer im Vertrieb“ geht, mit solch einer Tragödie? Ich möchte Ihnen vor Augen führen, wie wichtig es ist, das Glück, das uns in unserem Leben begegnet, sehr bewusst wahrzunehmen. Denn es kann mit einem Wimpernschlag vorbei sein. Wir erfahren das häufig – etwa bei Beerdigungen, wenn wir Todesfälle zu beklagen haben. Dann verschieben sich die Prioritäten. Aber immer nur zeitweise – schon kurz danach verfallen wir gerne wieder in den üblichen Trott und vergessen, wie kostbar ein Menschenleben ist. Ist es nicht so?

In der heutigen Geschäftswelt wird häufig folgendes gefordert: analytisch und logisch denken, bewusst handeln. Das ist auch soweit in vielen Fällen gut, nur berauben wir uns häufig der Chancen, die unser Hirn noch zusätzlich bietet: kreatives Denken, Visualisieren, die Vorstellungskraft stärken. Wünsche und Träume gehören ebenfalls in diesen Bereich. Muss uns erst so ein Ereignis die Tür zu solchen „Denkchancen“ öffnen?

Brauchen wir wirklich einen negativen Impuls, um die volle Leistung unseres Hirns zu aktivieren? Um uns mit Fragen zu beschäftigen wie: Was ist wirklich wichtig? Warum tue ich das, was ich tue?

Nein. Natürlich bedarf es so eines Vorfalles nicht. Wir leben in einer Welt, in der unsere linke Hirnhälfte viel mehr gefordert wird als die rechte. Linkshemisphärisch dominierte Bereiche wie Messbarkeit, Worte und Logik spielen eine deutlich gewichtigere Rolle als die „Spielwiese“ der rechten Hirnhälfte: Kreativität, Fühlen, Intuition. Daher fällt es uns ohne solche Vorfälle schwerer, unsere rechte Hirnhälfte zu aktivieren. Allerdings wäre es schade, dieses „Hirnpotenzial“ brachliegen zu lassen. Ich möchte hier nun keine wissenschaftliche Grundsatzdiskussion starten, welche Hirnbereiche nun für welche Aktivitäten zuständig sind. Wenn Sie aber mit mir in diesem Buch auf eine kleine Reise gehen, dann werden wir im „Oberstübchen“ alles aktivieren, was für Glück im Leben und einen erfolgreichen Vertrieb verantwortlich ist – egal ob rechts oder links. Ich möchte gemeinsam mit Ihnen Erfolg und Erfüllung miteinander verbinden.

Auf den Punkt gebracht: Es geht darum, einen machtvollen, effizienten und gleichermaßen glücklichen Vertrieb aufzubauen, der von der Konkurrenz gefürchtet und von Kunden geschätzt wird. Das Ziel ist die hochprofitable Marktführerschaft mit einer emotional aktivierten Mannschaft.

Wenn ich es mit diesem Buch schaffe, dass Vertriebschefs und Verkäufer ein glücklicheres und erfülltes Leben führen können, dann wäre das wiederum auch für mich ein erfüllendes und erhabenes Gefühl. Die Chancen dazu stehen bestens! Denn diejenigen meiner Kunden, die die Methoden aus diesem Buch konsequent umgesetzt haben, erleben einen Paradigmenwechsel im Vertrieb in Bezug auf Effizienz und Glücklichkeit im Verkauf. Beides ist enorm wichtig. Und Letzteres wird in Zukunft immer wichtiger werden, denn vermutlich wissen auch Sie: Nur glückliche Verkäufer, die sich bei Ihnen wohlfühlen, bleiben Ihnen treu und wechseln selten zur Konkurrenz. Und zugleich spricht es sich herum, dass bei Ihnen im Unternehmen die Möglichkeit besteht, ein erfülltes Verkäuferleben zu führen. Und so entwickelt sich ein Sog, der andere gute Verkäufer anzieht und sie überlegen lässt, ob es nicht zielführend ist, in Ihr Unternehmen zu wechseln.

Gebrauchsanweisung für dieses Buch

Sie werden in diesem Buch das alltägliche nervenaufreibende Vertriebstheater wiedererkennen, das sicherlich auch Ihnen immer wieder begegnet. Aber zugleich werden Sie Methoden kennenlernen, um mit diesem Theater Schluss zu machen und endlich (wieder) effektiv und effizient arbeiten zu können. Doch bevor es losgeht, lassen Sie mich noch einige Punkte klarstellen.

- **Vertrieb versus Verkauf:** Es gibt immer wieder unterschiedliche Auffassungen, ob es nun Vertrieb oder Verkauf heißt. Meine Definition lautet: Der eigentliche Verkaufsvorgang, also das Finden der richtigen Kunden, das Ansprechen, das „Interesse wecken“, das Zuhören, das Lösen des Problems, das Begeistern des Kunden während des gesamten Prozesses und danach – das ist für mich „Verkaufen“. Vertrieb hingegen ist nach meiner Auffassung die Organisation „dahinter“, sprich: das Entwickeln der Vertriebsstrategie inklusive der mitreißenden Vision, die in eine packende Story gekleidet wird. Hinzu kommt die Weiterbildung der Verkäufer, die durch entsprechende Trainingsmaßnahmen in die Lage versetzt werden, die Strategie in der Praxis umzusetzen.
- **Mitarbeiter versus Kameraden:** Zudem werde ich ab jetzt nicht mehr von Mitarbeitern sprechen, sondern von Kameraden. Denn bereits bei der Bezeichnung Ihrer Mitstreiter fängt ein neues Denken an. Ich verwende die Bezeichnung so, wie sie bei der Feuerwehr genutzt wird. Mir geht es im Vertrieb nicht um das schlichte Abarbeiten von Aufgaben oder das Mit-arbeiten. Ab-arbeiten oder Mit-arbeiten – das war zu Zeiten der Industrialisierung wichtig und richtig. Heute geht es um viel mehr, wenn man nicht nur im vertrieblichen Mittelmaß mit-schwimmen möchte. Mitarbeiter zu haben, das genügt nicht. Die Definition des Wortes „Kamerad“ trifft es genau: Es handelt sich um eine Person, mit der man durch gemeinsame Tätigkeiten oder Interessen eng verbunden ist. Bei der Feuerwehr denken Kameraden mit, sie helfen sich gegenseitig und haben ein gemeinsames Ziel: den Einsatz oder Auftrag erfolgreich abzuschließen und Konflikte gemeinsam, verbunden durch einen gemeinsamen Spirit, zu lösen.

- **Frauen und Männer:** Frauen und Männer sind immer gleichermaßen angesprochen. Der besseren Lesbarkeit halber nutze ich aber die maskuline Schreibweise. Ich habe erstklassige Verkäuferinnen und Chefinnen in meinem Leben kennengelernt, von denen ich viel lernen durfte. Daher meine Damen: Fühlen Sie sich bitte angesprochen.

Ich bin ein Freund der offenen Worte, und das werden Sie in diesem Buch häufig spüren. Ich bin nur dann erfolgreich, wenn meine Kunden erfolgreicher als vor unserer Zusammenarbeit sind, also ihre Umsätze steigern, mehr Neukunden gewinnen, höhere Preise durchsetzen, die Marktführerschaft in ihrem Markt sichern und eine gute Stimmung in der Mannschaft erzeugen. Und das erreiche ich, indem ich Probleme offen und ehrlich analysiere und anspreche – und löse. Genau das beabsichtige ich auch mit diesem Buch.

Ob die Lektüre dieses Buches Ihnen mehr Erfolg bringen wird oder ob es bloße Zeitverschwendung ist, weil Sie so viel zu tun haben und einfach nicht in die Umsetzung kommen, das liegt zum großen Teil in Ihrer Hand. Denn es gehört in Ihre Verantwortung, ob Ihre Kameraden im Vertrieb mehr Spaß an der Sache haben oder nicht – dass sie eine Antwort erhalten auf das „Warum“ ihres Tuns, warum es sich lohnt, im Job 100 Prozent zu geben. Ich habe dabei die folgende Situation im Sinn: Einer Ihrer Kameraden, nennen wir ihn Franz, sitzt abends mit einem seiner besten Freunde bei sich im Garten vor einem kleinen Lagerfeuer. Der beste Freund sagt: „Sag mal, Franz, was macht die Arbeit eigentlich so?“ Franz schaut seinen Freund eine Weile an, blickt dann wieder ins Feuer und sagt: „Hört sich jetzt vielleicht komisch an, aber ich trage dazu bei, dass unsere Firma die Nummer 1 im Markt bleibt und dabei gleichzeitig dafür sorgt, dass es Menschen in der Welt besser geht. Und darum macht es mich verdammt stolz, da zu arbeiten.“ Finden Sie nicht, dass es sich lohnt, auf dieses Ziel hinarbeiten? Die ersten Skeptiker nach dem Lesen dieses Beispiels darf ich beruhigen: Ich gehöre nicht zur Fraktion „Esoterik“, sondern bin Anhänger des Pragmatismus – Sie werden sehen.

Im ersten Kapitel dieses Buches beschäftigen wir uns mit der Welt des Vertriebs heute in vielen Unternehmen – so, wie sie sich bei den meisten von Ihnen darstellt, mit allen Höhen und Tiefen. Entdecken Sie, ob Sie sich wiedererkennen! Das zweite Kapitel handelt von wissenschaftlichen Grundlagen zum Thema Glück, Sinn und Erfüllung – mit Bezug auf den

Vertrieb. Wenn Sie es eilig haben und ausschließlich an der praktischen Umsetzung interessiert sind, dann konzentrieren Sie sich nach Kap. 1 auf Kap. 3 – und holen Kap. 2 später nach, denn auch dort finden Sie viele Tipps für außergewöhnlich erfolgreichen Vertrieb.

Wie Sie mit Texttools in die Umsetzung gelangen

Geht das einfach und schnell? Natürlich nicht, sonst würde es ja jeder sofort tun. „Denken ist die schwerste Arbeit, die es gibt. Das ist wahrscheinlich auch der Grund, warum sich so wenige damit beschäftigen.“ (Gut zitiert o. J.) Dieses Zitat vom nicht unumstrittenen Henry Ford bringt es auf den Punkt. Damit Sie die Methoden zügig an Ihrem „Einsatzort Vertrieb“ anwenden können, arbeiten wir in diesem Buch mit drei Texttools:

1. Der **Wort-Melder**: Diesen Begriff habe ich in Anlehnung an den Funkmeldeempfänger gewählt, den jeder Feuerwehrmann und jede Feuerwehrfrau bei sich trägt. Kein Feuerwehrmann sagt „Funkmeldeempfänger“ – viel zu lang. Vielmehr heißt es: „Mein Melder!“ Der Wort-Melder bringt Kernthesen auf den Punkt – ein Beispiel:

Wort-Melder

Top-Verkäufer sind wie Feuerlöschkreispumpen: Wenn man ihnen viel Luft und Energie gibt, dann drehen sie richtig auf und machen gewaltig Druck!

2. Die **Einsatzübung**: Kraft kommt vom Training. Die Einsatzübungen zeigen, wie Sie die Methoden mit Leben befeuern und in der Praxis umsetzen.

Einsatzübung

Bester Übungszeitpunkt:

Wann Sie die Übung durchführen sollten.

Ziel der Übung:

Hier wird beschrieben, was Ihnen die Übung bringt.

Ablauf:

Wie der Name schon erahnen lässt – es ist die Beschreibung, wie Sie die Übung in Ihrer Praxis umsetzen sollten.

3. Der **Einsatzbericht**: Zum Schluss jedes Kapitels folgt der Einsatzbericht mit folgenden Inhalten:

Einsatzbericht

Erkenntnisse aus dem Einsatz:

Auf den Punkt werden die wichtigsten Erkenntnisse des Kapitels zusammengefasst.

Wie nutzen Sie dies für Ihren „Einsatz“?

Was Sie tun sollten, um die Methoden in Ihrer Praxis einzusetzen.

Ob Sie sich die Zeit dafür nehmen, große emotional aktivierende Ziele zu entwickeln und die notwendigen Maßnahmen dafür in der Praxis anzuwenden, um die „Vertriebskraft“ Ihrer Kameraden zu aktivieren, auch gegen Widerstände, lieber Leser: Wer entscheidet das?

Ein aktivierendes Leseerlebnis wünscht Ihnen

Stephan Kober

Literatur

Gut zitiert (o. J.) Henry Ford über Denken. https://www.gutzitiert.de/zitat_autor_henry_ford_thema_denken_zitat_852.html. Zugriffen am 09.11.2018

Weise Wortwahl (2018) Hopkins. <https://weisewortwahl.de/keiner-von-uns-kommt-lebend-hier-raus-also-hoert-auf-euch-wie-ein-andenken-zu-behandeln-esst-leckeress-essen-spaziert-in-der-sonne/>. Zugriffen am 10.10.2018

„Keiner von uns kommt lebend hier raus. Also hört auf, Euch wie ein Andenken zu behandeln. Esst leckeres Essen. Spaziert in der Sonne. Springt ins Meer. Sagt die Wahrheit und tragt Euer Herz auf der Zunge. Seid albern. Seid freundlich. Seid komisch. Für nichts anderes ist Zeit.“

Sir Anthony Hopkins (Weise Wortwahl 2018)

Inhaltsverzeichnis

1	Zwischen Himmel und Hölle im Vertrieb	1
1.1	Von himmelhochjauchzend bis zu Tode betrübt	3
1.2	Die Rolle des Vertriebsleiters	12
1.3	Wo ist Ihr Plan?	15
	Literatur	19
2	Glück und Erfüllung im Vertrieb	21
2.1	Was ist Glück?	22
2.2	Warum die alten Führungsmethoden ausgedient haben	28
2.3	Warum Leader den Glücksimpuls setzen müssen	32
2.4	Wie Sie die (Vertriebs-)Kraft der Charakterstärken erkennen und gezielt einsetzen	37
	2.4.1 Charakterstärken	39
	2.4.2 Werte	44
2.5	Wie „Flow“ im Vertrieb entsteht	45
2.6	„Warum“: Die Frage nach dem Sinn	57
	2.6.1 Leistung und Arbeit	59
	2.6.2 Selbsttranszendenz	60

2.6.3	Religion und Spiritualität	64
2.6.4	Gelingen	65
2.7	Wie die Vertriebskraftkette wirkt	68
	Literatur	75

3 STAKKATO für Feuer im Vertrieb – das Was, Warum und Wie

3.1	ST: <i>Starke Strategie</i> statt blinder Aktionismus	79
3.1.1	Die Vertriebsstrategie: Der Schlachtplan	85
3.1.2	Der Vertriebsstrategie-Workshop: So entsteht der Schlachtplan	86
3.1.3	Vertriebsziele: Nackte Zahlen sind nicht sexy	91
3.1.4	Feuer im Herzen: Die persönliche Lebensstrategie	99
3.1.5	Entscheidungspower: Vertrieb als interner Game Changer – Bittsteller oder Bestseller?	119
3.1.6	Feuerwehr, Fußball und Vertrieb: „Brennende Mannschaften“ führen	122
3.1.7	17 Tipps, was Sie von Kloppe & Co. lernen können	128
3.2	AK: <i>Aktivieren</i> durch Zukunftsstorys statt „Death by PowerPoint“	141
3.2.1	Verbrennen Sie lieber Präsentationsfolien statt Deckungsbeitrag: Das perfekte Vertriebsmeeting	143
3.2.2	Experteninterview – so erzählen Sie packende Storys, die mitreißen	156
3.3	KAT: <i>Kraft aus Training</i> statt „sie wollen, können aber nicht“	158
3.3.1	Checken Sie, wo Ihre Kameraden stehen: Die Verkäuferleistungskurve	160
3.3.2	So steigern Sie die Anziehungskraft für die Besten der Branche	165
3.3.3	Bedarfsorientiertes Training ist wie schwimmen – wer damit aufhört, geht unter	169

3.4	O: Organisation – funktionieren statt hyperventilieren	174
3.4.1	Klarheit und Verbindlichkeit bei internen Abläufen	174
3.4.2	Buzzwords Digitalisierung, Social Media & Co.: Experteninterview mit Felix Beilharz	178
	Literatur	182
4	Und jetzt kommen Sie!	185
4.1	Anleitung zum Scheitern: 20 Regeln, die Sie befolgen sollten, damit STAKKATO auf keinen Fall funktioniert	185
4.2	STAKKATO: Die Power von zehn Kraftwerken für Ihre ersten Schritte	190
	Literatur	192

Über den Autor



Stephan Kober ist selbstständiger, Vortragsredner, Vertriebstrainer und Silber-Preisträger des Europäischen Preises für Training, Beratung und Coaching 2015/2016 (BDVT). Zu seinen Kunden zählen Mittelständler, Weltmarktführer sowie TecDAX-Unternehmen. Er hat zwei akademische Abschlüsse (Betriebswirt/VWA und Master of Business Administration an der University of Surrey). Zudem ist er bei der Freiwilligen Feuerwehr tätig, üblicherweise auf der Position des „Angriffstruppführers“ – was seine Kunden, Zuhörer und Leser bei seiner

Tätigkeit als Key Note Speaker, Vertriebstrainer und Autor auch spüren. Was er ehrenamtlich löscht, entzündet er im Vertrieb: Feuer!

Kontakt:

E-Mail: sk@koberaktiviert.de
www.koberaktiviert.de



1

Zwischen Himmel und Hölle im Vertrieb

Zusammenfassung Ich nehme Sie mit auf eine kleine Reise durch das Leben im Vertrieb und wir sehen uns die raue Realität etwas genauer an. Sie können selbst testen, wie Sie auf gewisse Begriffe aus dem Vertriebsalltag reagieren und ob Sie Parallelen zu Ihrem Vertriebsleben erkennen. Sie lernen, welche enormen Effizienzeffekte im Vertrieb erreicht werden können, wenn man einige grundsätzliche Dinge auf den Prüfstand stellt und warum Sie verdammt stolz sein können, im Vertrieb zu arbeiten. Zudem werden Sie erkennen, welche Parallelen zwischen exzellenten Vertriebschefs und Löschzugführern bestehen und was das mit dem Chef des „A-Teams“ zu tun hat.

Ich bin Vertriebstrainer und Redner, trainiere Weltmarktführer und TecDAX-Unternehmen. Ich beschäftige mich also mit Menschen, die in diesem schwarzen Loch eines Unternehmens, mit dem keiner etwas zu tun haben möchte, arbeiten. Man könnte annehmen, das Wort „Vertrieb“ hätte etwas mit „vertreiben“ zu tun. Warum? Ganz einfach, weil man als Vertriebler so behandelt wird, als würde man alle anderen Leute im Unternehmen nie vernünftig arbeiten lassen:

- Das beginnt meistens bei den *internen Sachbearbeitern*, die nicht dem Vertrieb angehören. Die rollen schon mit den Augen, wenn der Verkäufer wieder einen größeren Auftrag reingeholt hat, der einmal mehr nicht dem Standard entspricht. Dabei kann es doch eigentlich gar nicht so schwer sein, sich endlich an die bekannten Prozesse und Regularien zu halten, oder? Das müsste doch auch der Vertrieb verstehen. Nein, der Kunde braucht immer eine Extrawurst und der Verkäufer wirft alle Prozesse durcheinander, nur um es ihm recht zu machen.
- Das geht bei der *Produktion* weiter. Meine Güte, wenn mal ein Liefertermin nicht eingehalten wird, so schlimm kann das doch nicht sein. Aber mit schöner Regelmäßigkeit flippt der Verkäufer aus, wenn Liefertermine „gerissen“ werden. Die Produktionsverantwortlichen können doch nicht hexen!
- Nichts anderes gilt in der *Entwicklung* – der Vertrieb verkauft schließlich nie das, was gerade da ist. Es müssen immer irgendwelche außergewöhnlichen Dinge mit eingeplant, drangebaut oder weggelassen werden. Ja, der Vertrieb lässt sich buchstäblich vom Kunden auf der Nase herumtanzen – und tut nichts dagegen!
- Auch das *Controlling* hat allen Grund zur Klage: Ständig nörgelt der Vertriebler an der Kalkulation herum. Er könne den Deckungsbeitrag nicht mehr nachvollziehen. Warum lässt der Vertriebler nicht einfach mal die Zahlen in Ruhe und arbeitet mit dem, was ihm vorgegeben wird? Das Controlling weiß in der Regel doch ohnehin deutlich besser als jeder andere, was auch zukünftig an Umsatz generiert wird. Das zeigt sich bei jeder Umsatzbudgetbesprechung. Üblicherweise gibt der Vertrieb eine Umsatzeinschätzung für die nächste Periode ab ... und das Controlling setzt immer noch einen drauf. Und mit schöner Regelmäßigkeit beschwert sich der Vertrieb dann auch noch, dass diese Planzahlen nicht passen.

Ja, mit solchen „Vertriebsleuten“, Führungskräften und Verkäufern, arbeite ich. Wissen Sie was? *Darauf bin ich verdammt stolz!* Warum?

Wort-Melder

Der Vertrieb ist *die entscheidende Abteilung* in jedem Unternehmen! Hier wird die Existenz der kompletten Organisation gesichert – jeden Tag.

Das ist der Zeitpunkt in Vorträgen, an dem ich aufpassen muss. Denn wenn ich nicht gerade vor und zu Vertriebschefs und Verkäufern spreche, werden jetzt verbale Tomaten und Eier auf mich geworfen. Doch aufgepasst: Ich rede nicht von wichtigen oder unwichtigen Abteilungen, ich rede von *der entscheidenden* Abteilung. Ich hoffe, dass jede Abteilung in Ihrem Unternehmen eine hohe Bedeutung und Wertigkeit hat. Aber der Vertrieb ist und bleibt die entscheidende Abteilung, denn da entscheidet der Kunde, ob Ihr Unternehmen Marktführer, Mittelmaß oder marode ist. Dazwischen gibt es nichts.

1.1 Von himmelhochjauchzend bis zu Tode betrübt

Wer im Vertrieb arbeitet, der kennt alle Seiten der Gefühlswelt. Von himmelhochjauchzend bis zu Tode betrübt ist alles dabei. Diese emotionale Achterbahnfahrt erleben Vertriebsleiter ebenso wie Verkäufer. Sehen Sie sich die folgenden Beispiele an, in denen Sie Ihren Alltag wahrscheinlich wiedererkennen.

Beispiel

Dies ist die Aussage eines meiner Trainingsteilnehmer aus einem mittelständischen größeren Unternehmen:

„Verdammter Mist, Stephan, das glaubst du mir nicht. Ehrlich nicht. Ich kann es nicht mehr hören, nicht mehr sehen, ich will nicht mehr. Jeden Tag rufen Kunden an, ich mache – wie wir es trainiert haben – Neukundenakquise ... und intern lässt man mich am ausgestreckten Arm verhungern.“

Weißt du, wie das hier ist? Hör mir jetzt *genau* zu: Wenn ich einen Auftrag an Land gezogen habe und ihn in die Zentrale schicke, dann ist das, als ob ich einen großen Stein in einen Teich werfe. Er schlägt erst große