

Buch Das 15-Minuten-Zielgespräch

Wie Sie Ihre Verkäufer zu Spitzenleistungen bringen

Karl Herndl
Gabler, 2008

Rezension

Wie können Verkaufsleiter Ihre Mitarbeiter dazu bringen, in kürzerer Zeit bessere Ergebnisse zu erzielen? Wie schaffen sie es, ihnen in kurzen Gesprächen punktgenau zu erklären, was sie von ihnen erwarten? Und wie bringt der Leiter seine Verkäufer dazu, die Zielvereinbarungen auch einzuhalten? Karl Herndls Buch liefert die Antworten auf diese Fragen. Nachdem er die Grundlagen der Fragetechnik erläutert hat, spielt er konkrete Dialoge zwischen Führungskraft und Verkäufer durch – und hält für jede Problemsituationen den passenden Lösungsansatz bereit. Dadurch ist das Buch sehr anschaulich und praxisnah. Allerdings treten die Prinzipien der Gesprächsführung bereits nach der Lektüre weniger Dialoge deutlich hervor. Herndl geht es vor allem darum, Beispiele für möglichst viele verschiedene Gesprächssituationen anzubieten. *BooksInShort* empfiehlt dieses Buch allen Führungskräften im Vertrieb, die unter Zeitdruck stehen – und deshalb umso rascher auf den Punkt kommen wollen.

Take-aways

- Als Führungskraft im Vertrieb sind Sie dafür verantwortlich, die Fähigkeiten Ihrer Verkäufer zu entwickeln.
- Analysieren Sie anhand von Beispielen die Stärken und das Entwicklungspotenzial eines bestimmten Mitarbeiters.
- Mit dem 15-Minuten-Zielgespräch forcieren Sie einen notwendigen Entwicklungsschritt des Mitarbeiters.
- Beginnen Sie mit Smalltalk, loben Sie den Mitarbeiter, definieren Sie das Entwicklungsfeld, machen Sie Handlungsvorschläge und treffen Sie Vereinbarungen.
- Kontrollieren Sie die Einhaltung der Vereinbarungen möglichst zeitnah.
- Einer der Hauptgründe für ineffiziente Mitarbeitergespräche liegt in der mangelnden Fähigkeit oder Bereitschaft, genaue, zielgerichtete Fragen zu stellen.
- Wichtig ist auch das richtige Timing der Pausen: Geben Sie Ihrem Mitarbeiter Zeit zum Nachdenken.
- Führen Sie Rollenspiele durch, in denen Sie den Kunden mimen. So machen Sie Ihren Mitarbeiter mit ungewohnten Gesprächssituationen vertraut.
- Steckt Ihr Mitarbeiter in einem Formtief, dann helfen Sie ihm, sich daran zu erinnern, was er in besseren Zeiten anders gemacht hat.
- Gute Zahlen sind wichtig. Noch wichtiger aber ist die Steigerung aktiver Maßnahmen.

Zusammenfassung

So schnell und zielgerichtet wie möglich

Bei den meisten Führungskräften im Vertrieb liegt die Wochenarbeitszeit zwischen 50 und 70 Stunden. Da stellt sich die Frage, wie diese Zeit genutzt wird. Letztlich zählt die Qualität der Arbeit und nicht, wie viel Zeit dafür benötigt wird. Erfolgreiche Führungsarbeit zeichnet sich durch hohe Effizienz aus: Alles Wichtige wird in möglichst kurzer Zeit erledigt. Der Mitarbeiter sollte sowohl die Notwendigkeit von Veränderungen erkennen, als auch in die Lage versetzt werden, diese selbst einzuleiten. Kaum ein Mitarbeiter wird aus eigenem Antrieb heraus an sich selbst arbeiten. Es liegt also an Ihnen als Führungskraft, die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter zu entwickeln und deren Fortschritte in festgelegten Abständen zu kontrollieren. Ohne Kontrolle keine Veränderung. Das wiederum bedingt, dass Sie keine Angst davor haben dürfen, Konsequenzen zu ziehen, wenn die Zielvereinbarungen nicht eingehalten werden. Ebenso zielbewusst sollten Sie bei der Auswahl neuer Mitarbeiter vorgehen. Gerade gegen Jahresende, wenn ein Ausbau des Mitarbeiterstabs ansteht, ist die Gefahr groß, dass Sie Mitarbeiter einstellen, von deren Fähigkeiten Sie nicht hundertprozentig überzeugt sind. Bei der Einstellung neuen Verkaufspersonals sollten Sie auf keinen Fall Kompromisse eingehen.

Verkaufsgespräche erfolgreich gestalten

Einer der Hauptgründe für ineffiziente Mitarbeitergespräche liegt in der mangelnden Fähigkeit oder Bereitschaft, präzise, zielgerichtete Fragen zu stellen. Führen Sie Mitarbeitergespräche immer mit einem Lächeln. Das erleichtert den Zugang zum Gesprächspartner und gibt ihm – auch im Fall kritischer Auseinandersetzungen – das Gefühl, gemocht zu werden.

„Das 15-Minuten-Zielgespräch ist kein Jahresgespräch, sondern ein aktuelles Entwicklungsgespräch mit einem Mitarbeiter zu *einer* ganz konkreten Verhaltensänderung.“

Ebenso wichtig wie die richtige Fragestellung ist die Fähigkeit, die Pause nach den Fragen auszuhalten. Nutzen Sie sie, um zu erkennen, was den Mitarbeiter wirklich umtreibt. Wenn Sie hingegen einen Redeschwall auf ihn loslassen, können Sie nicht erwarten, vernünftige Antworten auf Ihre Fragen zu bekommen.

„Die Qualität der Führungsarbeit muss gemessen werden und nicht die dafür benötigte Zeit.“

Als Führungskraft sind Sie dafür verantwortlich, Ihrem Mitarbeiter die wesentlichen Kriterien eines erfolgreichen Verkaufsgesprächs zu vermitteln und dafür zu sorgen,

dass diese eingehalten werden. Überprüfen Sie zuerst die Einstellung Ihres Verkäufers: Ist er motiviert? Wie steht er zu den Produkten, die er verkaufen soll? Legen Sie klare Terminfrequenzen fest und treffen Sie entsprechende Vereinbarungen. Trainieren Sie mit Ihrem Mitarbeiter, die passenden Fragen, damit er die möglichen Kaufmotive des Kunden erkennen kann. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Verkäufer die Kunden bei der Produktpräsentation nicht mit einem Redeschwall überflutet. Trotzdem muss er genügend Techniken und Kenntnisse beherrschen, um Kundeneinwände so glaubhaft wie möglich zu entkräften. Sensibilisieren Sie ihn dafür, zu erkennen, wann die Zeit für einen erfolgreichen Abschluss gekommen ist, und weisen Sie ihn darauf hin, Optionen für Zusatzverkäufe zu nutzen. Erklären Sie Ihrem Verkäufer, dass er sich nicht anbieten soll, wenn er den Käufer am Ende des Gesprächs danach fragt, ob noch jemand aus seinem Umkreis an dem Produkt interessiert sein könnte.

„Führungsarbeit heißt, einen Mitarbeiter an einem bestimmten Punkt X abzuholen und ihn zu einem anderen Punkt Y hin zu entwickeln. Das erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit den Fähigkeiten des Verkäufers, die praktisch nie endet.“

Fragt man Verkaufsleiter unterschiedlicher Unternehmen, wo sie die Stärken und Schwächen ihrer Verkäufer sehen, kommen sehr ähnliche Ergebnisse zustande. Am stärksten schätzen Verkaufsleiter bei ihren Verkäufern die Faktoren Motivation und Produktpräsentation ein. Eher schwächer bewerten sie deren Fähigkeit, die Motive ihrer Kunden richtig einzuschätzen und zusätzliche Produkte zu verkaufen. Am meisten Nachholbedarf sehen sie bei der Bereitschaft der Verkäufer, Empfehlungen von Kunden einzuholen, um so potenzielle Neukunden zu finden.

Das 15-Minuten-Zielgespräch

Das 15-Minuten-Zielgespräch hat den Zweck, einen Mitarbeiter auf einen fälligen Entwicklungsschritt hinzuweisen. Zuerst werden die Stärken des Mitarbeiters anhand eines erfolgreichen Verkaufsabschlusses diskutiert, anschließend wird ein bestimmtes Entwicklungsfeld ausgewählt und bewertet. Das 15-Minuten-Zielgespräch besteht aus den folgenden Phasen:

- Beginnen Sie mit etwas **Smalltalk**. Hier ist es wichtig, dass Sie die Fäden von Beginn an in der Hand halten.
- Auf den Smalltalk sollte ein **Lob** folgen, das für eine angenehme, entspannte Gesprächsatmosphäre sorgt.
- Vom Lob kann direkt auf das eigentliche **Thema** – die Einleitung eines nötigen Entwicklungsschritts – eingegangen werden. Beachten Sie, dass ein Führungsinhaber auch ein Verkaufsgespräch ist. Nur wer die Vorteile des Entwicklungsschritts erkennt, wird in der Lage sein, diesen umzusetzen.
- In der **Handlungsphase** werden konkrete Aktivitäten vorgeschlagen, die helfen sollen, den notwendigen Entwicklungsschritt auch tatsächlich zu vollziehen.
- Bei der **Vereinbarung** geht es vor allem darum, konkrete Handlungen (keine Zahlen!) festzulegen.
- Beim **Controlling** gilt: Sofort nachfassen! Nur wenn Sie die Ergebnisse des Handelns stets zeitnah überprüfen, stellen Sie langfristige Erfolge sicher.
- Die **Zusammenfassung** führen Sie am besten in Form eines Gesprächsprotokolls durch, das zum Abschluss von beiden Seiten unterschrieben wird.

„Das ‚Nein‘ gehört zum Job des Verkäufers dazu. Es geht nicht darum, immer ein ‚Ja‘ zu bekommen, es geht darum, ‚es‘ so oft zu tun, bis in der Summe genügend ‚Ja‘ dabei herausgekommen ist.“

Idealerweise sollten die Thema- und die Handlungsphase jeweils fünf Minuten in Anspruch nehmen, während Sie für alle anderen fünf Phasen zusammen nicht mehr als ebenfalls fünf Minuten benötigen.

Führungskraft führt Verkäufer

Normalerweise werden Sie als Verkaufsleiter einzelne Verkäufer schulen. Hier einige Probleme, die dabei zur Sprache kommen können:

- **Ausgangssituation 1:** Der Verkäufer kann sich mit einem Produkt nicht anfreunden.

„Nichts trifft so sehr, wie eine gute Frage, wenn die Pause danach ausgehalten wird.“

Lösungsansatz: Ihr Mitarbeiter sollte die Vorteile des neuen Produkts gleich in seiner Einstiegsfrage unterbringen.

- **Ausgangssituation 2:** Der Verkäufer betreut seinen Kundenbestand mangelhaft.

Lösungsansatz: Den Mitarbeiter auf eine bestimmte Zahl von Kundenterminen festlegen und diese kontrollieren.

- **Ausgangssituation 3:** Der Verkäufer ist gut in seiner Sparte, leistet aber kein Cross-Selling.

„Wenn Ihre Mitarbeiter mehrmals am Tag das Richtige tun, brauchen Sie keine Zahlenziele mehr zu vereinbaren, weil sich dann der Erfolg auf allen Ebenen gar nicht vermeiden lässt.“

Lösungsansatz: Den Mitarbeiter behutsam an die anderen Sparten heranführen und sie eine nach der anderen abarbeiten, um ihm Sicherheit zu geben.

- **Ausgangssituation 4:** Der Verkäufer befindet sich im Formtief.

Lösungsansatz: Versuchen Sie, den Siegertypen im Mitarbeiter zu wecken. Bewegen Sie ihn dazu, darüber nachzudenken, was er in besseren Zeiten anders gemacht hat.

- **Ausgangssituation 5:** Der Verkäufer wehrt sich gegen das Controlling.

„In welcher Branche Sie auch immer arbeiten, und welche Produkte Sie auch immer anbieten: Für alle Produkte sollte eine Auswahl von typischen Einstiegsfragen vorliegen.“

Lösungsansatz: Kaum ein Mitarbeiter mag es, kontrolliert zu werden. Hier hilft es nur, an die Einsicht zu appellieren, dass dies dem Mitarbeiter selbst am meisten hilft.

- **Ausgangssituation 6:** Der Verkäufer ist stark in der Beratung, aber schwach beim Abschluss.

„Als Führungskraft sind Sie verantwortlich dafür, dass Ihre Mitarbeiter für die gängigen Einwände der Kunden im Verkaufsgespräch eine passende Antwort haben.“

Lösungsansatz: Dem Mitarbeiter mit konkreten Beispielen helfen, den Übergang von der Beratung zum Verkaufsabschluss erfolgreicher zu gestalten.

- **Ausgangssituation 7:** Der Verkäufer hat eine Vereinbarung nicht eingehalten.

Lösungsansatz: Machen Sie Ihrem Mitarbeiter unmissverständlich klar, dass Sie diese Art von Verhalten in Zukunft nicht mehr dulden werden.

- **Ausgangssituation 8:** Der Verkäufer redet im Verkaufsgespräch zu viel.

„Ein Mitarbeiter, der *vielleicht* für den Job geeignet ist, braucht in der Einarbeitungszeit genauso viel Energie der Führungskraft, wie ein Mitarbeiter, der *sicher* für den Job geeignet ist.“

Lösungsansatz: Solche Verkäufer sind häufig sehr gute Fachleute. Veranschaulichen Sie ihm die andere Seite: Oft reicht ein gutes Beispiel, um den Kunden zu überzeugen.

- **Ausgangssituation 9:** Der Verkäufer arbeitet zu wenig.

Lösungsansatz: Dem Mitarbeiter eindeutig klar machen, dass er auf Dauer nicht im Unternehmen bleiben kann, wenn er zu wenig Einsatz zeigt.

Führungskraft führt Führungskraft

Es kann sein, dass Sie in Ihrem Unternehmen noch eine Stufe über dem Verkaufsleiter stehen und diesen zu schulen haben. Hier die häufigsten Problemfelder:

- **Ausgangssituation 1:** Einige Verkäufer des Leiters haben zu wenige Termine.

„Konflikte lösen sich leider in den seltensten Fällen von allein. Das Ansprechen von Konflikten wird oft als unangenehm beschrieben und unterbleibt aus diesem Grund möglichst lange.“

Lösungsansatz: Nicht dadurch hinhalten lassen, dass der Leiter auf die Selbstständigkeit der Mitarbeiter pocht, sondern ihm seine Verantwortung aufzeigen.

- **Ausgangssituation 2:** Der Leiter hat zu wenig Einfluss auf seine Verkäufer.

Lösungsansatz: Die Führungskraft dazu bringen, ihre eigene Motivation auf die Mitarbeiter zu übertragen.

- **Ausgangssituation 3:** Einige Verkäufer liegen in der Umsatzplanung zurück.

„Als Führungskraft sind Sie aufgefordert, Ihren Mitarbeitern ständig den Spiegel vorzuhalten.“

Lösungsansatz: Den Leiter fragen, warum er auf entsprechende Warnsignale nicht früher reagiert hat. Ihn dazu bringen, seine Steuerungsfunktion stärker wahrzunehmen.

- **Ausgangssituation 4:** Der Mitarbeiterausbau hinkt hinter den Erwartungen her.

Lösungsansatz: Der Führungskraft die Notwendigkeit des Ausbaus klar machen und ihn dazu bringen, die dafür notwendige Zeit in seiner Arbeitsplanung einzuräumen.

- **Ausgangssituation 5:** Die Führungskraft hält sich nicht an getroffene Abmachungen.

„Verkaufserfolg setzt immer noch voraus, dass Termine stattfinden. Die Terminanzahl ist und bleibt der größte Hebel bei der Entwicklung eines Vertriebsgebiets.“

Lösungsansatz: Nach den Ursachen dafür forschen. Den Mitarbeiter unmissverständlich auf die Folgen für ihn hinweisen.

- **Ausgangssituation 6:** Die Führungskraft geht selbst nicht konsequent genug gegen nicht eingehaltene Vereinbarungen vor.

Lösungsansatz: Ihn dazu bringen, den entsprechenden Mitarbeitern die richtigen Fragen zu stellen.

- **Ausgangssituation 7:** Die Führungskraft geht Konflikten aus dem Weg.

Lösungsansatz: Dem Leiter die Vorteile vor Augen halten, die sich aus der Konfliktlösung ergeben.

- **Ausgangssituation 8:** Die Führungskraft hat Schwierigkeiten, schwache Mitarbeiter zu entlassen.

Lösungsansatz: Dem Leiter klarmachen, dass eine Duldung schwacher Leistungen sich negativ auf die Arbeitsleistung der anderen Kollegen auswirkt.

- **Ausgangssituation 9:** Ein einzelnes Produkt aus der Palette verkauft sich schlecht.

Lösungsansatz: Eindringlich nach den möglichen Ursachen für den schwachen Absatz fragen. Mit der Führungskraft zusammen nach einer Lösung suchen, konkrete Handlungsschritte festlegen und begründen.

Umsetzung des 15-Minuten-Zielgesprächs

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen mit dem 15-Minuten-Zielgespräch arbeiten wollen, müssen dafür folgende Voraussetzungen geschaffen werden:

- Erarbeiten Sie eine Liste mit guten Einstiegsfragen für alle Produkte und Sparten.
- Listen Sie typische Kundeneinwände und entsprechende Erwiderungen auf.
- Erstellen Sie eine Liste mit Fragen für den Einstieg in ein Führungsgespräch.
- Passen Sie die Unterlagen im Hinblick auf Fragen- und Pausentechnik an.
- Fertigen Sie einen Ablaufplan an, wie die Führungskräfte die neuen Verhaltensweisen erlernen können.
- Definieren Sie die Ziele nicht nur nach Zahlen, sondern auch nach Aktionen.

Über den Autor

Karl Herndl wurde 1961 in Spittal an der Drau/Kärnten geboren. Er studierte Pädagogik und Gruppendynamik in Klagenfurt und leitet seit 1997 als Geschäftsführer der Karl Herndl Training KG Projekte und Seminare zur Verkaufsförderung. Er ist auch der Autor von *Auf dem Weg zum Profi im Verkauf* und *Führen im Vertrieb*.
