

## Führen Sie Ihre Verkäufer zur Spitzenleistung



HANS-FISCHER-SEMINARE  
St. Wendelinsstrasse 9  
86932 Pürgen-Lengenfeld

Telefon 08196 99 82 10  
Fax 08196 99 82 10  
[www.fischerseminare.de](http://www.fischerseminare.de)  
[www.puls-blog.de](http://www.puls-blog.de)  
[hans.fischer@fischerseminare.de](mailto:hans.fischer@fischerseminare.de)

## Mit prozessorientierter Führung dauerhaft bessere Ergebnisse realisieren.

Jeder Verkäufer ist in der Lage, im Rahmen seiner Möglichkeiten sein Ergebnis um mindestens 15 - 25% zu steigern. Diese Reserven erschließen Sie als Führungskraft aber nur mit der richtigen Führungsmethode.

Als nicht richtig haben sich die gängigen ergebnisorientierten Führungstechniken erwiesen. Im Vordergrund stand nur das Ergebnis und weniger, wie es zustande gekommen ist. Erfolgreiche Verkäufer waren gute Menschen, erfolglose Verkäufer schlechte Menschen. Im Denken des Vertriebsmanagers hatte sich jahrelang der aus den USA übernommene Spruch etabliert: „Erzähle mir nicht von deinen Bemühungen. Zeige mir das Baby!“ Nur, ohne die richtigen Bemühungen gibt es auch kein Baby.

Ergebnisorientierte, nur auf das zählbare Resultat schielende Verkäuferführung passt nicht mehr in die Zeit. Sie zeichnet sich durch kurzfristiges Denken aus und resultiert aus den Jahren der expandierenden, schnell wachsenden Märkte, die jede Branche erlebt hat.

Die heutige Realität wird geprägt von stagnierenden bis schrumpfenden Märkten bei steigendem Wettbewerbsdruck und Preisverfall. Die Produkte werden immer austauschbarer.

### Wie funktioniert prozessorientierte Führung?

**Prozessorientiert Denken bedeutet, das Zustandekommen eines Ergebnisses zu bewerten, nicht nur das Ergebnis selbst.**

Wenn Sie einen Verkäufer haben, der jedes Jahr seine Vorgaben übererfüllt, wird das wahrscheinlich an seiner Einstellung und Qualifikation liegen. Sie sollen aber sicher sein, ob es wirklich sein Können ist, oder ob sich andere Faktoren dahinter verbergen: höheres Potenzial, stärkeres Gebiet, überdurchschnittliche Abhängigkeit von einem wachsenden Großkunden.

In einem realen Fall habe ich miterlebt, dass ein über 5 Jahre erfolgreicher Verkäufer plötzlich abgestürzt ist. Die Analyse der Ursachen ergab genau dieses Szenario:

- ▶ Er hatte seinen Erfolg einem Großkunden zu verdanken, der in den letzten Jahren mit einem Nischenprodukt, das einige Alleinstellungsmerkmale hatte, sehr erfolgreich auf dem Markt war.
- ▶ Dieser Großkunde hätte auch bei einem anderen Verkäufer bestellt. Es war also nicht der Verdienst des aktuellen Gebietsinhabers.
- ▶ Der Großkunde hat sich nicht einem anderen Lieferanten zugewandt, seine Marktdominanz war nur weg, weil seine Wettbewerber mittlerweile gekontert hatten und ebenfalls in dieser Nische tätig wurden.
- ▶ Statt seinen Erfolg auf mehrere Säulen zu stellen, hat unser Verkäufer, in den Tag lebend, sich am reichen Auftragseingang erfreut und galt in seinem Unternehmen als gut.
- ▶ Es wurde nur sein Ergebnis gemessen und nicht wie es zustande gekommen ist.

**Der prozessorientierte führende Manager fördert und unterstützt seine Mitarbeiter bei der Verbesserung ihrer täglichen Arbeitsabläufe.**

Dazu muss er sich durch Delegation von tagesgeschäftlichen Aufgaben mit C-Priorität lösen und sich analytisch mit der Arbeitsweise seiner Mitarbeiter auseinandersetzen.

**Das Erfolgsrezept:** Ständige Verbesserung in kleinen Schritten.

Das ist das Erfolgsprinzip von KAIZEN. Der Niedergang einer Organisation beginnt bereits mit der Fertigstellung seines neuen Firmengebäudes. Das ist eines der bekannten Parkinsonschen Gesetze. Ab dem Zeitpunkt der Geburt beginnt der Mensch zu altern.

**Was bedeutet das?**

Alleine zur Erhaltung des Status quo bedarf es schon entsprechende Anstrengungen.

**Den die Gesetzmäßigkeit der Natur zeigt uns jeden Tag: entweder wir entwickeln uns vorwärts oder rückwärts.**

Eine Stagnation gibt es in Wirklichkeit nicht.

**Die Erkenntnis daraus ist:**

- ▶ Wir müssen jeden Tag permanent um Verbesserung bemüht sein.
- ▶ Langfristig erfolgreiche Unternehmen basieren ihren Erfolg nicht nur auf Innovationen, sondern viel stärker auf beständige Verbesserung der Produkte, Arbeitsabläufe und der Qualität der Mitarbeiter in kleinen Schritten.
- ▶ Jeder Mitarbeiter, auch wenn er noch so erfahren und erfolgreich ist, besitzt genügend Unwuchten, an denen kontinuierlich verbessert werden kann.
- ▶ Nur wenn Sie sich als Manager primär darauf konzentrieren, Ihre Mitarbeiter permanent und mit höchster Sensibilität in ihrer Entwicklung zu beobachten, werden Sie jeden spezifisch und auf den Punkt genau coachen können.
- ▶ Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, ständig an sich zu arbeiten.

**Dulden Sie keinen in Ihrem Team, der den Standpunkt einnimmt, ihm sei nichts mehr beizubringen.**

Die ist meist eine Schutzbehauptung, um seine Komfortzone zu sichern.

## Qualität in den Prozess einbauen

Wenn Sie exzellente Ergebnisse erzielen wollen, müssen die Wege zum Ergebnis exzellent sein. Qualität in den Prozess einbauen heißt, z. B. auf folgende Dinge zu achten:

- ▶ Verfügt Ihr Verkäufer über alle relevanten Informationen. Relevant bedeutet, dass er zielgenau und nicht überinformiert wird?
- ▶ Sind seine Handlungsräume und Entscheidungskompetenzen eindeutig definiert?
- ▶ Sind seine Verkaufsunterlagen und Verkaufswerkzeuge qualitativ exzellent?
- ▶ Ist sein Fachwissen und sein verkäuferisches Können auf der Höhe der Zeit?
- ▶ Ist seine Verkaufsstrategie auf die aktuelle Marktsituation ausgerichtet?
- ▶ Stimmt die Relation von Besuchen bei bestehenden Kunden und Gewinnung von Neukunden?
- ▶ Vor allem altgediente Verkäufer, die die fetten Zeiten miterlebt haben, scheuen sich vor dem Neukundengeschäft.
- ▶ Werden Aktivitäten konsequent dokumentiert?
- ▶ Stimmt seine Einstellung.
- ▶ Beherrscht er die Fähigkeit der Eigenmotivation?

**Erst wenn Prozesse verbessert werden, können bessere Ergebnisse realisiert werden.**

## Der Weg ist das Ziel.

Qualitativ gute Ergebnisse sind das Resultat einer qualitativ guten Arbeitsweise. Als Manager konzentrieren Sie sich in Zukunft darauf, das Zustandekommen eines Ergebnisses noch intensiver zu bewerten, als das Ergebnis selbst. Bei den erfolgreichen Verkäufern und Managern stimmt der Prozess, der Weg zum Ziel wird professioneller gestaltet als beim Durchschnitt.

Es sind nicht unbedingt die großen Dinge, die besser gemacht werden. Ein durchschnittlicher Mitarbeiter macht bereits schon 70% seiner Aufgabe richtig. Aber auf die fehlenden 30% kommt es an, hier ist Optimierungspotential.

Wie bei einer chemischen Formel, kann das Fehlen bestimmter, oder auch nur eines Bestandteils, Schokolade zu Sch..... verwandeln. Beispielsweise wird ein Verkäufer, bei dem die Einstellung nicht mehr stimmt, im Ergebnis nachlassen, auch wenn er die anderen oben aufgeführten Kriterien bestens realisiert.

Aber nur mit einer guten Einstellung und Motivation alleine können Verkäufer heute auch nichts mehr ernten. Neben der richtigen Einstellung zu seinem Beruf, seinem Unternehmen und seinem Produkt braucht er das in die Zeit passende Handwerkszeug des Verkaufs:

- ▶ Die richtige Verkaufstechnik,
- ▶ aktuelles Fachwissen,
- ▶ Durchhaltevermögen und
- ▶ die richtige Führung.

## Prozessorientierte Kriterien

Um den Verkäufer dabei zu unterstützen, den wirkungsvollsten Weg zu Ziel zu beschreiten, bieten sich folgende Kriterien an, nach denen Sie als Führungskraft seine Arbeitsweise bewerten können:

- ▶ Fleiß
- ▶ Zuverlässigkeit
- ▶ Sorgfalt
- ▶ Pünktlichkeit
- ▶ Fachwissen
- ▶ Verkaufswissen
- ▶ Aktivität
- ▶ Auftreten
- ▶ Eigeninitiative
- ▶ Teamfähigkeit

Durch die Bewertung dieser Kriterien werden Sie mittelfristig eine gewünschte Verhaltensänderung erzielen. Sie werden bei Ihrem Mitarbeiter den Prozess, seine Arbeitsweise, verbessern. Dann kommen automatisch auch die gewünschten Ergebnisse.

## Arbeits- und Organisationsabläufe in Frage stellen

Gewohnheiten stellen sich wie Unkraut von selbst ein, ohne dass wir es merken. Für bestimmte Vorgänge sind bewährte Standards sicher sinnvoll. Wir brauchen nicht ständig zu überlegen, wie eine Aufgabe erledigt werden soll und können unseren Grips kreativeren Herausforderungen zuwenden. Gewohnheiten entlasten uns.

Aber Gewohnheiten und etablierte Arbeitstechniken können auch schnell mal von der Zeit überholt sein, ohne dass es uns sofort bewusst wird.

Beobachten Sie an Ihrer Arbeitsweise und dann an der Arbeitsweise Ihrer Mitarbeiter, ob Gewohnheiten, Rituale gepflegt werden, die überholungsbedürftig sind.

Es kommt nicht darauf an, Organisationsabläufe zu verändern, komplett neu zu gestalten. Neuorganisation und gravierende Umkrempelungen schaden dem Unternehmen und bringen allenfalls Verunsicherungen. Denn so ganz falsch kann ja die gewohnte Arbeitsweise nicht gewesen sein, sonst hätte sie nicht funktioniert.

Untersuchen Sie permanent die Arbeitsabläufe und realisieren Sie kleine Verbesserungen.

Das ist wirksamer und bringt Sie dem Qualitätsziel leichter und schneller näher.

## **Probleme erkennen und akzeptieren**

Jeder Mensch und jedes Unternehmen lebt in einem Umfeld der Unvollkommenheit.

- ▶ Es gibt keine absolute Qualität.
- ▶ Jedes noch so gute Produkt und System hat auch seine Nachteile.

Alleine, wenn man das akzeptiert hat, ist man schon auf dem Wege der Verbesserung.

Unser Streben ist der Weg zur Qualität. Das ist bereits in unserer Natur verankert. Bei einigen Zeitgenossen wird dieses natürliche Streben überdeckt. Die Hauptüberdecker sind die zu unseren Primärbedürfnissen gehörenden Wünsche nach Bequemlichkeit und Sicherheit. Sie verhindern das Erkennen und Akzeptieren von Problemen.

**Wenn der Mensch ein Problem erkannt und akzeptiert hat, entwickelt er den Drang es zu lösen oder zu verdrängen.**

Problemlösungen erfordern aber einzugehende Risiken:

- ▶ Neues zu probieren,
- ▶ Fehlschläge zu erleiden.
- ▶ Darum verdrängen einige das Problem, leugnen seine Existenz und verharren im Status quo.

**Typisches Szenario in einem Unternehmen,  
bei Verbesserungsvorschlägen:**

“Das geht so nicht.“

“Warum geht das nicht?“

“Das haben wir noch nie so gemacht.“

“Warum wurde das nie so gemacht?“

“Weil es nicht so geht.“

“Woher wissen Sie das?“

“Wenn es so gehen würde, hätte man es schon längst so gemacht!“

Probleme zu erkennen und zu akzeptieren, bedeutet, Mitarbeiter aufzufordern:

- ▶ sich permanent selbst zu überprüfen,
- ▶ zu ihren Stärken und Schwächen zu stehen,
- ▶ Neues auszuprobieren,
- ▶ Erfolge zu genießen,
- ▶ Fehler nicht überzubewerten.

## Aktive Menschen produzieren auch Fehler.

Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, Fehler offen zuzugeben, sie zu analysieren und daraus zu lernen.

In einer offenen Firmenkultur, in der Fehler nicht rigoros bestraft werden, entwickelt sich eine Atmosphäre der Dynamik und Zuversicht. Wenn ein Mitarbeiter aber Strafe erwartet, falls er einen Fehler macht, dann bekommen Sie ein Klima der Stagnation und Verlogenheit.

Jeder Mitarbeiter wird dann seine Arbeit danach ausrichten, keine Fehler zu machen um keine Strafe zu erhalten.

## Der richtige Umgang mit Fehlern



**Selbstzufriedenheit ist der Feind der Verbesserung. Dulden Sie das nicht!**

Eine erfolgreiche Mitarbeiterführung wünscht Ihnen Hans Fischer.