

DIE RICHTIGEN ZIELE IM VERKAUF

Verkaufskoach ♦ Schon der römische Philosoph Seneca hat gesagt: „Wer als Kapitän die Richtung für sein Schiff nicht kennt, für den ist jeder Wind der falsche“. Wer im Verkauf kein klares Ziel und keine Vision hat, an der das eigene Handeln ausgerichtet ist, verzettelt sich unweigerlich. Verkäufer ohne klare Ziele sind nicht in der Lage, die entscheidenden Prioritäten zu setzen, sie machen vermutlich Eiliges sofort und Wichtiges nie. ♦ **Marc Sobolewski**

Verkaufsmitarbeitern mehr als unbeliebt. Hinzu kommt, dass eine umfassende systematische Verkaufsplanung in der Realität oft nur kurzen Bestand hat, basiert sie doch auf Annahmen über zukünftige Ereignisse oder Entwicklungen. Diese Annahmen stellen sich in der Praxis oft schnell als überholt heraus. Wer jetzt schlussfolgert, dass Verkaufsplanungen darum überflüssig sind, der hält es wahrscheinlich auch mit dem Wahlspruch „der Weg ist das Ziel“. Was vielleicht für Tagträumer gilt, hat nichts, aber auch gar nichts mit der Realität eines erfolgreichen Verkaufsteams zu tun. Wenn Verkaufsplanungen sich in der Realität als unbrauchbar erweisen oder sich nicht erfüllen lassen, ist nicht das Instrument schlecht, sondern die Qualität der Annahmen oder der Prozess der Erstellung. Mit Letzterem ist gemeint, dass der Planungsprozess an den Verkäufern, die die Ergebnisse liefern sollen, oft schlichtweg vorbeigeht. Wen wundert es da, wenn die Verkaufsmannschaft nicht hinter den Planungsvorgaben steht und sich nicht verantwortlich fühlt für die erfolgreiche Umsetzung.

Nicht jeder ist zum Verkäufer geboren

Verkaufsmitarbeiter sind hohem Druck ausgesetzt. Das ist normal, da Verkäufer sich im Spannungsfeld zwischen Kunden und ihrem Unternehmen bewegen. Da helfen klare Ziele. Sie helfen bei der Identifikation mit dem eigenen Tun, und jeder weiß, was von den Vorgesetzten erwartet wird. Um diesem Umstand gerecht zu werden, ist es wichtig, Ziele im Verkauf so zu bestimmen, dass sie motivierend wirken und als roter Faden für die Vorgehensweise dienen können.

An Zielen richten sich die Aktivitäten und Maßnahmen aus, auch die der Mitarbeiter im Allgemeinen. Steigende Anforderungen, von Jahr zu Jahr höhere Umsatzzahlen oder zunehmende administrative Aufgaben zwingen so manchen wackeren Verkaufsmitarbeiter langsam in



In den Verkaufsabteilungen im Bau- stofffachhandel und der Industrie geht es alles andere als gemächlich zu. Selten bleibt den Vorgesetzten und Verkaufsmitarbeitern die Zeit, sich auf Erfolgen auszuruhen. Vielmehr sind oft kurzfristige Entscheidungen zu treffen, Reaktionen auf Wettbewerberaktivitäten oder

Kundenwünsche nötig. Es geht darum, kreative Vorgehensweisen bei der Markt- und Kundenbearbeitung zu ergreifen, um doch noch Abschlüsse hinzukommen.

Bloß nicht zu viel Administration

Alles, was im Verkauf im Entferntesten mit Administration zu tun hat, ist bei



die Knie. Besonders, wenn Märkte gesättigt und Produkte austauschbar erscheinen. Auch wenn notwendige Unterstützung durch Unternehmensaktivitäten, wie zum Beispiel Marketing, fehlt oder am Bedarf vorbeigeht. Die Folgen sind für das Unternehmen fatal, gelten doch gerade Verkäufer als die Visitenkarte ihres Unternehmens. Da ist keinem geholfen, wenn Kunden Frust beim entsprechenden Verkäufer wahrnehmen, nur weil Zielvorgaben möglicherweise unrealistisch oder widersprüchlich sind. Was für individuelle Ziele richtig ist, gilt in besonderem Maße auch für Verkaufsziele. Da Verkaufsmitarbeiter zunehmend an ihrer Zielerreichung gemessen und danach entlohnt werden, bedarf es dafür besonderer Sorgfalt und selbstverständlich der Schriftform.

Quantitative und qualitative Ziele

Quantitative Ziele beziehen sich im Verkauf meist auf Umsatz, Ertrag und Deckungsbeitrag, auf Quadratmeter, auf die Zahl der Kundenkontakte, auf Anrufe und Kundenbesuche und natürlich Zahl und Höhe der Abschlüsse. Bemusterungen, Schränke, Kosten – die Liste ist fast endlos erweiterbar.

Halten wir fest: Verkäufer brauchen Ziele, an denen sie ihre Maßnahmen und ihr Handeln ausrichten können. Dafür braucht es einen Planungsprozess, in den sie eingebunden sind.

Qualitative Ziele sind schwieriger zu formulieren; sie sollen ja ebenfalls gemessen werden. Ein qualitatives Ziel ist z. B. die Entwicklung einer systematischen Vorgehensweise zur Bearbeitung von Kundenreklamationen. Ein anderes die Erstellung eines Einarbeitungsplans für neue Verkaufskollegen. Diese knappe Auswahl lässt sich endlos fortsetzen. Insbesondere wenn es darum geht, konzeptionell zu arbeiten: Entwicklung einer Sortimentsstrategie, Durchführung einer Kundenbefragung zur Verbesserung der Qualität, Steigerung der Kundenzufriedenheit, Nutzenargumentation für Neuheiten. Da nur gemessen werden kann, was auch messbar ist, taugen unklare Zielformulierungen nichts beziehungsweise werden nicht mit der notwendigen Aufmerksamkeit verfolgt.

CARO-AUTOR

Marc Sobolewski

hat seinen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln gemacht. Seit 2002 bietet er erfolgreich Marketing- und Vertriebsberatung an, einschließlich Workshops und Trainings. Davor war er viele Jahre im Mittelstand und in Konzernen tätig, zuletzt in der Geschäftsleitung eines mittel-



ständischen Herstellers, verantwortlich für Marketing und Vertrieb. In seine Beratung, Workshops und Trainings fließen fundierte Erfahrungen aus der Konsumgüter- und Fliesenbranche ein. Seit 2008 beschäftigt er sich zudem damit,

Veränderungsprojekte in Unternehmen durch begleitende Change-Management-Maßnahmen zum erfolgreichen Abschluss zu führen. Marc Sobolewski ist zertifizierter Verkaufs- und Verhaltenstrainer nach den Richtlinien des dvct. Seit 2005 bringt er als CARO-Autor praktisches Verkaufswissen auf den Punkt. Mittlerweile sind über 100 Artikel von ihm erschienen.

Kontakt: Marc Sobolewski
 Telefon: 069 5979 7558
 E-Mail: m.sobolewski@m-2-s.de
 Web: www.m-2-s.de



Qualitative Ziele richtig bestimmen

So vermeiden Sie Schwierigkeiten bei der Formulierung und Messung qualitativer Ziele: Orientieren Sie sich an diesem Fragegerüst:

- ◆ Was soll generell (das große Ganze) erreicht werden?
- ◆ Wie genau soll die Vorgehensweise sein?
- ◆ Woran soll der Erfolg gemessen werden?
- ◆ Was genau (die Details) soll erreicht werden?

Ziele immer SMART formulieren

Höchstleistungen durch klare Ziele lassen sich leichter erreichen, wenn sie SMART formuliert sind. Diese Abkürzung steht für

S: spezifisch (detailliert und konkret formuliert)

- M:** messbar (quantitativ oder qualitativ)
- A:** attraktiv (positiv formuliert, durchaus herausfordernd, jedoch erreichbar)
- R:** realistisch (für den betroffenen Mitarbeiter)
- T:** terminiert (bis wann erreicht)

Beispiele für Ziele, die SMART formuliert sind

In den kommenden zwölf Monaten ...

- ◆ ... steigern wir unseren Deckungsbeitrag in den Sortimenten A, B und D um acht Prozent bei gleichbleibender Umsatzhöhe.
- ◆ ... verringern wir unsere Vertriebskosten in den Regionen Nord und Mitte um zwölf Prozent bei jeweils gleichbleibenden Umsätzen.
- ◆ ... steigern wir den Anteil auf 40 Prozent des Gesamtumsatzes, der auf Produkte entfällt, die jünger als zwei Jahre sind, bei gleichzeitiger Umsatzzunahme des Gesamtsortiments um vier Prozent.
- ... steigern wir den durchschnittlichen Umsatz unserer Profikunden von 7.200 auf 8.700 Euro.
- ◆ ... reaktivieren wir 15 der profitabelsten 50 Schlummerkunden, die auf unserer Schlummerkundenliste stehen (= Kunden, die in den vergangenen 24 Monaten nicht gekauft haben).
- ◆ ... gewinnen wir in der Verkaufsregion Süd vier Neukunden mit einem Mindestumsatz von jeweils 20.000 Euro und zwei Neukunden mit mindestens jeweils 40.000 Euro.

Klar sollte sein, dass Ziele regelmäßig auf ihre Zielerreichung hin überprüft werden. In der Praxis bietet es sich an, diese Vertriebskontrollen alle drei Monate durchzuführen. Die Realität sieht oft anders aus. Doch nur so ist es möglich, Zielabweichungen rechtzeitig zu erkennen und ihnen über zusätzliche Korrekturen entgegenzusteuern. ◆

Weitere Informationen zum Thema

„Erfolgsbausteine guter Kundenorientierung“ lesen Sie im Bereich Fachberatung auf

www.caro-magazin.de

Schlagworte für das Online-Archiv

Verkaufскоach, Fachberatung, Verkäufer

