

„Wenn Sie glücklich sein wollen, setzen Sie sich ein Ziel, das Ihre Gedanken beherrscht, Ihre Energie freisetzt und Ihre Hoffnungen weckt.“

Andrew Carnegie

Mit diesem bedeutsamen Unternehmer-Zitat möchte ich Ihnen heute die wichtigsten Erfolgsfaktoren in Bezug auf Ziele für Ihr Vertriebsteam vorstellen, von deren Wirksamkeit auf den Unternehmenserfolg ich zutiefst seit Jahren, aus gelebter Erfahrung, überzeugt bin.

Für Ihren Vertriebs Erfolg sind klar definierte Ziele von entscheidender Bedeutung. Doch auf welche Stellschrauben kommt es hierbei wirklich an? Gerade jetzt, in einer der größten Umbruchzeiten überhaupt, stellt sich zum Jahresendspurt die Frage, wie die ehrgeizigen Ziele noch erreicht werden können.

Genau darauf möchte ich heute einige Antworten liefern, die Ihnen helfen, viele Stolperfallen im Vertrieb auszulassen, außerdem einfacher die richtigen Ziele zu finden und zu erreichen.

In der Kürze liegt die Würze

Gerade in Umbruchzeiten wie diesen wird häufig zu wenig Augenmerk auf kurzfristige Ziele gelegt. Wenn Sie Ihre Vertriebsziele kleinteiliger anlegen, verfügen Sie damit über effiziente Hebel zur Mitarbeitermotivation und -steuerung. Deswegen mein Appell an Sie als Entscheider:in: Definieren Sie Ziele auf Wochen- und Monatsebene. Sie gewinnen damit enorm an Flexibilität, was angesichts immer volatilerer und damit weniger weit voraus und ebenso weniger genau prognostizierbarer Märkte nur vorteilhaft sein kann. Jahresziele und gar Mehrjahresziele sind für Visionen und Umsetzung von strategischen Entscheidungen zweifelsohne ein Gradmesser und notwendig, die operative Vertriebssteuerung bedarf aktuell aber einer klar kurzen Bemessung von Zielhorizonten. So können Sie auch auf saisonale oder ereignisbedingte Besonderheiten sowie auch personelle Ereignisse wie etwa kurzfristigen Urlaub, krankheitsbedingter Arbeitsausfall, das notwendige Onboarding neuer Vertriebsmitarbeiter, die Geburt eines Kindes bei werdenden Vätern mit kurzfristig notwendiger Elternzeit, uvm. jederzeit flexibel reagieren.

KPIs clever wählen – viel hilft nicht immer viel

Gerade bei der Auswahl der sogenannten KPIs (Key Performance Indicators / Leistungskennzahlen im Vertrieb)

gilt der Leitsatz „weniger ist mehr“. Lieber auf wenige und damit die wirklich alles entscheidenden Erfolgsfaktoren setzen als sinnlos lange Reports zu erzeugen, die einzig den Sinn erfüllen mögen, Controlling-Fantasten in ihrer Existenzberechtigung zu bestätigen. Effektives Vertriebscontrolling fokussiert sich immer nur aufs Wesentliche. KPIs sollen Leitindikatoren für Ihre Vertriebsziele sein und frühzeitig Warnzeichen senden, bevor die eigentlichen Ziele verfehlt werden. Einige sinnvolle, jedoch selten genutzte KPIs möchte ich Ihnen kurz vorstellen.

- **Umsatz im Zeitverlauf**
Wenn Sie ein vierteljährliches oder halbjährliches Umsatzziel haben, kann die wöchentliche und monatliche Überprüfung von Plan zu Ist-Stand ein guter Indikator dafür sein, ob sich Ihr Vertriebsteam in die richtige Richtung bewegt oder sich Korrekturen bei den Maßnahmen zur Zielerreichung auf Individual- und/oder Teamebene empfehlen oder gar dringlich notwendig sind.
- **Interessenten-Käufer-Rate**
Diese Rate gibt an, wie viel Prozent Ihrer identifizierten potenziellen Interessenten tatsächlich zu echten Kunden werden. Hierbei wird insbesondere die Anzahl der Verkäufe im Vergleich zur Anzahl der Gesprächstermine mit potenziellen Interessenten transparent und damit die individuelle Stärke aus Interessenten Käufer zu machen. Denn was bringen Ihnen viele Interessenten, wenn kaum einer zum Kunden wird. Und gleichzeitig wollen Sie mit Sicherheit, dass möglichst effektiv Neukunden gewonnen werden. Deswegen dieser KPI.
- **Fluktuationsrate**
Die Kundenfluktuationsrate (sogenannte Churn-Rate) ist der Prozentsatz der Kunden, die Sie über einen definierten Zeitraum wieder verlieren. Eine hohe Abwanderungsrate indiziert, dass Kunden mit Produkten oder Services nicht ausreichend zufrieden sind, die Bestandskundenbetreuung prozessual oder die Kundenzufriedenheit insgesamt Engpässe aufweist.
- **Verhältnis Neukunden zu Stammkunden**
Das Verhältnis von Neukunden und Stammkunden zeigt auf, wie effektiv Sie sowohl an Neukunden als auch an Bestandskunden verkaufen. Eine hohe Anzahl von Neukunden kann ein Indikator für Probleme in Bezug auf die Kundenbindung sein, während eine hohe Anzahl von Stammkunden grundsätzlich positiv zu bewerten ist, gleichzeitig auch darauf hindeuten kann, dass mögliche Wachstumspotenziale am Markt durch die Ausrichtung auf Neukunden nicht optimal ausgeschöpft werden.

Kluge Ziele für Ihr Vertriebsteam

Wirksamer Ansporn
statt Hütchenspielerei

- **Up- und Cross-Selling Rate**
Hier messen Sie permanent, wie effektiv die angewandten Vertriebswerkzeuge, individuell gewählte Methoden und Lösungswege sind bezüglich des gezielten Up- und Cross-Sellings zur Umsatz- und Margenoptimierung.

Teamgeist statt Einzelkämpfer

Viel zu häufig wird bei Zielen im Vertrieb ausschließlich auf individuelle Ziele gesetzt, anstatt die Chance zu nutzen, das Team auf wenige, gemeinsame Ziele einzuschwören. Und damit die meist sonst zu beobachtenden Zielkonflikte heraufzubeschwören. Daher die klare Empfehlung den Fokus heute besonders auf die Teamziele zu legen und die Individualziele zu nutzen, um persönliche Stärken gezielt ins Team zu integrieren und damit vor allem alle Individual-Stärken dem Team zugänglich zu machen. Ganz offen heraus gefragt: Was nützen Ihnen viele Einzelkämpfer, die alle zeitraubenden und nicht bonusrelevanten Arbeitspakete unter mitunter abenteuerlichen Ausreden abschieben auf den Innendienst oder erst gar nicht bearbeiten? Die Folge sind doch die in vielen Vertriebsorganisationen zu beobachtenden Grabenkämpfe zwischen Innen- und Außendienst, zwischen Gebietsverkaufsleitern, die mehr mit Revierkampf als mit dem Kampf um die eigenen oder gar neue Wunschkunden beschäftigt sind. Ungeachtet der häufigen Dauerfehde zwischen Vertrieb und Einkauf oder After-Sales Service Einheiten, die weitere unnötige Reibungspunkte erzeugt und die Effizienz pulverisiert.

Quantität braucht Qualität

Quantitative Ziele im Vertrieb sind selbstredend einfache und notwendige Steuerungsinstrumente. Was uns in der Vertriebsberatung und auch den Vertriebscoachings meist zunächst begegnet sind schlichte absolute Ziele, beispielsweise xx-verkaufte Einheiten oder ein klarer Euro-Betrag oder aber relative Ziele, wie etwa die Steigerung des Umsatzes oder Deckungsbeitrages um xx-Prozent.

Die häufigsten quantitativen Ziele sind im Vertrieb: Umsatz, Ertrag, Deckungsbeitrag in unterschiedlichen Stufen, Stückzahlen/Volumen, Kundenbesuche/Kundenkontakte, Zusatzverkäufe und Anzahl von Neukunden. Hier ist mein Tipp sich auf Umsatz und Deckungsbeitrag (wenn ermittelbar, sonst Ertrag) aus dieser Aufzählung zu beschränken, weil hiermit im Wesentlichen der

unternehmerische Erfolg gesteuert wird. Alle weiteren Ziele können unterstützend hinzugezogen werden, für die Teamsteuerung ist die Konzentration maßgeblich erfolgsfördernd. Wenn Sie richtige Talente und Verkaufsprofis eingestellt haben, werden diese sowieso die individuellen Stärken ausspielen und die erfolgversprechendsten Hebel einsetzen, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Letztendlich ist Ihre Aufgabe als Entscheider, Coach Ihrer Talente zu sein und gezielt Unterstützung zu bieten, wo direkt eingefordert und es objektiv sinnvoll ist. Und die individuellen Stärken zu fördern und innerhalb des Teams eine möglichst breite Varianz an Fähigkeiten und Fertigkeiten vorzuhalten. Denn die Verschiedenartigkeit macht letztendlich das Dreamteam aus. Schauen Sie sich dazu mal den Profi-Mannschaftssport an. Dort wird genau dieses Momentum permanent optimiert, warum also nicht an den Besten der Besten orientieren und die Erfolgshebel adaptieren.



Was oftmals außen vor bleibt sind die qualitativen Ziele, beispielsweise die Kundenzufriedenheit, der Knowhow-Transfer innerhalb des Vertriebsteams, wie auch die individuelle Aus- und Weiterbildung, die Ausarbeitung von kompakten Cross- und Upselling sowie Telefonakquise-Checklisten fürs Tagesgeschäft, das Trainieren von Nutzenargumentation und Einwandbehandlung, die permanente Verbesserung der eigenen Angebotsgestaltung, das Finden der passenden Maßnahmen zur Neukundengewinnung, Kundenrückgewinnung oder auch Schlummerkundenaktivierung, die Messung interner Kommunikationsprozesse und Geschwindigkeiten, beispielsweise zwischen Innen- und Außendienst, Produktion, Einkauf, Einsatzlenkung, usw.

Persönlich rate ich auch hier zur Konzentration auf wenige für das gesamte Team und den Unternehmenserfolg relevanten qualitativen Ziele, wie etwa den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der zielgerichtet Potenziale aufzeigt, Maßnahmen durch die Erarbeitung in Teams hervorbringt und so für die stetige Weiterentwicklung der gesamten Vertriebsorganisation sorgt. Alle anderen qualitativen Ziele empfehle ich innerhalb des Teams mit konkreten Arbeitspaketen auf die einzelnen Akteure sinnvoll zu verteilen. So trägt jeder zum gesamten Erfolg bei, erfährt Wertschätzung für die eingebrachten Ideen und Lösungsvorschläge. Und es stärkt in besonderem Maße das WIR-Gefühl im Vertriebsteam. Und das ist es doch, was Sie und Ihr Vertriebsteam nachhaltig erfolgreich macht, weil so Fluktuation, Frustration und inter-

disziplinäre Konflikte auch über die Teamgrenzen hinaus vermieden werden. Seien Sie gewiss, Zusammenarbeit und Teamgeist waren schon immer eine mächtige Triebfeder des Erfolgs. Setzen Sie deswegen genau darauf und erleben Sie den Unterschied im Miteinander und letztendlich unterm Strich beim unternehmerischen Erfolg.

Die fünf Erfolgsparameter für wirksame Ziele im Vertrieb

Aus der persönlichen Erfahrung von mehr als 15 Jahren fundierter Vertriebspraxis auf Entscheiderebene weiß ich um die signifikante Wirkung nachfolgender 5 Parameter auf Ihren Vertriebserfolg:

1. **Klarheit:** Ihre Ziele müssen nicht nur Ihnen als Entscheider oder Ihren Führungskräften klar sein, sondern auch von den betroffenen Menschen im Vertrieb verstanden und akzeptiert sein. Ziele können ruhig hoch gesteckt und die Zielerreichung herausfordernd sein. Nur wer außerdem die Anforderungen und Erwartungen genau kennt, wird auch die richtigen Maßnahmen zur Zielerreichung wählen. Setzen Sie für jedes Ziel realistische Termine und wählen Sie auch die Zielgrößen selbst mit Bedacht unter Berücksichtigung unvorhergesehener Parameter.
2. **Verbindlichkeit:** Ziele werden grundsätzlich nicht zugewiesen wie bei einer Computer-Simulation, sondern gemeinsam erarbeitet und abschließend fest-

Anzeige

40+ Haas Effizienzhaus

STAATLICHE FÖRDERUNGEN NUTZEN!

Haas
besser bauen.

ERFAHRUNG, QUALITÄT, SERVICE

Was Sie erwartet, wenn Sie mit Haas Ihr Haus bauen.

Ein wesentlicher Vorteil eines Haas Hauses liegt in unserer Bauweise mit einem hohen Grad an Vorplanung. Viele unserer Hausbaukunden sind voll berufstätig und haben Kinder. Da ist es gar nicht so leicht, ein Bauprojekt in den Alltag zu integrieren. Wir bieten hohe Planungssicherheit, aufgrund durchdachter Prozesse. So können wir in nur wenigen Tagen Ihr Haus für Ihre Familie auf Ihrem Grundstück aufbauen. So wird das Bauen zeitlich und finanziell für Sie bestens kalkulierbar.

Zudem können, z.B. für unser Effizienzhaus 40+, auch staatliche Fördermittel genutzt werden. Wir beraten Sie dabei gern.

40+ Haas Effizienzhaus

ERFAHRUNG, QUALITÄT, SERVICE

Was Sie erwartet, wenn Sie mit Haas Ihr Haus bauen.

Ein wesentlicher Vorteil eines Haas Hauses liegt in unserer Bauweise mit einem hohen Grad an Vorplanung. Viele unserer Hausbaukunden sind voll berufstätig und haben Kinder. Da ist es gar nicht so leicht, ein Bauprojekt in den Alltag zu integrieren. Wir bieten hohe Planungssicherheit, aufgrund durchdachter Prozesse. So können wir in nur wenigen Tagen Ihr Haus für Ihre Familie auf Ihrem Grundstück aufbauen. So wird das Bauen zeitlich und finanziell für Sie bestens kalkulierbar.

Zudem können, z.B. für unser Effizienzhaus 40+, auch staatliche Fördermittel genutzt werden. Wir beraten Sie dabei gern.

Ihre Haas Fetighaus Handelsvertretung in Berlin

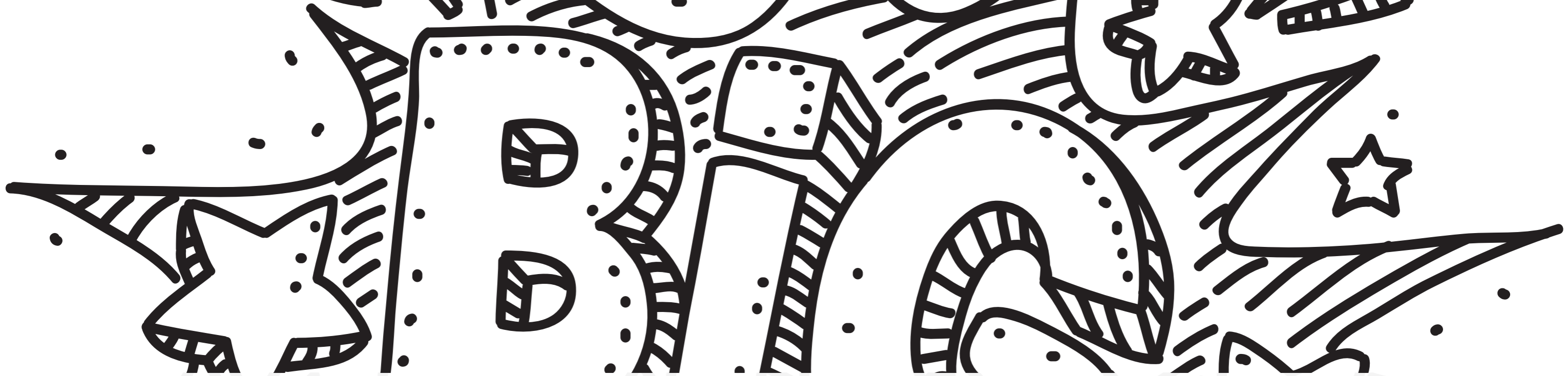
Das Team von Haas Deluxe freut sich auf Ihre Anfragen

eMail: kontakt@haas-deluxe.de

Office: 030 - 96 06 99 99

berlimaX Holding GmbH
Dorfstraße 2
13059 Berlin

www.haas-deluxe.de



gelegt. Nur dann stehen alle dahinter und bringen die gesamte Energie für die Zielerreichung auf und eben nicht zur Abwehr von Angriffspunkten.

3. **Priorisierung:** Wer nicht weiß, welche Ziele im Zweifelsfall Vorrang haben und welche Ziele wann zu erreichen sind, der wird planlos agieren und im Zweifelsfall immer am falschen Bahngleis auf die Zieleinfahrt des richtigen Zuges warten.
4. **Eigenverantwortung:** Ohne Vertrauen in die Selbstorganisationsfähigkeit sind Sie als Steuermann nur am Gegenlenken, verlieren irgendwann die Nerven und vor allem das insgesamt Ziel wie auch Ihr Team aus den Augen. Die Folgen dürften auf der Hand liegen. Deswegen übertragen Sie den Ihnen anvertrauten Menschen im Vertrieb ausreichend Handlungsspielräume. Somit ist Jede(r) eigenverantwortlich für die Erreichung der Ziele verantwortlich. Die Ziele selbst steuern sowieso den Kurs. Aber stoisches Festhalten an tradierten Arbeitszeitmodellen oder Vorgehensweisen zur Kunden- und Auftragsakquise führt unter Garantie in die Sackgasse und nicht in die Schlossallee, um eine Parallele zu Monopoly aufzugreifen.
5. **Motivation:** Als Entscheider/-in ist Ihre originäre Aufgabe die übergeordnete Steuerung der Vertriebsorganisation unter Berücksichtigung der individuellen Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit, und auch die unterstützende Motivation durch die regelmäßige Beurteilung der einzelnen Akteure mittels kurzer Feedback-Loops (max. 30 Minuten) auf der Basis von messbaren Fakten und nicht auf der von Willkür. Das gelingt nur, wenn Sie entsprechend Ihre Ziele darauf ausrichten und die heute vermittelten Best-Practice Tipps beherzigen. Persönlicher Tipp:

Notieren Sie sich regelmäßig Beobachtungen Ihrer Teamakteure; so relativieren Sie Momentaufnahmen und stellen sicher, dass bestmöglich nach objektiven Kriterien und fair bewertet wird. Denn unser Gehirn merkt sich leider fatale Fehler oder Verfehlungen leichter und länger als die vielen positiven Engagements und erzielten Resultate übers Jahr verteilt. Das ist der Grund, warum ich persönlich strikt gegen Jahresgespräche bin und für regelmäßige, maximal 30-minütige Feedback-Loops mindestens einmal im Monat plädiere. Die professionell von beiden Seiten vorbereitet und nach transparenten Maßstäben ablaufen. Probieren Sie es einfach selbst aus und lassen Sie sich überraschen vom positiven Effekt auf die Beziehung zu Ihrem Vertriebsteam.

Ziele wie Zielerreichungsgrad richtig kommunizieren und visualisieren

Kurzer Nachdenk-Anstoß: Frage ich heute Ihr Vertriebsteam, wie, wann, wie oft und von wem bei Ihnen Ziele kommuniziert und visualisiert werden, welche Antworten erhalte ich wohl? Im besten Fall sind Ihre Ziele transparent nachvollziehbar in der Entstehung, also allen im Vertriebsteam klar, welche Zahlenbasis den einzelnen Zielen zu Grunde liegt, worauf die Annahmen basieren für die Planungswerte, wann und wo genau die Zielkontrolle erfolgt und eingesehen werden kann. Und auch, dass die Zielerreichungsgrade wöchentlich, monatlich, quartalsweise, halbjährlich und jährlich für Jeden im Team einsehbar und mit Erläuterungen versehen kommuniziert werden von den einzelnen Führungskräften.

Erfolgstipp aus unserer branchenübergreifenden Vertriebsperspektive: Ein völlig vernachlässigtes Momentum bei der Zielvisualisierung ist die Chance, mit dem Team

eine gemeinsame Vorstellung und im persönlichen Dialog mit den einzelnen Akteuren eine höchstpersönliche Vorstellung von dem Moment der Zielerreichung zu erarbeiten. Was soll genau in dem Moment der Zielerreichung passieren, was wollen Sie persönlich und jeder einzelne Akteur im Vertriebsteam fühlen, welche Wünsche bestehen hinsichtlich zum Beispiel des Feierns der Zielerreichung oder der Traumerfüllung durch Auszahlung von Prämien und Boni. Ohne klares Bild vor Augen, kombiniert mit dem richtigen Gefühl für diesen Moment, wird kein Ziel innerlich so mitreißend sein, dass alles zielführende und notwendige eigeninitiativ unternommen wird, um genau diesen Moment zu erleben. Erinnern Sie sich zurück an den Moment, als Sie den Führerschein bestanden und das erste Mal in den Händen gehalten ha-

ben oder den Moment, als Sie vor dem Altar Ihrer großen Liebe das JA-Wort geschenkt haben oder den Moment der Geburt eines Kindes. Dann verstehen Sie sofort, was ich meine und warum ich so vehement dafür plädiere, genau das immer wieder einzusetzen. Es gibt schlicht keine mächtigere Triebfeder für die eigene Motivation und damit den Erfolg.

Tobias Bobka, Dipl.-Betriebswirt (DH)
Bobka Mittelstandsberatung –
die Umsetzungsprofis.
Zertifizierter IBWF-Mittelstandsberater
IBWF Netzwerkbetreuer

T. +49 (0) 761 888 599 815
kontakt@umsetzungsprofis.de
www.umsetzungsprofis.de

Anzeige



Niemand vermittelt weltweit mehr Immobilien als **RE/MAX**.

Finden Sie jetzt Ihre Traumimmobilie! Ob Eigentumswohnung, Einfamilienhaus, Gewerbe oder Ähnliches.

Unsere Immobilienexperten finden für Sie die passende Immobilie nach Ihren Wünschen und Vorstellungen.

Senden Sie uns gern eine eMail mit Ihren Wünschen uns Vorstellungen. Einer unserer Traumerfüller wird sich umgehend bei Ihnen melden.

kontakt@remax-deluxe.de
www.remax-deluxe.de

RE/MAX
Deluxe Berlin
Dorfstraße 2
13059 Berlin

030 96 06 99 99

