



»Ärmel hochkrempeln und arbeiten«

Social-CRM und Mobile-CRM waren beherrschende Themen auf der CRM-expo 2011. Beides stellt Vertriebsleiter vor neue Herausforderungen. Doch was hat das mit den Verkäufern zu tun? Sehr viel, wie Deutschlands führende Verkaufstrainer im acquisa-Roundtable betonen.

Moderation _ Klaus Dietzel

acquisa: Social-CRM und Mobile-CRM waren die großen Trendthemen auf der CRM-expo im Oktober in Nürnberg. Wie wichtig ist das Thema CRM überhaupt für den Vertrieb?

Dirk Kreuter: Das ist durchaus sehr wichtig. Der Verkauf hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert und ist wesentlich komplexer geworden. Die Markttransparenz ist durch das Internet größer. Erfolgreiche Verkäufer brauchen heute mehr denn je Informationen über ihre (potenziellen) Kunden und über den Markt, in welchem sie sich bewegen. Und diese kann ihnen nur ein CRM-Tool liefern. Und das Interessante ist, dass gute Verkäufer diese technischen Möglich-

keiten sehr schätzen und einsetzen, weil sie dadurch noch erfolgreicher werden. Die schlechten Verkäufer wehren sich gegen den Einsatz von CRM-Tools, weil diese transparent machen, warum sie eine schlechte Performance abliefern. Ohne ein professionelles CRM-Tool geht es in einer guten Vertriebsorganisation nicht mehr. Denn schließlich müssen die Verkäufer ja im richtigen Augenblick, mit dem richtigen Angebot, richtig vorbereitet beim richtigen Kunden sitzen. Und das geht nur mit einem CRM-Tool. Die meisten Unternehmen sammeln sehr viele Daten. Doch nach wie vor wird der Vertrieb oftmals alleingelassen mit dieser Datenflut. Eine Analyse der Daten, die dem Vertrieb einen informativen Mehrwert verschafft, findet oft nicht statt.

Hier sehe ich großen Handlungsbedarf – in kleinen und mittleren Unternehmen ebenso wie in großen Konzernen. Die gewonnenen Daten müssen richtig interpretiert und dem Verkauf nutzbar gemacht werden.

Andreas Buhr: Es hat in jedem Fall Sinn, mit CRM-Tools zu arbeiten. Denn diese setzen ja vor allem auf das Management von Kundenbeziehungen und somit auf die Pflege von Bestandskunden. Wer das erfolgreich macht, gibt weniger Geld aus als für die Neukundenakquise. Doch die Hersteller sollten dringend beachten, dass bei Verkäufern immer das funktioniert, was einfach ist. Insofern müssen die Anbieter von CRM-Systemen sicherlich noch daran arbeiten, ihre vielfältigen und komplexen Informationen auf

Fotos: Freistil Fotografie

das Wesentliche zu reduzieren. Weniger ist mehr, könnte hier das Stichwort lauten. Verkäufer haben weder Lust noch Zeit, sich durch endlose Datenbanken zu navigieren, um am Ende an womöglich sogar noch irrelevante Informationen zu kommen. Eine klare Analyse und deren einfache Darstellung sind dringend zu empfehlen.

Klaus-J. Fink: Im Telefonmarketing sind professionelle CRM-Tools eine conditio sine qua non, um überhaupt erfolgreich tätig zu sein. Je besser das Tool, desto eher kann es als wahres Sprungbrett für den Bereich Telesales dienen. Doch viele Unternehmen schießen bei der Implementierung eines CRM-Tools über das Ziel hinaus und wundern sich dann, dass sie den Dämon, den sie für die Verkaufsabteilungen geschaffen haben, nicht mehr in die Flasche zurückbekommen.

Martin Limbeck: In der Tat: Der Verkauf braucht professionelle CRM-Systeme. Doch Unternehmen sollten sich auch darauf konzentrieren, ihre Verkäufer zum Kunden zu schicken und sie nicht als Buchhalter arbeiten zu lassen. Gute Verkäufer brauchen Freiräume. Insofern ist es auch eine entscheidende Frage, ob CRM-Systeme zur Unterstützung des Vertriebs eingesetzt werden oder zu dessen Kontrolle. Wenn Letzteres der Fall ist, kann das nur nach hinten losgehen.

acquisa: Kommen wir von den eher techniklastigen CRM-Themen zu einem wahrlichen Gassenhauer im Vertrieb: Fußball, Frauen, Flaschenbier. Aber im Ernst: Auf dem Platz ist vieles mög-



»ES SIND IM SPORT WIE IM VERTRIEB DIEJENIGEN TEAMS ERFOLGREICH, DIE DEN RICHTIGEN SPIRIT HABEN.«

ANDREAS BUHR, Verkaufstrainer, Düsseldorf

lich, wie die aktuelle Bundesligasaison zeigt. Was kann der Vertrieb vom Sport lernen?

Limbeck: Vom Sport können wir viel lernen – vor allem über Einstellung. Negative Gedanken führen zu negativen Ergebnissen, positive Gedanken zu positiven Ergebnissen. Auch die Psychologie ist extrem wichtig. Wir spielen nicht gegen den Abstieg, sondern für den Klassenerhalt. Manchmal sind die kleinen Dinge extrem wichtig. Auch wenn es eigentlich das Gleiche ist, macht es für die Einstellung des Teams den entscheidenden Unterschied.

Buhr: Mein Grundsatz lautet: Lieber unvollkommen begonnen als perfekt gezögert. Vom Sport kann der Vertrieb zuvorderst eines lernen: Klare Ziele formulieren. Es sind im Sport wie im Vertrieb diejenigen Teams erfolgreich, die den richtigen Spirit haben. Es muss für jeden Vertriebsleiter darum gehen, das Verkaufsteam auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören und auf dem Weg dahin Teilerfolge zu feiern.

Limbeck: Positiv denken, wieder hinausgehen ins Spiel, um das Bestmögliche zu erreichen, einmal mehr aufstehen als man hingefallen ist – all das macht den erfolgreichen Verkäufer aus. Ohne die richtige Einstellung geht im Verkauf gar nichts. Es gibt so viele talentfreie Verkäufer in Deutschland, dass man sich eigent-

lich wundern muss, dass die Wirtschaft hierzulande so gut läuft. Aber vielen gelingt es eben, durch Leidenschaft für den Verkauf und harte Arbeit erfolgreicher zu sein als rhetorische Schöngeister, denen es an verkäuferischem Engagement fehlt.

Kreuter: Im Sport sagt der Trainer, wer auf welcher Position spielt. Das gilt auch für den Vertrieb. Der Verkauf braucht starke Führungspersönlichkeiten, die wissen, wohin die Reise geht. Und die bestimmen, welche Verkäufer in welchem Verkaufsgebiet die bestmöglichen Ergebnisse abliefern. Führungskräfte im Vertrieb müssen sich mehr Zeit nehmen für individuelle Gespräche mit ihren Verkäufern. Die Primadonnen im Außendienst müssen anders geführt werden als die klassischen Sales-Teams im Innendienst. Es gibt nicht den einzig wahren Weg.

Buhr: Führungskräfte im Vertrieb müssen die individuellen Stärken in ihren Verkaufsteams besser herausarbeiten und diese so in Übereinstimmung zueinander bringen, dass sie im Sinne und im Dienst der Mannschaft bessere Ergebnisse erzielen.

Fink: Der Vertrieb kann einiges vom Sport lernen. Ein guter Sportler ist mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit auch ein guter Verkäufer. Denn wer im Sport etwas erreicht hat, musste sehr hart trainieren und sich ständig motivieren. Er hatte ein Ziel vor Augen und hat gelernt, mit Niederlagen umzugehen. Sport ist eine Charakterschule. Was Menschen dort lernen, können sie – vor allem, wenn sie als Handelsvertreter eigenständig unterwegs sind – für ihre vertriebliche Tätigkeit bestens umsetzen. Neben der inneren [...]

»ERFOLGREICHE VERKÄUFER BRAUCHEN HEUTE MEHR DENN JE INFORMATIONEN ÜBER IHRE (POTENZIELLEN) KUNDEN UND ÜBER DEN MARKT, IN WELCHEM SIE SICH BEWEGEN.«

DIRK KREUTER, Verkaufstrainer, Witten



»WENN VERTRIEBSABTEILUNGEN EINEN TAG PRO JAHR FÜR WEITERBILDUNG ANSETZEN, MUSS MAN SICH NICHT WUNDERN, WENN ES AN DER VERKAUFSFRONT NICHT SO LÄUFT WIE GEWÜNSCHT.«

KLAUS-J. FINK, Verkaufstrainer, Bad Honnef

Einstellung gehören dazu preußische Tugenden wie Fleiß, Disziplin und Durchsetzungswille.

Limbeck: Die Führungskräfte in den Sales-Teams müssen Vorbild sein und ihre Mitarbeiter für die Sache begeistern – so wie Jürgen Klopp beim BVB. Erwarte nie etwas von einem Verkäufer, was du selbst nicht bereit bist zu leben. Mit Angst im Vertrieb können Unternehmen keine Erfolge erzielen.

acquisa: Wie können Führungskräfte im Vertrieb bei ihren Verkäufern diese Begeisterung herauskitzeln?

Kreuter: Führungskräfte im Vertrieb können ihre Mitarbeiter in den Sales-Teams nicht motivieren. Sie können allenfalls dafür sorgen, sie nicht zu demotivieren. Ständig über neue Vergütungsmodelle und Incentivierungen nachzudenken, ist nicht wirklich zielführend. Vielmehr müssen die Unternehmen bereits beim Talentmanagement darauf achten, ob potenzielle Verkäufer für ihre Sache brennen. Das ist der entscheidende Punkt. Man gewinnt manchmal den Eindruck, dass viele Vertriebsleiter Entlohnungssysteme als Mittel verstehen, ihre bei der Rekrutierung gemachten Fehler auszugleichen.

Buhr: Die besten Leute im Verkauf sind immer Überzeugungstäter. Die stehen gerne oben, weil sie gerne oben stehen – nicht wegen finanzieller Vorteile. An diesen wenigen Ausnahmeverkäufern (vielleicht zehn Prozent innerhalb eines Vertriebsteams, die für 70 Prozent der Ergebnisse stehen) müssen sich die Vertriebsleiter orientieren. Wenn sie mit diesen Topverkäufern Standards zum Erreichen von Zielen aufsetzen, ist das Mittel-

feld der Verkäufer über leistungsgerechte Vergütungsmodelle führbar. Wichtig ist, dass die Ziele unter Anstrengungen erreichbar sein müssen.

Fink: Noch wichtiger als die Vergütung ist im Vertrieb der Status. Insofern kommt der Dienstwagenregelung eine hohe Bedeutung zu. Das wird von vielen Unternehmen sträflich vernachlässigt – da werden verdienstvollen Verkäufern, die über 80.000 km im Jahr für die Firma unterwegs sind, Geschäftswagen von der Stange mit billigster Ausstattung angeboten. Die psychologische Wirkung ist niederschmetternd. Da können Vertriebsleiter nicht ernsthaft erwarten, dass diese Außerdienstler sich noch zusätzlich ins Zeug legen. Auch bei Incentives wird nach wie vor jede Menge Unfug gemacht. Die meisten Incentivprogramme sind schlichtweg viel zu langfristig angelegt.

Limbeck: Geld ist wie Händewaschen – ein reiner Hygienefaktor. Und jeder hat ein unterschiedliches Maß an Hygiene. Entscheidend ist doch, dass gute Verkäufer sich im Wettbewerb messen wollen. Je intelligenter ein Verkäufer, je größer sein Grundgehalt ist, desto schwerer tut er sich oft im Verkauf. Aber wer vom Verkaufen leben muss, der verkauft auch. Verkäufer sollten nicht nach Umsatz, sondern nach Ertrag bezahlt werden. Leistung muss sich lohnen – das gilt im Verkauf umso mehr. Auch ich sehe das Thema Firmenwagen – gerade bei jüngeren Verkäufern – als absolut essenziell an. Ich habe in meinen 20 Jahren als Verkaufstrainer noch keine Veranstaltung erlebt, in der nicht über Geschäftswagen diskutiert worden ist. Das sollten Unternehmen mal berücksichtigen.

acquisa: Wie können Vertriebsleiter die Nachhaltigkeit des Handelns ihrer Verkäufer verbessern?

Kreuter: Das ist eine gute Frage. Fordern und Fördern steht für mich im Mittelpunkt – und das mit System. Es gilt, Ziele

gemeinsam zu vereinbaren und diese nicht nur vorzugeben.

Fink: In den USA gilt die Regel, dass die Anzahl der Urlaubstage gleich der Anzahl der Trainingstage ist. Wenn man dann sieht, dass manche Vertriebsabteilungen hierzulande für ihre Verkaufsteams gerade mal einen Tag pro Jahr für Weiterbildung ansetzen, muss man sich nicht wundern, wenn es an der Verkaufsfrente nicht so läuft wie gewünscht. Um die Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu sichern, bedarf es einer gewissen Regelmäßigkeit. Zudem sollten die Unternehmen auch Succes-Stories erzählen.

Limbeck: Man erkennt Sieger und Verlierer bereits am Start. Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck. Insofern kommt dem Einstieg ins Verkaufsgespräch eine besondere Bedeutung zu. Auch die Sprache des Verkaufs ist vielen nicht geläufig – im Verkauf sollte jeder seine Vokabeln lernen wie früher in Latein, Französisch oder Englisch.

Buhr: Das mobile Internet und die Nutzung von Smartphones haben das Verhalten von Kunden verändert. Kunden kaufen heute anders. Der Kunde 3.0 ist informierter und auf den Punkt besser vorbereitet als viele Verkäufer und Führungskräfte. Nachhaltigkeit im Vertrieb von heute zu erzielen, geht nur mit einer guten Mischung aus gelebter Innovation, Vorbild und praktischer Erfahrung. Zuerst am Kopf des Fisches.

acquisa: Das kleine Wirtschaftswunder in Deutschland scheint schon wieder vorbei zu sein. Die Schuldenkrise in Europa und den USA beginnt sich auf die Realwirtschaft auszuwirken. Was kommt da auf den Vertrieb zu?

Kreuter: Der Vertrieb hat sich auf die Lehren aus der Krise zu besinnen. Was bedeutet, dass gerade dann Marktanteile neu vergeben werden. Oder, dass sich gerade in der Krise viel akquisitorische Türen öffnen. Gerade große Unternehmen

schreiben etwa, wenn sie unter Preisdruck stehen, immer neue Bedarfe aus.

Buhr: Der Vertrieb sieht zu Beginn immer Wüste. Danach blühen die Blumen. Was zu tun ist? Ärmel hoch und arbeiten. Topleute konzentrieren sich auf das, was sie unmittelbar beeinflussen können, und leben gut mit dem Rest.

Fink: Die Auswirkungen der aktuellen Finanz-Eurokrise sind sicher branchenspezifisch zu betrachten. Das heißt, die extremen Veränderungen sind besonders für Finanzdienstleister erkennbar. Ich denke, dass es eine Aufgabe des Verkäufers ist, dem Kunden ein Sicherheitsgefühl zu vermitteln, in Anbetracht der Rahmenbedingungen bei dem jeweiligen Anbieter gut aufgehoben zu sein. Darüber hinaus ist sicher ein Höchstmaß an Flexibilität gefragt, um auch aktuell situativ reagieren zu können. An das



»GUTE VERKÄUFER WOLLEN SICH IM WETTBEWERB MESSEN. WER VOM VERKAUFEN LEBEN MUSS, DER VERKAUFT AUCH.«

MARTIN LIMBECK, Verkaufstrainer, Königstein im Taunus

Thema After-Sales-Service werden sicher gesteigerte Anforderungen gestellt. Das Thema Kundenbindung dürfte einen höheren Stellenwert erreichen.

Limbeck: Gerade jetzt ist es wichtig, »the foot on the street« zu haben, wie es so schön heißt: Noch näher beim Kunden zu sein, wirklich an seinem Bedarf zu

arbeiten und ihm Sicherheit zu geben. Nur so können wir neue Marktchancen entwickeln. Ganz wichtig: Vertriebler dürfen sich in diesen Zeiten nicht mental anstecken lassen. Wenn die nächste Herausforderung kommt, dann kommt sie. Mit der richtigen Einstellung werden Topverkäufer auch in herausfordernden Zeiten überdurchschnittlich gut verkaufen. Die Nachfrage nach guten Produkten und Dienstleistungen ist da – unabhängig von der wirtschaftlichen Lage. Denn langfristig überholt der Fleißige das Talent. redaktion@acquisa.de ·J