

Der VertriebsSpezialist

▷ DAS MAGAZIN DER DVS – DEUTSCHE VERKAUFSLEITER-SCHULE

FRÜHJAHR 2013

Stiefkind Recruiting?

Oft ist das Recruiting alleinige Aufgabe der Personalabteilung. Diese Vorgehensweise ist nicht unbedingt die beste.



▷ 10

AN DER LANGEN LEINE

Vergütung: Unternehmensziele werden zu wenig berücksichtigt

▷ 24

DEN WORTSCHATZ ENTRÜMPELN!

Wer verkaufen will, muss rhetorisch überzeugen. Auf die passenden Worte zur richtigen Zeit kommt es an

▷ 27

PREISVERHANDLUNGEN

Wenn der Kunde mehr bezahlen soll, kommt es auf die Argumente und die innere Einstellung an

▷ 13

DVS-PROGRAMM-GUIDE

Das Weiterbildungsprogramm der DVS für Vertrieb und Verkauf

Aktuelle Ausgabe im Büro vergessen?

Jetzt auch digital!
www.acquisa.de/bookshelf



Fachmagazin „acquisa“ – jederzeit und überall lesen

- › Kostenlos für Abonnenten
- › Für alle Desktop- und Tablet-PCs
- › Digitales Heftarchiv

HAUFE.



Liebe Leserin, lieber Leser!

Top-Verkäufer zu finden ist für viele Vertriebsorganisationen nicht ganz einfach. Umso wichtiger ist es deshalb, die Auswahl nicht allein der Personalabteilung zu überlassen.

Dass das Recruiting in die Hände der Personalabteilung gelegt wird, ist in vielen Unternehmen üblich. Schließlich gehört die **Personalgewinnung** nicht zur Kernkompetenz von Vertriebsführungs-kräften. Trotzdem rät Heinz Siegl, Autor unserer Titelgeschichte, sich an der Auswahl zu beteiligen, um Fehlentscheidungen zu vermeiden. Auf welche Weise sich der Vertrieb in den Prozess einbringen kann und sollte, lesen Sie ab Seite 4.

Um das **GALA-Selling-Prinzip** geht es in dem Beitrag von Helmut Beuel. Er stellt ab Seite 6 diese Methode, die er auf Basis langjähriger Erfahrung entwickelt hat, näher vor.

Einem weiteren stets aktuellen Thema widmet sich Heinz-Peter Kieser. Er stellt **moderne Vergütungsmethoden vor, die Unternehmensziele berücksichtigen** und alle Mitarbeiter mit einschließen, die zum Vertriebs-erfolg beitragen.

Weitere Beiträge befassen sich mit den Themen Mitarbeiterführung, Preisverhandlung und Rhetorik.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

SANDRA SPIER ◀
Chefredakteurin

Impressum

Herausgeber:
DVS - Deutsche Verkaufsleiter-Schule
Haufe Akademie GmbH & Co. KG
Lörracher Str. 9, 79115 Freiburg
www.haufe-akademie.de/dvs
service@haufe-akademie.de
Geschäftsführung:
Hansjörg Fetzer, Mario Kestler
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg.
Registergericht Freiburg, HRA 701334
USt-IdNr.: DE263584173.
Persönlich haftende Gesellschafter:
Haufe Akademie Verwaltungs GmbH,
Sitz und Registergericht Freiburg
HRB 2249, Martin Laqua.

Erscheinungsweise: Halbjährlich
Auflage: 25.000
Chefredakteurin: Sandra Spier (v.i.S.d.P.)
sandra.spier@haufe-akademie.de
Layout und Gestaltung:
BARNDEN Design, München
Anzeigenverkaufsleitung:
Michael Reischke
Michael.reischke@haufe-lexware.com
Tel.: 0931 2791-543 Fax: 0931 2791-477
Bezug: Kundenservice Haufe Akademie
service@haufe-akademie.de
Tel: 0761 898-4477 Fax: 0761 898-4423
Druck: Geiselman PrintKommunikation GmbH
Stammsitz Laupheim, Leonhardstraße 23
88471 Laupheim

▷ Inhalt

TITELTHEMA

04 Stiefkind Recruiting?

FESTGEHALTEN

06 360° Grad zum Vertriebs-erfolg

10 An der langen Leine

DVVK 2013

12 DVVK – Der Treffpunkt für Entscheider

DVS-PROGRAMM-GUIDE

13 Das Weiterbildungsprogramm der
DVS für Vertrieb und Verkauf

Aus- und Weiterbildungen

14 Ausbildung zum Top-Verkäufer

15 Ausbildung zum aktiven Verkäufer
im Innendienst

Weiterbildung zum Innendienstleiter

16 Weiterbildung zum Key Account Manager

17 Weiterbildung zum Regionalleiter

Weiterbildung zum Vertriebsleiter

Seminare, Trainings, Kongress

18 Verkauf und Verhandlungsführung

19 Innendienst und Kundenservice

Key Account Management

Vertriebssteuerung und -führung

20 Betriebswirtschaft und Recht für den Vertrieb

Marketing

AUFGEFRISCHT

22 Mitarbeiterführung à la Steve Jobs

23 Terminplanung: Weniger ist oft mehr

24 Entrümpeln Sie Ihren Wortschatz!

27 Wenn der Kunde mehr bezahlen soll

AUSGESUCHT

28 Tipps: Essen, Schlafen und Lesen

BILDUNG UND BERUF

29 Wie gut ist Ihr Unternehmen
als Arbeitgeber?

Überzeugungsarbeit

Haufe übernimmt Semigator

AUSGEFRAGT

30 10 Fragen an ... Thomas Lang,
Director Direct Sales der E-Plus-Gruppe



Stiefkind Recruiting?

In vielen Unternehmen ist das Recruiting alleinige Aufgabe der Personalabteilung. Diese Vorgehensweise ist nicht unbedingt die beste.

Personalgewinnung gehört weder zum Tagesgeschäft noch zur Kernkompetenz von Vertriebsführungskräften. Dafür hat man ja schließlich die Personalabteilung. Die Frage ist, wie aktiv der Vertrieb sich im Bewerbungsprozess einbringen muss, um mögliche Fehlentscheidungen zu vermeiden. Bei allen Zwängen des Tagesgeschäfts sollte sich der Vertrieb immer bewusst machen, dass die Entscheidung darüber, wen man sich als Mitarbeiter ins Unternehmen holt, die wichtigste Entscheidung im Personalbereich überhaupt ist. Fehlentscheidungen sind fatal:

- ▶ Sie kosten (viel) Geld und Zeit für zusätzliche Rekrutierungs- und Einarbeitungsprozesse.
- ▶ Sie haben negative Wirkung bei Kunden („Bei Ihnen ist wohl alle paar Monate jemand anderes zuständig?“).
- ▶ Sie haben negative Effekte für die Führungskraft. Viel Zeit und Energie muss für zusätzliche Kontroll-, Motivations- und Redelegationsaktivitäten geopfert werden.

Bei allen folgenden Fragen, die Sie für Ihr Unternehmen mit Nein beantworten, könnte Potenzial hinsichtlich einer Vertriebsorientierung beim Recruiting bestehen.

1. Fühlen sich Top-Verkäufer von uns angesprochen?

Egal, unter welcher Berufsbezeichnung Vertriebsmitarbeiter gesucht werden – es ist in der Regel auch die Suche nach guten Verkäufern. Aber: Top-Verkäufer sind rar und begehrt. Sie können sich wie auf einem Käufermarkt aussuchen, für wen Sie arbeiten wollen. Neben einer attraktiven Tätigkeit, Entwicklungsmöglichkeiten und den Verdienstchancen bekommt hier auch Ihr „Employer-Branding“ (Arbeitgeber als Marke, Arbeitgeberimage) steigende Bedeutung.

2. Entwickelt der Vertrieb das Anforderungsprofil?

In vielen Fällen entwickelt die Personalabteilung anhand einer Stellenbeschreibung das Anforderungsprofil einer Stelle. Da der Vertrieb sehr viel besser weiß, wie der Job läuft und wie die Kunden „ticken“, sollten Anforderungen vom Vertrieb oder im Teamplay mit der Personalabteilung festgelegt werden.

3. Sind diese Anforderungen für den Vertrieb konkretisiert?

Ein Anforderungsprofil besteht aus verschiedenen Begriffen (z.B. Flexibilität, Stressresistenz ...). Hier ist zu konkretisieren, was diese Begriffe tatsächlich bedeuten. Erst dann können Fra-

gestellungen oder Inhalte für Einzel-Assessments entwickelt werden, die realistische Informationen diesbezüglich bringen.

4. Haben die „erfolgsrelevanten Vertriebskriterien“ im Anforderungsprofil genügend Gewicht?

Erfolgsrelevante Kriterien beziehen sich auf die Frage „Was unterscheidet Top-Verkäufer in welchen Situationen vom Durchschnitt?“

5. Fühlen sich Top-Verkäufer während des Bewerbungsprozesses positiv angesprochen?

gen erfahrungsgemäß weniger Information als Fragen nach konkretem Verhalten in der Vergangenheit. Menschen sind Gewohnheitstiere und die Wahrscheinlichkeit, dass Verhalten ähnlich reproduziert wird, ist hoch. Ein Tipp: Steigen Sie suggestiv mit einer Frage ein. Beispiel: „Es gibt im Vertrieb schon mal die Situation, dass man ... – das kennen Sie sicher auch?“. Wenn der Bewerber dies bejaht (und sei es nur mit einem Kopfnicken) können Sie weiter fragen. Schema: Konkrete Situation, Verhalten, Ergebnis, Erkenntnisse daraus.

„Wen man sich als Mitarbeiter ins Unternehmen holt, ist die wichtigste Entscheidung im Personalbereich überhaupt.“

Natürlich wollen Sie Bewerbern auf den Zahn fühlen und einen Blick hinter die Fassade erhalten. Vernünftige Bewerber akzeptieren dies auch – solange sie es als fair empfinden. Rechnen Sie immer damit, dass Sie im Laufe des Bewerbungsprozesses in die Situation „Diesen Bewerber muss ich unbedingt haben“ kommen können – da wäre es doch schade, wenn sich eben dieser Bewerber inzwischen mental schon für andere Optionen beim Wettbewerb entschieden hätte. Beispiel für riskante Methoden sind sogenannte Stressfragen, die unter die Gürtellinie gehen oder (tiefen-)psychologische Tests und Fragebögen, die als übertrieben ausgefallen empfunden werden.

6. Ist der Vertrieb im Bewerbungsgespräch nicht nur „Beisitzer“ eines Personalers?

Hier ist Teamplay und Absprache der Rollen gefragt. Das Know-how im Personalbereich (z.B. rechtliche Aspekte hinsichtlich AGG – Allgemeines Gleichstellungsgesetz) und im Vertrieb (Job und Kunden) sollen sich ergänzen.

7. Wird ein Zweitgespräch geführt und/oder ein Einzel-Assessment genutzt?

Der Eindruck nach dem Erstgespräch ist gut, Kontrolle ist besser. Im Zweitgespräch können weitere Fragen nochmals gestellt werden (oder schon gestellte zur Kontrolle, denn: Lügen haben kurze Beine). Auch kann der Eindruck weiterer Interviewer eingeholt werden. In einem Einzel-Assessment kann in praxisorientierten Rollenspielen, Präsentationen oder Übungen weitere vertriebsorientierte Information gewonnen werden.

8. Ist (besonders bezüglich der „erfolgsrelevanten Vertriebskriterien“) die Vergleichbarkeit der Bewerber gesichert?

Zumindest die Kernfragen und Kernaufgaben (Einzel-Assessment) sollten vergleichbar gestellt und dokumentiert werden.

9. Wird konkretes Verhalten in der Vergangenheit hinterfragt?

Fragen nach dem Motto „Was würden Sie tun, wenn ...“ brin-

10. Werden Lern- und Entwicklungsbereitschaft bzw. -fähigkeit hinterfragt?

Viele Branchen unterliegen einem dynamischen Wandel mit stets neuen Herausforderungen. Ist dies der Fall, ist nicht nur die bisherige Weiterbildung zu hinterfragen, sondern auch, wie diese initiiert wurde. Inwieweit ist Eigeninitiative vorhanden oder ging die Initiative (nur) vom (ehemaligen) Arbeitgeber aus?

11. Werden neue Mitarbeiter in angebrachtem Ausmaß eingearbeitet?

Wäre doch schade, zuerst viel Geld und Energie in den Bewerbungsprozess zu stecken und dann mangels adäquater Einarbeitung gute Mitarbeiter wieder zu verlieren.

12. Hält man sich die Tür für geeignete Bewerber, die diesmal nicht zum Zug kamen, offen?

Bei künftigem Personalbedarf ist es Gold wert, wenn Sie potenzielle Bewerber im Kopf haben, die einen Auswahlprozess positiv absolviert haben und denen dennoch ein Anderer vorgezogen wurde. Wenn Sie diesen „Pool“ nutzen, können Sie mit etwas Glück den Aufwand für neue Bewerbungsprozesse minimieren.

HEINZ SIEGL ◀

KURZBIOGRAFIE



Heinz Siegl ist Trainer, Coach und Personalberater mit den Schwerpunkten Mitarbeitercoaching, Verkäuferführung, Teamentwicklung und Führungskommunikation. Er war mehrere Jahre Gebietsverkaufsleiter, später Leiter Personalentwicklung in einem Großunternehmen. Bei der DVS leitet er das Seminar „Personalgewinnung im Vertrieb“.

Mehr unter www.haufe-akademie.de/57.92

360° Grad zum Vertriebsserfolg

Um die Kombination von Strategie und Verkaufspsychologie geht es beim GALA-Selling-Prinzip. Der Verkaufstrainer Helmut Beuel erklärt das Konzept.



In umkämpften Märkten müssen Vertriebsorganisationen permanent daran arbeiten, Effektivität und Effizienz ihrer Außendienstler zu verbessern. Die größte Herausforderung: hohe Zielvorgaben zu erreichen, klare Regeln einzuhalten und dabei die Individualität des Einzelnen nicht zu unterdrücken, sondern besondere Stärken des Einzelnen gezielt zu fördern.

Viele Trainingskonzepte konzentrieren sich auf verkaufpsychologische Methoden für reine Telefon- oder Verkaufsgespräche. Hier fehlt der strategisch-analytische Ansatz. Beim Vertrieb komplexer Lösungen überwiegt hingegen der strategisch-analytische Ansatz. Dann fehlen wirksame Kommunikationsmethoden, die eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie-Planung ermöglichen.

DIE KOMBINATION MACHT'S

Beide Konzepte sind natürlich wertvoll. Aber fehlende Kommunikationstools führen dazu, dass Analyse-Tools nicht richtig bearbeitet werden können. Oder umgekehrt. Hinzu kommt: Wir brauchen ein ganzheitliches Konzept, das einfach umsetzbar, geradlinig, wenig zeitaufwändig ist, Sicherheit und Klarheit im gesamten Verkaufsprozess vermittelt und funktioniert! Auf Basis dieser Erfahrungen wurde das 360° G.A.L.A.-Selling Konzept entwickelt und drei Jahre lang in echten Verkaufsfällen, Seminar-Fallbeispielen und Einzelcoachings optimiert. Es ist eine Kombination aus Strategie und Methode – einfach umzusetzen und dennoch wirkungsvoll. Folgende Probleme können mit dieser Methode vermieden werden:

1. **Die falsche Einstellung:** Denkweisen wie „es geht zur Zeit nichts“ oder „wir sind zu teuer“ führen zwangsläufig zu uncharismatischen Verkäufern, die niemanden überzeugen.
2. **Schlechtes Zeit- und Selbstmanagement.** Es gibt Verkäufer, die sich immer irgendwie im „Blindflug“ befinden. Das sind die spontanen Taktiker, die eine Menge Ressourcen verschwenden!
3. **Die telefonische Kaltakquisition wird vermieden** oder als Kampf betrieben, da den Verkäufern Strategie und Methode fehlen. Zwangsläufig ist die Neukundenquote gering.
4. **Beim Erstgespräch vor Ort werden zu wenig** oder falsche Fragen gestellt, zu wenig Informationen gesammelt. Die Verkäufer „wissen“ zu schnell, was der Kunde braucht und bieten zu schnell „ihre Lösung“ an; zusätzlich haben sie sich auch noch schlecht positioniert. Fazit: keine oder zu geringe Differenzierung zum Wettbewerb, starker Preiskampf.
5. **Fallanalyse.** In komplexen Verkaufsfällen werden wichtige Kriterien nicht analysiert, weil die Verkäufer sich „auf jede Chance“ stürzen, „frontal angreifen“ und dann verlieren. Außerdem:
6. **Schlechte Vorbereitung im Zweitgespräch**
7. **Keine politische Analyse der Ansprechpartner** und somit keine zielgerichtete Beziehungsstrategie
8. **Keine Mentoren beim Kunden aufgebaut**
9. **Den Kunden nicht zum Stammkunden aufgebaut**
10. **Cross-Selling verpasst**

DAS G.A.L.A. SELLING-KONZEPT

G.A.L.A. Selling ist eine hochwirksame Kombination aus Strategie und Methoden, die zielsicher zum Abschluss führt. Dieses Konzept wurde vom Trainer selbst entwickelt und über Jahre perfektioniert.

Weitere Infos zum Seminar finden Sie unter:

www.haufe-akademie.de/57.91

11. Zu viele Federn gelassen in Verhandlungen

12. Eine zu geringe Abschlussquote

Auch wenn diese Darstellung drastisch erscheint, kann eine Schwäche in nur einem der Punkte eine Kette negativer Auswirkungen verursachen. Genau hier setzt das 360° G.A.L.A.-Selling Konzept an: Von der Programmierung der eigenen Einstellung bis zum Verkaufsabschluss gibt es für jeden der genannten zwölf Punkte im Verkaufsprozess eine Strategie, die in vier Schritten konzentriert zum Erfolg führt. Jedem dieser Schritte sind wiederum vier verkaufpsychologisch und/oder neuropsychologisch wirksame Methoden zugeordnet. Diese Strategie bildet immer einen festen Rahmen und gibt Sicherheit und Klarheit in der Vorgehensweise. Die zugeordneten Methoden lassen großen Spielraum für Individualität zu.

Das Konzept funktioniert wie ein Baukastensystem und kann in jeder Vertriebsform mit geringem Aufwand leicht modifiziert gewinnbringend eingesetzt werden.

Beispiel für die telefonische Terminvereinbarung:

Die vier-Schritte-Strategie ist der T.E.S.T.-Leitfaden.

T: Telefonische Visitenkarte. Wie man sich mit vier kurzen Sätzen vorstellt und das erste „Ja“ vom Kunden bekommt.

E: Expertenstatus. Wie man sich und sein Unternehmen mit vier Sätzen als Experte positioniert, Aufmerksamkeit erzielt und über das Sekretariat den Entscheider erreicht.

S: Short Value Proposition. Wie man in vier Schritten latenten Bedarf akut macht und seine Lösung formuliert.

T: Terminvereinbarung. Wie man mit der Einweg-Methode zum Termin gelangt und welche drei Schritte folgen, wenn es nicht sofort gelingt.

Der Weg (Strategie) ist klar vorgegeben, bei der Umsetzung (Methode) kann der Verkäufer seine Persönlichkeit voll einbringen. Die T.E.S.T.-Methode wurde bisher tausendfach erfolgreich eingesetzt.

HELMUT BEUEL ◀

KURZBIOGRAFIE



Helmut Beuel ist Trainer und Coach mit den Schwerpunkten Entwicklung und Führung von Verkaufsteams sowie strategisches Verkaufen. Er ist Experte für Neukundengewinnung, Verkaufs- und Verhandlungsmethodik. Sein neues Seminar bei der DVS lautet „**Das G.A.L.A. Selling-Konzept: der direkte Weg zum Verkaufsabschluss**“.

Mehr unter www.haufe-akademie.de/57.91



DVVK 2013

36. Deutscher Vertriebs- und Verkaufskongress

Leadership in Sales

Der Jour fixe für Führungskräfte
in Vertrieb und Verkauf

Top-Trends

Top-Speaker

Top-Impulse

21. UND 22. MÄRZ 2013 · MÜNCHEN

Ihre Buchung unter: www.dvvk.de

DVVK 2013 Leadership in Sales

21.–22.03.13, München, THE WESTIN GRAND*****

Teilnahmegebühr

€ 1.820,- zzgl. MwSt., € 2.165,80 inkl. MwSt.

PREMIUM-MEDIENPARTNER:

acquisa

Der direkte Weg zum Kunden

KONGRESSPROGRAMM

– Auszug –

DONNERSTAG, 21. MÄRZ 2013

Märkte in der Eurokrise: Zwischen Panik und Pragmatismus?

Dirk Müller, Finanzexperte und Börsenmakler, Finanzethos GmbH, Hamburg



Erfolg – Fluch oder Segen?

Walter Gunz, Gründer Media Markt Gruppe, Business Angel



Die 6 Dimensionen des Erfolgscoachings: So führen Sie Ihr Team zu Spitzenleistungen!

Alexander Christiani, Christiani Consulting KG, Bad Münstereifel



Mobile Social Media im Vertrieb

Stefan Hentschel, Head of Mobile Advertising DACH, Google Germany GmbH, Hamburg



10 sichere Anzeichen, dass Ihr CRM nicht funktioniert und was Sie dagegen tun können

Phil Winters, CIAgenda, Heidelberg



ACQUISA-AWARD 2013: DER HEISSE STUHL

Im Rahmen der Clubnight wird der acquisa-Award für innovative Vertriebskonzepte verliehen.

Best Practice, z. B.:

Integration von Finanzdienstleistungen ins Händlerbestellsystem – Ein Zwischenstand im Projekt UNITE bei Daimler

Monika Schwarz, Daimler Financial Services AG, Stuttgart

Crowdsourcing – ein mächtiges Instrument für Innovation und Forecasting

Ulrich Meyer-Berhorn, Deutsche Telekom AG, Bonn und Sascha Seide, CrowdWorx, Berlin

360°-Blick im Firmenkundengeschäft: Alle Information, Zahlen und Dokumente auf einen Blick

Thomas Büsch, LHI Leasing GmbH, München

FREITAG, 22. MÄRZ 2013

Nur Tote bleiben liegen – Handlungsimpulse für Erfolg in turbulenten Zeiten

Anja Förster und Dr. Peter Kreuz, Bestsellerautoren, Managementberater, Querdenker aus Leidenschaft, Förster & Kreuz GmbH, Heidelberg



www.Foerster-Kreuz.com

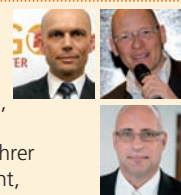
Vertrieboptimierung im digitalen Zeitalter – Chancen und Möglichkeiten

Martin Wolf, L'Oréal Danmark A/S, Glostrup; Thorsten Frerk, PTV Group Logistics Software, Karlsruhe



Bequem war gestern – Neue Recruitingstrategien für den Vertrieb

Christopher Funk, Geschäftsführer, Xenagos GmbH Deutschland, Frankfurt/M.; Thomas Lang, Director Direct Sales, E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG, Düsseldorf; Hartmut Kiry, Geschäftsführer der Hochschule der Wirtschaft für Management, Mannheim



Vom Technologie-Hersteller zum Automatisierungspartner – Kundennähe trotz segmentierter Marktbearbeitung

Hans-Ulrich Witschel, Vertriebsleiter Deutschland, Festo AG & Co. KG, Esslingen



Die Entscheidung liegt bei Dir!

Dr. Reinhard K. Sprenger, Führungsexperte, Querdenker und Bestsellerautor, Winterthur



DVVK-Clubnight

In diesem Jahr verwöhnt uns der Küchenchef des Westin Grand mit kulinarischen Köstlichkeiten. Wir feiern im ZEN-Restaurant des Hotels in einem außergewöhnlichen Ambiente und mit fetziger Tanzmusik. Lassen Sie sich überraschen – ein unvergesslicher Abend ist Ihnen garantiert!



Stand: 01/2013. Änderungen vorbehalten.





Bild: ©www.F1online.de

An der langen Leine

Leistungsorientierte Vergütung im Vertrieb reduziert sich in vielen Unternehmen immer noch auf Verkaufsprovisionen. Unternehmensziele bleiben meist außen vor.

Obwohl derzeit noch über **50 Prozent der deutschen Außendienstmitarbeiter** mit Provisionen vergütet werden, ist sie für eine moderne Außendienstvergütung nicht mehr das Instrument der ersten Wahl. Variable Vergütungssysteme wurden in den vergangenen 30 Jahren vornehmlich unter dem Aspekt der Mo-

tivation betrachtet. Dies führte in zahlreichen Unternehmen zu der Situation, dass sie als Ersatz für eine qualifizierte Führung der Mitarbeiter gesehen wurden. Das wird zum Problem, denn die wirtschaftliche Umwelt der Unternehmen ist heute ungleich komplexer und anspruchsvoller als noch vor wenigen

Jahren. **„Gut gemachte“ Vergütungssysteme verstehen sich heute primär als Führungs- und Steuerungsinstrumente:** Über die Art der Bezahlung erfährt der Mitarbeiter, was Sache ist, wo die Interessen und Absichten des Unternehmens liegen und welche Verkaufsaktivitäten Priorität haben.

VERGÜTUNGSMODELL KANN PERSONALFÜHRUNG NICHT ERSETZEN
Moderne Vergütung wird damit zum Verstärker des Führungsgedankens. Der Mitarbeiter soll an der langen Leine geführt werden, wobei er gleichzeitig über das jeweilige System in die Ziele und in die Philosophie des Unternehmens eingebunden ist. So soll er vor Ort die richtige Entscheidung treffen können.

Dies sind die Merkmale eines modernen Vergütungssystems, das die Vertriebsführung ganzheitlich unterstützt:

► **Mehrere Vergütungskomponenten:** Jedes Unternehmen verfolgt verschiedene Vertriebsziele zur gleichen Zeit. Dazu gehören beispielsweise Umsatz, Deckungsbeitrag, Neukundengewinnung, Verbesserung der Kundenstruktur oder das Eindringen in neue Märkte. Neben operativen Zielen werden strategische vergütet. Die Sicherstellung der Unternehmensziele soll so gewährleistet werden.

► **Moderne Vergütung im Vertrieb ist ertragsorientiert** und baut auf den Deckungsbeiträgen auf, die der einzelne Mitarbeiter beisteuert.

► **Mehrleistung lohnt sich:** Traditionelle Provisionssysteme können als „langweilig“ betrachtet werden, weil sie immer wieder die Leistung entlohnen, die in der Vergangenheit aufgebaut wurde und sich zu wenig auf den eigentlichen Leistungsbereich konzentrieren, der im Laufe des Jahres ansteht. Moderne Vergütungssysteme bündeln hingegen die Mittel der variablen Vergütung auf einen relativ engen Leistungskorridor des Mitarbeiters. Auf diese Weise entstehen steil verlaufende Vergütungskurven.

An die Stelle der Provisionen treten nun Zielprämien für die Erreichung bestimmter Leistungsziele. Die Vereinbarung solcher Leistungsziele macht die Mitarbeiterführung anspruchsvoller. Doch Vertriebler, die mit Zielen geführt

und auch vergütet werden, performen nachweislich besser. Das hat die Erfahrung gezeigt.

EINBEZIEHUNG VIELER MITARBEITER ANDERER VERTRIEBSBEREICHE

Die leistungsorientierte Vergütung konzentriert sich heutzutage nicht mehr ausschließlich auf den Außendienst, sondern bezieht alle Mitarbeiter ein, die zur Vertriebsleistung beitragen: Innendienst, Produktmanagement, Service, Call-Center etc. Weiche Leistungskriterien, die nicht mehr gezählt oder gemessen werden können, sondern über eine Leistungsbeurteilung Eingang in die variable Vergütung finden, werden immer häufiger. Die Auseinandersetzung mit Kriterien wie „Teamfähigkeit“, „Kompetenz“ oder „Belastbarkeit“ soll den Mitarbeiter entwickeln helfen und ihn fit machen für den Erfolg von morgen.

AKZEPTANZ BLEIBT HÜRDE FÜR NEUE ENTLOHNUNGSMODELLE

Ein weiteres Problem: Die betroffenen Mitarbeiter von dem neuen System zu überzeugen. Wichtig ist dabei, sie in die Entwicklung des neuen Vergütungskonzepts einzubinden, um Ihnen Ängste zu nehmen. Ebenso wichtig ist es, vom Start des neuen Vergütungssystems an, ein fehlerfreies Konzept vorliegen zu haben: Das Thema ist einfach zu sensibel, als dass es per „Versuch und Irrtum“ eingeführt werden könnte.

HEINZ-PETER KIESER ◀

KURZBIOGRAFIE



Dr. Heinz-Peter Kieser ist Inhaber eines Beratungsunternehmens, das sich mit der Einführung von leistungsorientierten Vergütungssystemen befasst. Bei der DVS ist er Referent des Seminars **„Motivierende Vergütung im Vertrieb“**.

Mehr darüber unter www.haufe-akademie.de/82.69

MÜSSEN SIE IHR VERGÜTUNGSMODELL ÄNDERN?

„Gut gemachte“ Vergütungsmodelle weisen typische Eigenschaften auf. Testen Sie Ihr gegenwärtiges System auf seine Qualität:

- Werden durch das Vergütungssystem die aktuell gültigen Vertriebs- und Unternehmensziele gefördert oder orientiert es sich noch an früheren Prioritäten des Unternehmens?
- Bietet das Vergütungssystem genügend Anreize zur Erreichung der Leistungsspitze oder wird vornehmlich die Basisleistung des Vertriebs vergütet?
- Fokussiert Ihr leistungsorientiertes Vergütungssystem ausschließlich den Außendienst und ignoriert Bereiche wie Innendienst, Produktmanagement, Service etc., die dem Vertrieb zuarbeiten?
- Ist das Vergütungssystem in der Praxis gerecht? Verdienen einzelne Mitarbeiter zu viel oder zu wenig? Oder werden gleich starke Verkäufer aufgrund ihres Dienstalters oder anderer Regelungen unterschiedlich entlohnt?
- Ist das Vergütungssystem flexibel und kann es sich auch an die Veränderungen im Markt und im Unternehmen anpassen?
- Bietet das Vergütungssystem auch bei der Betreuung von etablierten Produkten und festen Kunden Motivationsanreize oder sind einzelne Verkäufer „satt“?
- Berücksichtigt das Vergütungssystem angemessen die unterschiedlichen Gebietsstrukturen bzw. Gebietspotenziale?



DVVK – Der Treffpunkt für Entscheider

Zum nunmehr 36. Mal dreht sich beim Deutschen Vertriebs- und Verkaufskongress am 21. und 22. März 2013 alles um das Thema Vertrieb.

Das Programm bietet **aktuelle Themen, erfolgreiche Praxisbeispiele und außergewöhnliche Persönlichkeiten**. In diesem Jahr sind gleich zwei ebenso prominente wie erfolgreiche Persönlichkeiten im Hotel The Westin Grand dabei: Dies ist zum einen der Führungsexperte und **Bestsellerautor Dr. Reinhard K. Sprenger**, der sich mit provokanten Thesen einen Namen gemacht hat. Unter dem Motto „Die Entscheidung liegt bei Dir!“ will der Kolumnist des Manager Magazins die Kongressteilnehmer wachrütteln und motivieren, sich beruflichen wie persönlichen Herausforderungen zu stellen. Eine weitere Erfolgsgeschichte liefert **Media-Markt-Gründer Walter Gunz**. Der gebürtige Münchner skizziert seinen Aufstieg vom Verkäufer bei Karstadt bis zur Gründung seines eigenen Unternehmens, das heute zu den bekanntesten in Deutschland zählt.

AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS
Mit **Hans-Ulrich Witschel** ist ein weiterer erfahrener Vertriebs-Profi beim DVVK dabei. In seinem Vortrag „Vom Technologiehersteller zum Automatisierungspartner – Kundennähe trotz segmentierter Marktbearbeitung“ berichtet der Vertriebsleiter Deutschland Festo, wie das Unternehmen seine Kunden begeistert und dauerhaft bindet.

Um Erfolgsrezepte im Mitarbeiter-Coaching geht es bei Alexander Christiani. Von ihm erfahren die Teilnehmer, welche Coaching-Methoden, obwohl weit verbreitet, in der Praxis selten funktionieren und welche alternativen Strategien Vertriebsführungskräfte stattdessen anwenden sollten. **Über das Thema Führung spricht auch Patrick D. Cowden**, der sich mit dem zum Teil rauen Klima in deutschen Chefetagen befasst. Der Selfmademan und erfolgreiche Berater

fragt: „Mein Boss die Memme – Was läuft schief in deutschen Chefetagen?“ und zeigt auf, wie der Umgang mit schwierigen (Chef-)Persönlichkeiten aussehen kann. Neu beim diesjährigen DVVK ist **die Möglichkeit, sich je nach Branche und Bedarf gezielt zu informieren**. Dazu werden parallel drei verschiedene Best-Practices vorgestellt. Aus insgesamt sechs verschiedenen Beiträgen zu Themen wie CRM oder Crowdsourcing können die Teilnehmer dabei auswählen.

Zum **zweiten Mal wird am ersten Kongresstag der acquisa-Award verliehen**. Das Fachmagazin zeichnet damit besonders innovative und in der Praxis erfolgreiche Vertriebskonzepte aus. SAS◀



www.facebook.com/DVVK.Kongress



www.twitter.com/dvvk_Kongress



DVS-Programm-Guide

Das Weiterbildungsprogramm der *DVS* für Vertrieb und Verkauf

Im *DVS*-Programm-Guide finden Sie das Qualifizierungsangebot der Deutschen Verkaufsleiter-Schule (*DVS*) – dem Marktführer für Weiterbildung in Vertrieb und Verkauf.

Die *DVS* begleitet Ihren Karriereweg – vom Einstieg in die Verkaufstätigkeit bis hin zur Top-Führungskraft im Vertrieb. Die praxisnahe Wissensvermittlung und das Eingehen auf Ihre individuellen Bedürfnisse stärken Ihre Handlungskompetenzen und unterstützen Sie beim Ausbau Ihrer fachlichen und persönlichen Fähigkeiten. Das Trainerteam – erfahrene Praktiker und renommierte Experten auf ihrem Fachgebiet – vermittelt Ihnen top-aktuelles Know-how und zeigt Ihnen Lösungen für Ihre Verkaufs- und Vertriebspraxis auf.

Auf den folgenden Seiten erhalten Sie einen Überblick über das Weiterbildungsangebot für Vertrieb und Verkauf. Stellen Sie sich Ihr Programm nach Ihren fachlichen und persönlichen Bedürfnissen zusammen. Sie wählen Art und Umfang, der Ihnen am besten entspricht und entscheiden über die individuelle Themenzusammenstellung, die Ihnen hilft, Ihre Karriere voranzubringen.

Gerne steht Ihnen das *DVS*-Service-Team für eine persönliche Beratung zur Verfügung: Tel. 0761 898-4477

Das Themen- und Veranstaltungsspektrum



www.haufe-akademie.de/dvs

Ausbildung zum Top-Verkäufer

Sie sind neu im Vertrieb oder seit geraumer Zeit mit Vertriebsaufgaben betraut? Sie möchten sich auf die spannenden Aufgaben eines professionellen Verkäufers optimal vorbereiten oder Ihr vorhandenes Wissen vertiefen? Mit dieser zertifizierten zweimoduligen Ausbildung schaffen Sie die Basis für Ihren verkäuferischen Erfolg. Sie erarbeiten sich wichtige Werkzeuge und Arbeitstechniken für den beratungsintensiven Verkauf, können Verkaufsgespräche proaktiv und kundenorientiert führen und auf Augenhöhe mit Ihren Partnern verhandeln. Sie steigern somit Ihre Abschlusschancen und erreichen effektiver Ihre Vertriebsziele. Sie lernen in produktiver Atmosphäre, trainieren an eigenen Praxisfällen und haben die Möglichkeit, Ihr Wissen in der Transferphase anzuwenden. So bleibt das Gelernte auch haften. Mit der freiwilligen Prüfung dokumentieren Sie Ihr Know-how.

Die beiden Ausbildungsmodule sind getrennt buchbar. Zur Sicherstellung eines maximalen Lernerfolgs wird die Buchung beider Module empfohlen.

Inhalte

Modul 1: Grundlagen für erfolgreiches Verkaufen

- Die Rolle des Verkäufers
- Verkaufsprozesse und Organisationen verstehen
- Der „Werkzeugkasten“ des Verkäufers
- Vorbereitung des Verkaufsgesprächs
- Das interaktive Verkaufsgespräch
- Nachbereitung des Verkaufsgesprächs
- Verkaufsgespräche trainieren

www.haufe-akademie.de/50.54

Transferphase

Modul 2: Verhandlungstechniken und Arbeitsmethoden für Top-Verkäufer

- Transferworkshop
- Betriebswirtschaftliche Grundlagen für den Verkauf
- Kundenbearbeitungsstrategien entwickeln
- Professionell Verhandeln
- Preisverhandlungen souverän führen
- Schwierige Verhandlungen: Methoden und Instrumente
- Praxistraining Verhandlungsgespräch
- Effektives Selbstmanagement für Top-Verkäufer

www.haufe-akademie.de/51.09



Modul 1: 50.54

Modul 2: 51.09

Ihr Nutzen

- Sie trainieren wichtige Grundlagen für eine erfolgreiche Verkaufstätigkeit: Von der Verkaufsvorbereitung über die Verhandlungsführung bis zur Nachbereitung erarbeiten Sie sich ein sicheres Fundament.
- Sie erlernen Verhandlungstechniken, um sicher erfolgreiche Verkaufsabschlüsse zu erzielen.
- Durch die freiwillige Prüfung haben Sie die Möglichkeit, Ihren Lernerfolg zu prüfen und diesen mit einem Zertifikat der DVS zu bestätigen.

Teilnehmerkreis


Einsteiger, Quereinsteiger, Vertriebsingenieure sowie Techniker im Verkauf. Verkäufer ohne bzw. mit geringer Praxiserfahrung. Praktiker mit Verkaufserfahrung, die ihr Wissen aktualisieren und eine systematisierte Vorgehensweise im Verkauf erlernen möchten.



Diese Ausbildung wurde bereits über 230-mal durchgeführt!

Ausbildung zum aktiven Verkäufer im Innendienst

Als Innendienstmitarbeiter werden Sie zunehmend verkäuferisch tätig, z. B. bei der Bearbeitung von B- und C-Kunden, als Kunden-Coach im Beschwerdemanagement oder als Bedarfsforscher bei potenziellen Neukunden. Innen- und Außendienst wachsen im Rahmen dieser neuen Aufgabenverteilung zu einem gemeinsam operierenden Verkaufsteam zusammen. Moderne Verkaufstechniken und spezielle Akquisitions- und Argumentationsmethoden für aktives und erfolgreiches Verkaufen im Innendienst stehen daher im Mittelpunkt dieser Ausbildung.

51.19 

Ihr Nutzen

Diese Ausbildung vermittelt Ihnen praxisnah die wichtigsten Methoden und Vorgehensweisen für eine erfolgreiche Tätigkeit als aktiver Innendienstverkäufer.

- Sie wissen, wie Sie unterschiedliche Verkaufsinstrumente einsetzen und professionalisieren Ihre Arbeit.
- Sie kennen unterschiedliche Verkaufsinstrumente und wissen, diese wirkungsvoll einzusetzen.
- Sie trainieren effektives Telefonieren, können Kundeneinwänden souverän begegnen und mehrwertsteigernd argumentieren und wissen, wie Sie gezielt Abschlusstechniken einsetzen.
- Sie wissen, auf was es bei einem professionellen Key Account Management im Innendienst ankommt.
- Sie erkennen Cross- und Up-Selling-Potenziale und können diese konsequent ausschöpfen.
- Durch die freiwillige Prüfung haben Sie die Möglichkeit, Ihren Lernerfolg zu prüfen und diesen mit einem Zertifikat der DVS zu bestätigen.

Inhalte

- Aufgabenbereiche des modernen Innendienstes
- Die schriftliche Kommunikation mit dem Kunden als aktives Verkaufsinstrument
- Effektives Telefonieren für den aktiven Verkäufer im Innendienst
- Professionelle Unterstützung der Key Accounts durch den Innendienst
- Cross- und Up-Selling-Potenziale konsequent ausschöpfen


Teilnehmerkreis

Verkäufer im Innendienst, Telefonverkäufer, Mitarbeiter im Kundenservice, Vertriebsassistenten.

www.haufe-akademie.de/51.19

Weiterbildung zum Innendienstleiter

Der moderne Innendienst hat sich zu einer bedeutenden Schaltstelle zwischen Kunde und Unternehmen entwickelt. Mehr denn je wird vom Innendienst aktives Verkaufen und eine intensivere Zusammenarbeit mit dem Außendienst gefordert. Daraus erwächst ein völlig neues Anforderungsprofil an Führungskräfte im Innendienst. Wir vermitteln Ihnen, wie Sie vor diesem Hintergrund Ihre Organisation optimieren, Ihre Markt- und Kundenbearbeitung professionalisieren und wie Sie Ihre Mitarbeiter als Team führen und motivieren.

51.18 

Inhalte

- Rahmenbedingungen
- Operative, strategische Ziele des Innendienstes
- Organisatorische Anforderungen
- Neukundengewinnung, proaktiver Verkauf, Unterstützung im Key Account Management
- Aufbau einer Outbound-orientierten Innendienstorganisation
- Mitarbeiterführung
- Der Innendienstleiter als Motivator und Teamleader

Ihr Nutzen

- Sie erfahren, welches die Leistungsparameter eines modernen Innendienstes sind und wie dessen Organisationsstruktur in der Praxis aussieht.
- Sie können Ihre Organisation optimieren.
- Sie wissen, wie Sie Ihr Vorgehen bei der Markt- und Kundenbearbeitung optimieren.

- Sie erlernen Managementmethoden für Ihre Tätigkeit als Führungskraft und sind in der Lage, Ihre Innendienstmitarbeiter als Team zu führen und für neue Aufgaben zu motivieren.
- Durch die freiwillige Prüfung haben Sie die Möglichkeit, Ihren Lernerfolg zu prüfen und diesen mit einem Zertifikat der DVS zu bestätigen.

Teilnehmerkreis

Verkaufsführungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aus dem Innendienst, Innendienstleiter, Innendienstmitarbeiter.

www.haufe-akademie.de/51.18

Weiterbildung zum Key Account Manager

Markenartikel- und Konsumgüterindustrie

Die Konsumgüterbranche unterliegt einem starken Wandel. Der langfristige Unternehmenserfolg hängt immer häufiger von den Geschäftsbeziehungen zu wenigen Schlüsselkunden ab. Dies hat enorme Konsequenzen für den Umgang mit Key Accounts und die Position eines Key Account Managers. Wir vermitteln Ihnen das erforderliche Wissen und hilfreiche Tools für erfolgreiches KAM in der Konsumgüterindustrie.

Inhalte

Modul 1

- Struktur, Analyse und Strategie
- Leistungen und Konditionen

Transferphase

Modul 2

- Aufgaben, Prozesse und Zusammenarbeit
- Erfolgsmessung, Organisation und Implementierung

Ihr Nutzen

Sie erfahren, wie Sie

- Key Accounts systematisch analysieren,
- Strategien und Techniken für erfolgreiche Schlüsselkundenbetreuung entwickeln und Wachstumspotenziale ausschöpfen,
- Mehrwerte für Key Accounts und Ihr Unternehmen schaffen,
- Teams zur Key Account-Betreuung zusammenstellen und erfolgreich koordinieren,
- Erfolge im KAM messen und
- bei der Implementierung des KAM vorgehen.
- Durch die freiwillige Prüfung haben Sie die Möglichkeit, Ihren Lernerfolg zu prüfen und diesen mit einem Zertifikat der DVS zu bestätigen.



50.56 ▶

Teilnehmerkreis

Key Account Manager, Großkundenbetreuer, Betreuer von Top-Kunden, Nachwuchsführungskräfte im KAM, Vertriebsleiter.

www.haufe-akademie.de/50.56



Weiterbildung zum Key Account Manager

Investitionsgüter- und Dienstleistungsindustrie

Das Ringen um Kunden stellt das Key Account Management mehr denn je in den Fokus vertrieblicher Aktivitäten. So reicht die Positionierung als leistungsfähiger Lieferant nicht mehr aus, denn Ihre Kunden haben zunehmend komplexere Anforderungen und suchen Wertschöpfungspartner, die Ihnen helfen nachhaltig Wachstumspotenziale zu erschließen. Wir vermitteln Ihnen das nötige Fachwissen für eine erfolgreiche Tätigkeit als Key Account Manager und bereiten Sie auf die Besonderheiten hoch anspruchsvoller Kunden vor.

Inhalte

- Grundlagen des Key Account Managements (KAM)
- Analyse und Planung von Key Accounts
- Verhandlungsführung
- Organisatorische Einbindung des Key Account Managements

Ihr Nutzen

- Sie können nachhaltige, wirtschaftliche und kundenindividuelle Beziehungen zu Ihren Kunden aufbauen und pflegen.
- Sie kennen das Instrumentarium für ein professionelles KAM und können Ihre Key Accounts systematisch analysieren und planen.
- Sie vertiefen und differenzieren Ihre Möglichkeiten bei der Gestaltung Ihres Nutzenmanagements.
- Sie können wirkungsvoll Verhandlungen vorbereiten und durchführen und Ihre Konditionen und Preise besser durchsetzen.

- Sie wissen wie Sie sich in Verhandlungen auf hoher Ebene professionell vorgehen und Ihre Verkaufschancen steigern.
- Durch die freiwillige Prüfung haben Sie die Möglichkeit, Ihren Lernerfolg zu prüfen und diesen mit einem Zertifikat der DVS zu bestätigen.

Teilnehmerkreis

Key Account Manager, Großkundenbetreuer und -berater, Kundenmanager, Vertriebsführungskräfte, Geschäftsführer kleiner und mittelständischer Unternehmen.

www.haufe-akademie.de/51.75

NEU! Zusätzlich buchbar:

Praxistag zur Weiterbildung zum Key Account Manager
(www.haufe-akademie.de/57.78)



51.75 ▶

Weiterbildung zum Regionalleiter

In Kooperation mit der Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM), Mannheim

Das Aufgabenfeld des Regionalleiters hat sich gewandelt. War es früher oft ausreichend, ein charismatischer Top-Verkäufer zu sein, erfordert die Position heute ein fundiertes Wissen in den Bereichen BWL und Marketing sowie Führung, Kommunikation, Vertriebssteuerung und -strategie. Diese intensive Weiterbildung in Kooperation mit der Hochschule HdWM rüstet Sie mit dem erforderlichen Wissen, um souverän und erfolgreich agieren zu können und das breite Aufgabenspektrum eines Regionalleiters professionell zu beherrschen.

Inhalte

- Führung und Kommunikation
- Neukundengewinnung und Vertriebsstrategien
- Betriebswirtschaftliche Analyse des Verkaufsgebiets
- Spezielle Methoden zur Vertriebssteuerung
- Gezielte Förderung von Vertriebsmitarbeitern und -teams

Ihr Nutzen

- Sie lernen Grundlagen der Verkäuferführung sowie moderne und bewährte Führungs- und Kommunikationstechniken kennen und wissen, wie Sie Ihre Verkaufsmannschaft zu Spitzenleistungen führen.
- Sie üben, Instrumente der strategischen Neukundengewinnung praxisnah anzuwenden und wissen, wie Sie systematisch neue

Verkaufsgebiete erschließen und somit Ihre Kundenpotenziale ausschöpfen.

- Sie können Ihr Verkaufsgebiet anhand betriebswirtschaftlicher Methoden gezielt und systematisch analysieren und geeignete Maßnahmen ableiten.
- Nach erfolgreichem Abschluss der Prüfung erhalten Sie ein anerkanntes Teilnahmezertifikat der DVS/Haufe Akademie und der Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM), Mannheim und steigern so Ihre Berufs- und Aufstiegschancen.

Teilnehmerkreis

Führungskräftenachweis, Regional-/Gebietsverkaufsleiter, Niederlassungsleiter.

www.haufe-akademie.de/50.58



50.58 



HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT
FÜR MANAGEMENT
UNIVERSITY OF APPLIED
MANAGEMENT STUDIES

Weiterbildung zum Vertriebsleiter

In Kooperation mit der Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM), Mannheim

Vertriebsteams zu entwickeln, Vertriebsstrategien zu implementieren sowie Vertriebsprozesse zu steuern, sind die Kernaufgaben eines Vertriebsleiters. Effektivität und Effizienz in der Führungsarbeit sowie Verhandlungssouveränität mit Top-Kunden bestimmen zudem Ihren Erfolg. Trainieren Sie, wie Sie diese wichtigen Fertigkeiten, Verkaufstechniken und -tools beherrschen und in Ihrer täglichen Praxis erfolgreich zum Einsatz bringen. Diese Weiterbildung der DVS wurde in Kooperation mit der Hochschule der Wirtschaft für Management, Mannheim konzipiert und vermittelt Ihnen das praktische Fundament für eine professionelle Tätigkeit als moderner Vertriebsleiter.

Inhalte

Modul 1

- Führung und Motivation
- Vertriebsprozesse, -steuerung und -strategie

Modul 2

- Markt und Kunde
- Trends im Vertrieb
- Freistellung, Auswahl und Einstellung von Vertriebsmitarbeitern

Modul 3

- BWL für Vertriebsleiter
- Planung und Steuerung des Vertriebs auf Basis betriebswirtschaftlicher Kennzahlen

- Management des Innen- und Außendienstes
- Effektivität und Effizienz in der Führungsarbeit
- Bringen Sie es auf den Punkt!

Modul 4

- Verhandlungen führen
- Entwicklung von Vertriebsmitarbeitern und -teams zu Spitzenleistungen

Ihr Nutzen

- Sie erarbeiten sich in 4 Wochen ein praktisches Fundament für eine erfolgreiche Tätigkeit als Vertriebsleiter.
- Nach erfolgreichem Abschluss der Prüfung erhalten Sie ein anerkanntes Teilnahmezertifikat der DVS/Haufe Akademie und der Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM), Mannheim und steigern so Ihre Berufs- und Aufstiegschancen.

Teilnehmerkreis

(Nachwuchs-)Verkaufs-/Vertriebsleiter, Gebietsverkaufsleiter, Regionalleiter, Niederlassungsleiter, Außendienstleiter und Quereinsteiger im Vertrieb.

www.haufe-akademie.de/50.59



50.59 



HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT
FÜR MANAGEMENT
UNIVERSITY OF APPLIED
MANAGEMENT STUDIES

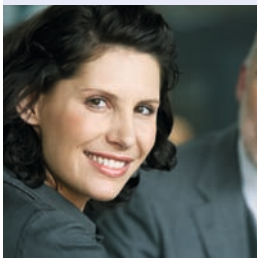


Verkauf und Verhandlungsführung

Professionell verkaufen I

75.57 ▶

Das Training für den Verkaufseinsteiger



In diesem Grundlagentraining erfahren Sie, wie Sie strukturiert und professionell an Ihre Verkaufsaufgabe herangehen. Sie lernen die wesentlichen Aufgaben für den Verkaufsprozess kennen. Der Schwerpunkt liegt auf der Vorbereitung und der Durchführung des Verkaufsgesprächs einschließlich Ihres souveränen persönlichen Auftretts.

Professionell verkaufen II

82.76 ▶

Verkaufsgespräche erfolgreicher führen

Als Verkäufer lernen Sie, Kundenpotenziale effektiv auszuschöpfen, Leistungen in Kundennutzen umzuwandeln und mit hoher Überzeugungskraft zu argumentieren. Im Training üben Sie unter professioneller Anleitung praxisrelevante Situationen.

Verhandlungstraining für den Verkaufsprofi I

50.87 ▶

Geschickte Gesprächsführung, Menschenkenntnis und eine starke Persönlichkeit sind wichtige Voraussetzungen für Ihre Verhandlungserfolge. Werden Sie Verhandlungsprofi in allen Verhandlungssituationen und verhandeln Sie auf Augenhöhe mit Gesprächspartnern unterschiedlicher Hierarchieebenen. Das Training vermittelt grundlegendes Know-how sowie professionelle Methoden und Techniken für erfolgreiche Verhandlungen in Ihrer Vertriebspraxis.

Verhandlungstraining für Verkaufsprofis II

50.88 ▶



Verhandlungen werden immer härter und selbst erfahrene Verkäufer verlieren viel Zeit und Geld durch ineffiziente Gespräche. Mit den in diesem Aufbau-seminar trainierten Verhandlungsmethoden und -techniken steigern Sie Ihre Ergebnisse, gerade im Umgang mit Verhandlungsprofis. Trainieren Sie, komplexe Verhandlungen überlegen und ergebnisorientiert zu führen und erfolgreich abzuschließen.

Rhetorik für Verkäufer

50.90 ▶

Selbst das beste Produkt lässt sich nicht verkaufen, wenn Sie Ihre Verkaufsargumente nicht überzeugend ausdrücken können. In diesem Seminar trainieren Sie, authentisch und glaubwürdig in Verkaufsgesprächen aufzutreten.

Rhetorik für Führungskräfte im Vertrieb

56.72 ▶

Die Führungsrhetorik lehrt die Kunst der Überzeugung, der positiven und wirkungsvollen Selbstdarstellung, des sicheren Auftretens und des bildhaft kraftvollen Ausdrucks. In diesem Intensivtraining erfahren Sie Gesetzmäßigkeiten, die durch nachhaltige Analyse der besten Redner ermittelt wurden. In Kleingruppen trainieren Sie dieses Know-how, um es künftig souverän für Ihren persönlichen Verkaufserfolg zu nutzen.

Präsentations- und Argumentationstraining für Verkäufer

93.03 ▶



Sie möchten Ihre Kunden umfassend informieren und für Ihre Sache begeistern? In diesem auf die Vertriebspraxis zugeschnittenen Training lernen Sie, zielgruppengerecht zu präsentieren, professionell zu visualisieren und moderne Medien optimal einzusetzen. Trainieren Sie, präzise zu argumentieren, sodass Sie auch in komplexen, schwierigen oder terminkritischen Situationen positive Ergebnisse erzielen!

Neukundengewinnung und Akquisegespräche

75.42 ▶

Die (Kalt-)Akquise von Neukunden ist oft ein „heißes Eisen“. Hier erfahren Sie, wie Sie Ihre Neukundengewinnung systematisch angehen und Akquisegespräche erfolgreich und sicher führen.

Professioneller Vertrieb von Betriebsmitteln

56.36 ▶

Vom Einmalkäufer zum loyalen Stammkunden

Im Direktvertrieb von Betriebsmitteln oder Verbrauchsgütern besuchen Sie täglich viele Kunden. Einen beachtlichen Anteil hat hier die Kaltakquisition. Da die Produkte meist austauschbar sind, die Kundenloyalität gering und der Wechsel zwischen verschiedenen Anbietern groß, werden Neukunden nicht strategisch zu Stammkunden aufgebaut. Das Ergebnis sind Preiskämpfe, Kundenverluste, brachliegendes Umsatzpotenzial und schlechte Margen.

Mit Neuropsychologie zum Verkaufserfolg

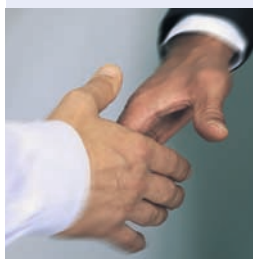
56.39 ▶

Wie man Kunden wirklich überzeugt

Die Neuro Associative Selling® Strategie integriert alle relevanten neuropsychologischen Erkenntnisse in eine einzige Verkaufsstrategie, die durch Analyse mehrerer tausend Verkaufsgespräche vom Trainer selbst entwickelt wurde. Durch das innovative, DVS-exklusive Intensivtraining vermitteln wir Ihnen die richtigen Verhaltensweisen so aktiv und intensiv, dass Sie bereits im nächsten Verkaufsgespräch Ihren Verkaufserfolg erhöhen. Garantiert!

NEU: Das G.A.L.A. Selling-Konzept: der direkte Weg zum Verkaufsabschluss

57.91 ▶



Mit Strategie und Methodik ziel-sicher zum Verkaufsabschluss. G.A.L.A. Selling wurde zu diesem Zweck vom Trainer entwickelt – Trainingserfahrung mit über 25.000 Verkäufern bildet die Grundlage für dieses Konzept, das bereits in weit über 100.000 Verkaufsgesprächen eingesetzt wurde. Profittieren Sie nach diesem innovativen, DVS-exklusiven Training von den Vorgehensweisen der Spitzenverkäufer und maximieren Sie so Ihren Verkaufserfolg.

Innendienst und Kundenservice

Professionelles Angebotsmanagement

52.42 ▶

So steigern Sie Ihre Abschlusschancen!



In diesem Seminar erfahren Sie, wie Sie von der Angebotsqualifizierung und -erstellung bis hin zur effektiven Nachverfolgung Ihr Angebotsmanagement professionalisieren. Sie lernen, noch gezielter die Bedürfnisse Ihrer Kunden und Interessenten zu ermitteln, wissen, wie sich der Nutzen für den Kunden im Angebot niederschlägt.

Kommunikations- und Telefontraining

81.76 ▶

Für Vertriebsinnendienst und Kundenservice

Serviceorientierung muss für Kunden schon beim ersten Anruf spürbar werden. Optimieren Sie Ihren Kundenservice am Telefon und steigern Sie damit die Kundenzufriedenheit und Ihr Ansehen am Markt.

Reklamationsmanagement: Beschwerden als Chance nutzen

91.29 ▶

Der Umgang mit Reklamationen — vor allem im direkten Kundengespräch — fällt vielen Menschen schwer. Emotionalität auf beiden Seiten verstellt den Zugang zu rationalen Argumenten. Doch gerade in der geschickten und effizienten Bearbeitung von Reklamationen stecken ungeheure Chancen zur Kundenbindung! Nehmen Sie mit diesem Training einen Perspektivwechsel vor und lernen Sie, Beschwerden nicht als Misserfolg, sondern als positive Herausforderung zu betrachten und zu managen.

Service-Center Management

56.37 ▶

Strategie — Aufbau — Organisation



Die Bearbeitung von Kundenanfragen, Beschwerdemanagement, die Unterstützung des Außendienstes sowie die gezielte Betreuung von B- und C-Kunden sind die wichtigsten Aufgaben eines Service-Centers. In diesem Seminar vermitteln wir Ihnen die wichtigsten strategischen, kaufmännischen, rechtlichen und personalwirtschaftlichen Grundlagen rund um Aufbau, Organisation und Führung eines Service-Centers.

Key Account Management

Key Accounts professionell managen

50.66 ▶

Erfolgsfaktoren — Instrumente — Methoden

Nachhaltige Kundenbeziehungen, am Nutzen orientierte Akquisitionstrategien und Transparenz im eigenen Unternehmen sind in der derzeitigen Marktsituation unerlässlich. Lernen Sie, Ihre Kundenbeziehungen neu zu betrachten und diese mehrwertorientiert und nachhaltig aufzubauen. Sie trainieren, wie Sie mit Ihren Key Accounts einen Beitrag zur Differenzierung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens leisten.

Strategisches Verkaufen

50.67 ▶

Von der Einzelmaßnahme zum strategischen Kundenmanagement

Die Anzahl Ihrer Ansprechpartner in Unternehmen steigt und tatsächliche Entscheider bleiben oft im Hintergrund. Wer sich nur auf Produkt, Preis, Qualität und Lieferzeit beschränkt, befindet sich in einem aussichtslosen Kampf. Wir zeigen Ihnen, wie Sie Entscheider und politische Strukturen beim Kunden nutzen und wie Sie strategisch Mentoren gewinnen und den Mehrwert Ihres Angebots herausstellen.

Vertriebssteuerung und -führung

Erfolgreiches Vertriebsmanagement

75.37 ▶

Der Anteil der Vertriebskosten an den Gesamtkosten wird von vielen Unternehmen auf 20 % und mehr beziffert. Lernen Sie, mit klarer Führung, durchdachter Strategie und betriebswirtschaftlichem Know-how Ihre Vertriebsorganisation effizient am Markt auszurichten, um nachhaltig Vertriebspotenziale auszuschöpfen.

Erfolgreiche Kooperationen im Vertrieb

55.73 ▶

Strategische Partnerschaften aufbauen und steuern



Vertriebskooperationen sind bei sich verschärfenden Marktbedingungen für KMU Erfolg versprechend: Sie bündeln Vertriebskompetenz, kombinieren Ressourcen und Know-how, setzen so Innovationspotenziale frei und schaffen Zugang zu neuen Märkten. Trainieren Sie, wie Sie Vertriebs- und Wachstumsmöglichkeiten identifizieren, Vertriebskooperationen aufbauen, steuern und Erfolg sichern.

NEU: Personalgewinnung im Vertrieb

57.92 ▶

Auswahl und Einstellung der richtigen Vertriebsmitarbeiter



Die richtigen Mitarbeiter anzusprechen und zu gewinnen, ist essenziell wichtig. Ein vertriebsorientierter, systematischer Personalauswahlprozess beugt teuren Fehlentscheidungen vor und hilft, die richtigen Talente anzusprechen und zu überzeugen. Dieses Seminar vermittelt Ihnen wichtige Grundlagen, Methoden und Instrumente zur edarfskonkretisierung, Bewerbervorauswahl und arbeitsrechtlichen Fallstricken.

Effiziente Außendienststeuerung

50.64 ▶

Außendienst-Teams steuern, motivieren und führen

Erfahren Sie, wie Sie eine effiziente Außendienststeuerung aufbauen, welches die Knackpunkte zwischen Außendienst und Controlling sind und wie Sie mit dem richtigen Zahlenwerk Verkäufer motivieren, steuern und führen.

Motivierende Vergütung im Vertrieb

82.69 ▶

So entwickeln Sie eine leistungsgerechte Vertriebsvergütung
Die Vergütung entscheidet maßgeblich über Vertriebseffizienz und -erfolg. In diesem Seminar erfahren Sie, wie Sie attraktive Anreize für Ihren Außen- und Innendienst schaffen und Ihren Verkauf effektiv an die Unternehmensziele koppeln.

Wie man eine Verkaufsmannschaft zu Spitzenleistungen führt

50.82 ▶

In diesem motivationspsychologischen Training erfahren Sie, wie Sie individuelle Entwicklungspotenziale Ihrer Verkäufer effektiv ausschöpfen und ein leistungsstarkes Verkaufsteam aufbauen. Sie erarbeiten sich eigene Lösungsstrategien und lernen, wichtige Führungsstrategien und -techniken wirkungsvoll anzuwenden.

DVVK: Deutscher Vertriebs- und Verkaufskongress

51.10 ▶

21. und 22. März 2013 in München



Der DVVK präsentiert kompakt an zwei Tagen Top-Trends, Top-Speaker und Top-Impulse. Beim jährlichen Treffen der Fach- und Führungskräfte in Vertrieb und Verkauf geht es um Vorsprung für Ihre „Leadership in Sales“. Profitieren Sie schon heute vom Wissen und den Ideen für morgen.

www.dvvk.de

Betriebswirtschaft und Recht für den Vertrieb**BWL-Praxiswissen für den Vertrieb**

78.05 ▶

Grundlagen verstehen und direkt umsetzen

Schaffen Sie sich praxis- und vertriebsorientiert ein sicheres betriebswirtschaftliches Fundament. Sie wissen, relevante Kenngrößen in Ihrer Verkaufsargumentation anzuwenden und erkennen wirtschaftliche Zusammenhänge und Auswirkungen für das eigene als auch das Kundenunternehmen.

Vertriebscontrolling: verstehen – aufbauen – nutzen

86.75 ▶

Mit den richtigen Daten aus dem Vertriebscontrolling und einer darauf aufbauenden Vertriebssteuerung schöpfen Sie Ihre Umsatzpotenziale optimal aus und maximieren Ihre Erträge.

Rechtswissen für den Vertrieb

51.02 ▶

Grundlagen – Verträge – Praxisfälle



Für eine erfolgreiche Vertriebstätigkeit ist ein sicheres juristisches Fundament unabdingbar, denn Sie schließen täglich Verträge ab. Fehler in der vertraglichen Gestaltung können dabei kostspielige Konsequenzen haben. Von den zentralen Vertriebsverträgen über die Vertragsanbahnung und die rechtssichere Gestaltung Ihrer Verträge vermitteln wir Ihnen das nötige Praxiswissen.

Marketing**Praxistraining Marktforschung**

51.21 ▶

Von A wie „Analyseinstrumente“ bis Z wie „Zielgruppenbefragung“

In diesem Grundlagenseminar erfahren Sie, wie Sie durch gezielte Marktforschung Ihren Markt genau kennenlernen und Markttransparenz schaffen. Von der Primär- und Sekundärforschung über die Datenauswertung bis hin zur Konzeption von Marktforschungsprojekten rüsten wir Sie mit einem praktischen Instrumentarium für eine erfolgreiche Tätigkeit in der Marktforschung aus.

Synergien aus Marketing und Vertrieb nutzen

56.24 ▶

Gemeinsam zu mehr Erfolg

Marketing und Vertrieb haben beide die Aufgabe, Wert im Markt zu schaffen. Umso erfolgsentscheidender ist eine effektive Zusammenarbeit dieser Bereiche, denn Konflikte können die Kundenorientierung und Rendite beeinträchtigen. Sie kennen Ursachen und Wirkung unterschiedlicher Konflikte und entwickeln Lösungsansätze für eine reibungslose Zusammenarbeit.

Projektmanagement für Marketing und Vertrieb

75.35 ▶

Die Fähigkeit, Projekte erfolgreich zu managen, wird heute in allen Unternehmensbereichen vorausgesetzt. Machen Sie sich mit marketing- und vertriebsspezifischen Methoden erfolgreichen Projektmanagements vertraut. Sie trainieren, wie Sie diese Instrumente gezielt anwenden und damit zur Verbesserung von Marketing und Vertrieb beitragen.

Erfolgreiche Texte für Marketing und Vertrieb

89.26 ▶

Gute Texte helfen, Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen. Dreh- und Angelpunkt ist dabei der Kundennutzen und dessen klare, verständliche Darstellung – im Gespräch und in allen Werbemitteln. Ziel ist es, kreative, leserorientierte und damit erfolgreiche Texte zu schreiben.

Sie haben Fragen?Rufen Sie uns an unter **Tel.: 0761 898-4477****Kontakt:**

-  Fax 0761 898-4423
-  E-Mail service@haufe-akademie.de
-  Internet www.haufe-akademie.de/dvs
-  Post DVS–Deutsche Verkaufsleiter-Schule
Haufe Akademie GmbH & Co. KG
Lörracher Straße 9
79115 Freiburg





Zukunft im Kopf.

Ob Verkaufs-Einsteiger oder Top-Führungskraft im Vertrieb: Mit Soft Skills weiter nach vorne!

Persönliche Stärken weiterentwickeln – für mehr Überzeugungskraft im Job

Führung und Coaching

Mit unseren Trainings unterstützen wir Sie dabei, Ihre Aufgabe als Führungskraft lebendig zu gestalten. Leben Sie Leadership!

- Führungskompetenz für Einsteiger
- Erweiterte Führungskompetenz
- Führungskompetenz für erfahrene Führungskräfte
- Führung erleben
- Coaching

Weitere Informationen finden Sie unter www.haufe-akademie.de/fuehrung

Persönliche und soziale Kompetenz

Mit der gezielten Weiterentwicklung Ihrer Soft Skills entwickeln Sie auch Schritt für Schritt Ihre persönliche Karriere.

- Rhetorik
- Moderation und Präsentation
- Kommunikation und Gesprächsführung
- Persönlichkeitsentwicklung
- Selbst- und Zeitmanagement

Weitere Informationen finden Sie unter www.haufe-akademie.de/persoенliche-kompetenz



Bild: © Corbis

Mitarbeiterführung á la Steve Jobs

Fairness lohnt sich nicht. Eine Studie der Kühne Logistics University belegt zumindest, dass Führungskräfte, die einzelne Mitarbeiter bevorzugen, ihr Team voranbringen.

Die Wissenschaftler haben demnach herausgefunden, dass **Mitarbeiter, die sich besser behandelt fühlen als ihre Kollegen, besonders gute Leistungen erbringen** und damit gleich die gesamte Teamleistung steigern. Für die Studie hatten die deutschen Wissenschaftler mit Kollegen aus England, Kanada und den Niederlanden zusammen gearbeitet und knapp 1.000 Arbeitnehmer befragt.

Vorgesetzte befinden sich damit in einem ethischen Dilemma: Einerseits erhöhen sie durch die Bevorzugung Einzelner deren Selbstwert, sie werden besonders produktiv, machen nachweislich weniger Fehler und unterstützen außerdem noch ihre Kollegen. Andererseits halten sie sich damit nicht an den moralischen Anspruch, alle Mitarbeiter grundsätzlich gleich zu behandeln – und riskieren den Vertrauensverlust derjenigen, die benachteiligt werden.

Dies bedeute aber nicht, manche Mitarbeiter respektlos zu behandeln, sagt Christian Tröster, der an der Studie mitgearbeitet hat. Vielmehr gelte es, die Kollegen grundsätzlich „normal“ zu behandeln und die Bevorteilung der Besten auf sensible Weise zu gestalten. In einem Experiment hielten beispielsweise Vorgesetzte verstärkt Augenkontakt mit bevorzugten Mitarbeitern, gaben ihnen häufiger das erste Wort und lobten ihre Beiträge in besonderem Maße. Das Ergebnis: **Wer sich im Vergleich zu anderen besser behandelt fühlt, stärkt das gesamte Team und steigert so die Produktivität.** Mitarbeiter, die sich gleich gut behandelt fühlen, bringen hingegen weniger gute Ergebnisse.

HONORIEREN UND BEI LAUNE HALTEN Leistungsträger besonders zu pushen, war eines der Erfolgsrezepte des ehema-

ligen Apple-Chefs Steve Jobs. Er war bekannt durch seinen „tyrannischen“ und zuweilen „launenhaften“ Führungsstil. Weniger Gute behandelte er wie Bauern auf dem Schachbrett, gleichzeitig widmete er sich Einzelnen besonders und motivierte sie zu Höchstleistungen. Um die Gruppe der Durchschnittsmitarbeiter nicht zu verprellen, rät Tröster, **immer in direktem Zusammenhang mit guter Arbeit zu loben.** Unter diesen Umständen sei das Verhalten des Chefs auch für die anderen Kollegen verständlich.

So ganz ausgegoren ist dieses Studienergebnis wohl auch in den Augen der beteiligten Wissenschaftler noch nicht. Unter welchen Umständen und **in welchen Situationen ein bevorteilender Führungsstil erfolgreich und moralisch vertretbar ist,** soll eine Folgestudie nämlich abschließend klären.

SAS ◀



Bild: © Veer Inc.

Weniger ist oft mehr

Qualität statt Quantität. Dieses Credo gilt auch bei der Vereinbarung von Besuchsterminen.

Innendienstler, die einfach möglichst viele Besuchstermine vereinbaren, tun dem Außendienst keinen Gefallen. Besser ist es, bereits am Telefon Interessenten zu qualifizieren und nur die Kontakte weiterzuverfolgen, bei denen auch echte Chancen bestehen. Mitarbeiter, die grundsätzlich sehr viele Termine vereinbaren, scheinen besonders erfolgreich zu sein. Die Telefontrainerin

Claudia Fischer aus Unterhaching weist aber darauf hin, dass Termin nicht gleich Termin ist. Ihre Beobachtung: Viele Termine sind von vornherein zum Scheitern verurteilt, weil der potenzielle Kunde eigentlich gar keiner ist. Ihre Empfehlung: „Statt der quantitativ orientierten TTV (Telefonische Termin-Vereinbarung) lieber eine inhaltlich orientierte QTV (Qualifizierte Termin-Vereinbarung) ein-

setzen und mit weniger Terminen mehr Erfolge erzielen.“ Wie die Telefontrainerin erklärt, unterscheidet sich eine QTV von einer TTV zunächst darin, dass man sich auf die Besonderheiten, Wünsche und Bedürfnisse von Ansprechpartner und Unternehmen vor dem Gespräch gezielt vorbereitet. Ganz wichtig ist es auch, die aktuelle Bedarfsituation zu ermitteln und zu analysieren. **VNM ◀**



Mit „Außendienst Informationen“ haben Sie im Vertrieb die Nase vorn. Versprochen.

Holen Sie sich alle 14 Tage optimale Unterstützung bei Kundenmanagement, Kommunikation, Motivation und Selbstmanagement. Prägnant und kompakt auf nur 6 Seiten für Ihren vertrieblichen Berufsalltag abgestimmt.

Der „10-Minuten-Check“, das Erfolgsbeispiel eines Unternehmens und viele Praxis-Tipps in jeder Ausgabe machen Ihre Verkaufsgespräche noch erfolgreicher.

Jetzt informieren und 4 Wochen kostenlos testen:
<http://shop.haufe.de/marketing>



Entrümpeln Sie Ihren Wortschatz!

Wer verkaufen will, muss auch rhetorisch überzeugen.
Auf die passenden Worte zur richtigen Zeit kommt es an.

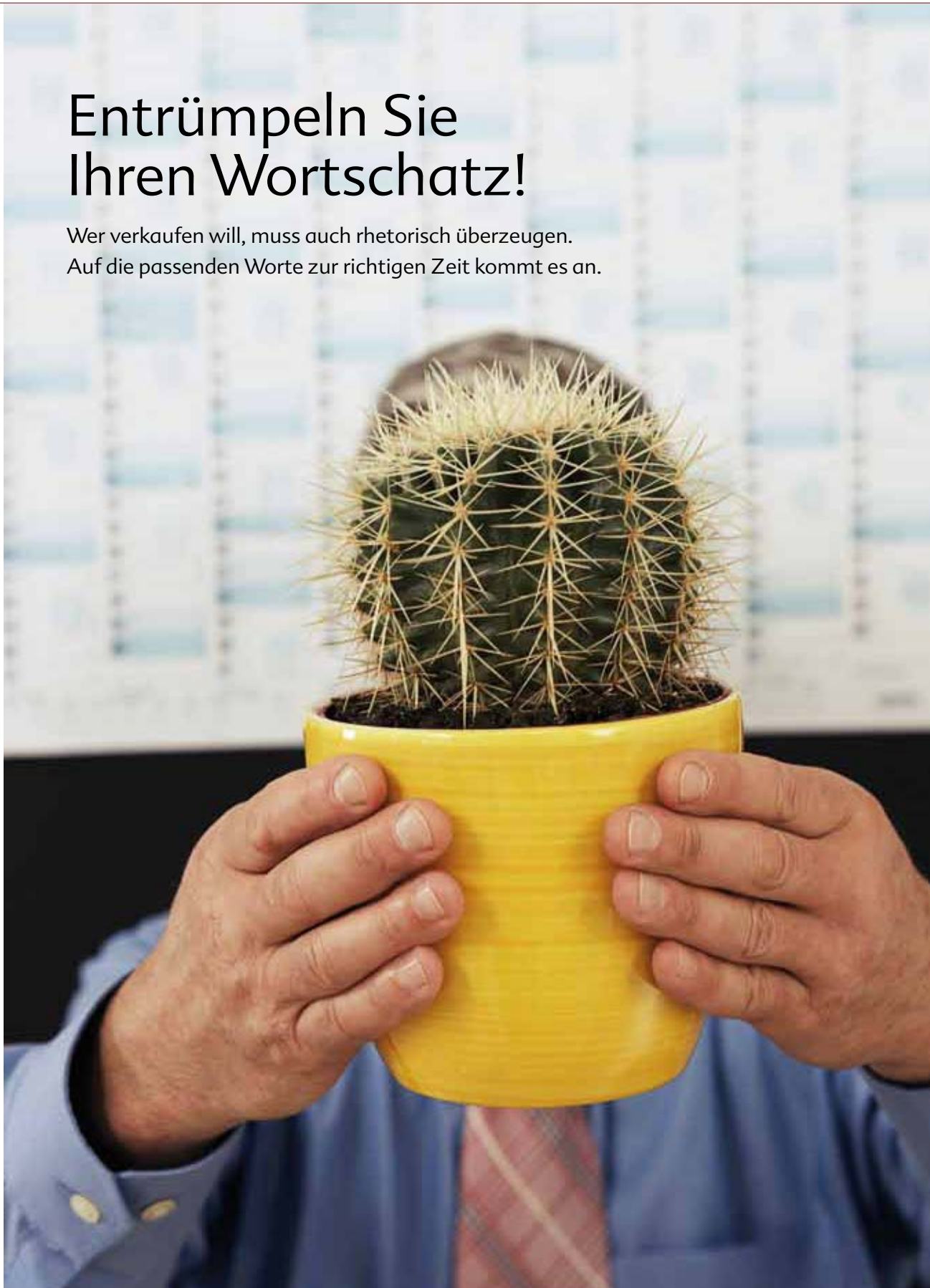


Bild: © Veer Inc.

Rhetorik und insbesondere Verkaufsrhetorik definiere ich als **„Die Kunst, im richtigen Moment das treffende Wort in der richtigen Art und Weise an der passenden Stelle zu sagen“**. Welches ist aber nun für wen, wann und wo das treffende Wort? Worte sind Bilder – in der Regel verschlüsselte Bilder. Es gibt Bilder, die mag der Mensch, diese Bilder nenne ich „Sugies“ (von Sugar, süß, schmeckt mir) und es gibt Bilder, die mag der Mensch nicht, diese nenne ich „Antis“ (anti=dagegen). Möchte ich nun einem Menschen etwas verkaufen und ihn für etwas gewinnen, gilt es das, was ich ihm verkaufen möchte, positiv zu formulieren und mit „Sugies“ zu versüßen. Häufig meinen wir es gut und positiv, formulieren aber falsch. Ein Beispiel: „Ich will nicht mehr so negativ formulieren“. Vorteilhafter hört es sich an zu sagen: **„Ich denke und formuliere positiv und konstruktiv“**

DAS BESONDERE HERVORHEBEN

Die wahre Kunst des Verkaufens ist das Verstehen und am Allgemeinen das Besondere hervorzuheben. Um diese Kunst zu beherrschen, muss das gesagt und benannt werden, was ist, anstelle zu sagen, was *nicht* ist. Um im Kundenbewusstsein Vorteile einprägsam zu verankern, hier der Unterschied: „Sehen Sie, mit diesem Bolzenschneider können Sie *nicht nur* rechts herum Gewinde schneiden, *sondern auch* links herum“. Alternativ und besser: „Mit diesem Bolzenschneider können Sie *so wohl* rechts herum *als auch* links herum Gewinde schneiden.“ Höchstwahrscheinlich ist Ihnen das Beispiel mit der Frage nach dem Weg geläufig. „Fahren Sie *nicht* da vorne ... und *auch nicht* an der blinkenden Ampel und *auch nicht* ... sondern ...“. Prüfen Sie sich selbst: Welches ist im Allgemeinen – überwiegend jedoch im Verkaufsgespräch – jeweils das Sugie und weshalb ist das so?

Veränderung	Entwicklung
Anlage	Ausgabe
Kosten	Wirtschaftlichkeit
erfahrungsgemäß	nach unserer Meinung
Wir geben Ihnen	Sie erhalten
Lieferfrist	Liefertermin

Welche positive oder negative Vorstellung verbinden Sie mit dem einen und welche mit dem anderen Begriff?

GEZIELT AN SICH ARBEITEN

Wenn Ihnen nun die Brisanz zwischen Sugie und Anti sichtbar wurde, stellt sich die Frage: Wie kann ich als erfahrener Verkäufer eingefahrene, **negative Sprachgewohnheiten gezielt verbessern**? Hier meine Empfehlung: Beobachten Sie, wie sich andere Menschen unterhalten und nehmen Sie wahr, ohne dass Sie sich selbst daran beteiligen, wie formuliert wird. Praktizieren Sie im Stillen die „Umformulierung in Sugies“. Machen Sie

RHETORIK FÜR VERKÄUFER

Das beste Produkt lässt sich nicht verkaufen, wenn Sie Ihre Verkaufsargumente nicht überzeugend rüberbringen können. Lernen Sie die Kunst der Überzeugung, der Selbstdarstellung und des verbindlichen Durchsetzens Ihrer Ziele durch das gesprochene Wort.

Infos zum Seminar finden Sie unter:
www.haufe-akademie.de/50.90

dies auch, wenn Sie Radio hören, oder Diskussionen im Fernsehen verfolgen. Seine besondere Bedeutung gewinnt das **treffende** Wort im **richtigen** Moment bei unterschiedlichen Meinungen und Einwänden. **Beobachten Sie sich einmal selbst:** Wie gehen Sie selbst mit Einwänden um? Holen Sie sofort die Keule „nein, aber ...“ heraus oder nehmen Sie den Einwand in die Arme und tanzen Sie mit ihm den Tanz „ja, und ...“? **Entrümpeln Sie als Verkäufer aus Ihrem Wortschatz** häufig gebrauchte und ausschließlich negativ besetzte, bewertende Worte wie z.B.: *doch, schon, bereits, denn, selbstverständlich, natürlich, sicherlich*, sowie das nach Bestätigung heischende „wie ich *ja* schon sagte“ **Spüren und fühlen Sie bei folgenden Halbsätzen einmal in sich hinein:** „Wie Sie *ja* alle wissen ..., *denn* das ist *doch selbstverständlich*..., jedem *normalen* Verkäufer ist *klar*, dass ...“.

Lesen Sie diese Halbsätze anschließend bitte ein weiteres Mal sich selbst laut vor und nehmen Sie dabei Ihre inneren Regungen und Gefühle wahr. Wie sind diese? Ein anderer Fall – wie werden Meetings eröffnet? „... und wie Sie doch alle wissen, besprochen wir beim letzten Mal“ Was geschieht in einem Teilnehmer, der das was folgt nicht weiß? Wie fühlt er sich innerlich? Zum Vergleich: „Beim letzten Mal sprachen wir über ... (den Inhalt/Vorgang nochmals benennen)“ und damit den bisher nicht Wissenden an das Thema heranzuführen. **Worte sind Bilder – rhetorische Bilder.** Sie als Verkäufer sind der Programmierer der Bilder, die auf dem Gehirnbildschirm Ihrer Kunden entstehen.

Immer im richtigen Moment das passende Wort in der dem Anlass angemessenen Weise zu finden, ist erlernbare, angewandte Verkaufsrhetorik. Wenn Sie diese beherrschen, können Sie Ihre Kunden auf ganzer Linie überzeugen.

JOACHIM W. TETTENBORN ◀

KURZBIOGRAFIE



Joachim W. Tettenborn ist Rhetorik-Trainer und Unternehmensberater. Er verfügt über langjährige Praxis in Vertrieb, Verkauf und Top-Management. Bei der DVS leitet er die Trainings **„Rhetorik für Verkäufer“** www.haufe-akademie.de/50.90 und **„Rhetorik für Führungskräfte im Vertrieb“**. www.haufe-akademie.de/56.72

„Wie führe ich mein Vertriebsteam zu Spitzenleistungen?“

„Wo erhalte ich einen anerkannten Abschluss als Vertriebsleiter?“

Qualifizierungsprogramm mit DVS-Zertifikat „Geprüfter Vertriebsleiter DVS“

Weiterbildung zum Vertriebsleiter

In Kooperation mit der Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM), Mannheim



HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT
FÜR MANAGEMENT
UNIVERSITY OF APPLIED
MANAGEMENT STUDIES

Vertriebsteams zu entwickeln, Vertriebsstrategien zu implementieren sowie Vertriebsprozesse zu steuern, sind die Kernaufgaben eines Vertriebsleiters. Effektivität und Effizienz in der Führungsarbeit sowie Verhandlungssouveränität mit Top-Kunden bestimmen zudem Ihren Erfolg. Trainieren Sie, wie Sie diese wichtigen Fertigkeiten und Verkaufstechniken beherrschen und in Ihrer täglichen Praxis erfolgreich zum Einsatz bringen.

4 Module à 5 Tage Präsenztraining,
5 e-Trainings und 2 Praxisintervalle unterstützt durch Telefoncoaching,

Modul 1: 22. – 26.04.13, Modul 2: 24. – 28.06.13,
Modul 3: 29.07. – 02.08.13, Modul 4: 09. – 13.09.13
Köln

Mehr Informationen zur Weiterbildung und Anmeldung:
www.haufe-akademie.de/vertriebsleiter



Vier Wege zum Erfolg:
Das Leistungsspektrum
der Haufe Akademie.

Offenes Programm

Unternehmenslösungen

e-Learning

Consulting



Wenn der Kunde mehr bezahlen soll

Zwei Faktoren beeinflussen Preisverhandlungen maßgeblich:
Die Argumente und die innere Einstellung.

„Preiserhöhungen sind für Kunden und Verkäufer ein negativ behaftetes Thema“, erklärt Heinz Feldmann, Autor von „Preisverhandlungen leicht gemacht“. **Der erste Schritt zum Erfolg besteht deshalb darin, die innere Einstellung zu ändern:** Gelingt es, sich zu sagen „Der Preis, den der Kunde für meine Ware und Leistung bezahlt, ist auch eine Form der Wertschätzung für mein Produkt, meine Dienstleistung und meine Arbeit“, ist bereits die Ausgangslage eine sehr viel bessere, so Feldmann: „Dem Verkäufer ist bewusst, dass er seinem Kunden Mehrwert und Nutzen stiftet und dass dieser sogar weit höher ist, als der Preis, den der Kunde dafür bezahlen muss.“

RICHTIG ARGUMENTIEREN

Grundsätzlich empfiehlt Heinz Feldmann, **immer von „Preis Anpassung“ und nie von „Preiserhöhung“ zu spre-**

chen: „Worte haben eine unglaubliche Macht und für die meisten Menschen wird ‚Preis Anpassung‘ eine neutralere Anmutung haben.“ Zudem sollte die Preis Anpassung mit einer guten Nachricht kombiniert werden: Heinz Feldmann rät, wenn möglich nie die Listenpreise pauschal um X Prozent zu erhöhen. Viel geschickter ist es, die Preise für Produkte zu unterschiedlichen Sätzen anzuheben und im Gegenzug die Preise von politisch wichtigen Produkten zu reduzieren. Damit hat der Verkäufer gleich eine „frohe Botschaft“ für den Kunden und kann diese besonders herausstellen.

Preiserhöhungen müssen stets mit einer sehr guten Begründung verkauft werden. Gestiegene Rohstoffpreise sind beispielsweise ein Fakt, der auch dem Kunden bekannt sein wird; Von daher wird er die Argumentation des Verkäufers

leicht nachvollziehen können. Zudem rät der Verkaufsexperte, Fürsprecher einzusetzen – also anerkannte und gleichzeitig neutrale Quellen, die die Aussage des Verkäufers unterstützen: Wird beispielsweise dem Kunden ein Artikel aus einer anerkannten Branchenzeitung vorgelegt, in dem es um die Preisentwicklung in der betreffenden Sparte geht, wirkt dies besonders glaubwürdig.

„Natürlich gibt es immer Kunden, die die Preis Anpassung nach oben einfach nicht akzeptieren“, so der Experte. Hier lautet seine Empfehlung, sie nach hinten zu verschieben – idealerweise für weniger als zwölf Monate. „Mit dieser Methode ersparen sich Verkäufer die nächste Preisverhandlung und stellen sicher, dass sie nach einer festgelegten Zeitspanne doch noch die höheren Preise verrechnen können.“ **VNM** ◀



Bilder: © www.table-schirn.de

Kunst und Küche

Immer die besten und frischesten Zutaten und die möglichst bio; Spargel gibt es hier nur zur Spargelzeit und die Butter kommt selbstverständlich aus der Region. Michael Frank, Küchenchef des Restaurants Table in der Schirn Kunsthalle mitten in Frankfurt, ist erklärter Anhänger der Slow Food-Bewegung. Tagsüber werden saisonale Mittagsgerichte serviert, abends verwandelt sich das Restaurant in einen Ort gehobener Gastronomie in puristisch-elegantem Ambiente. Zwischendurch gibt's hausgemachten Kuchen aus Tina Frank's Backstube.

www.table-schirn.de



WÄHREND ER SCHLIEF ...

Krimi-Fans dürfen sich freuen. Am 14. März erscheint „Der Nachtwandler“, der neue Psycho-Thriller von Sebastian Fitzek. Die Story: Leon Nader, der seit seiner Jugend an

Schlafstörungen leidet und während seiner nächtlichen Ausflüge immer wieder gewalttätig wurde, glaubt inzwischen geheilt zu sein. Als seine Frau jedoch eines Tages aus unerklärlichen Umständen aus der gemeinsamen Wohnung verschwindet, befürchtet er Schlimmes. Um zu erfahren, wie er sich im Schlaf verhält, befestigt Leon eine bewegungsaktive Kamera an seiner Stirn – und macht eine grausame Entdeckung ... Wieder nichts für schwache Nerven! **320 Seiten, Knauer TB, ISBN-10: 3426503743**

Ausgezeichnet

Auf die Zufriedenheit der Gäste legt die Steigenberger Hotel-Gruppe großen Wert. Dass es sich hierbei nicht nur um eine Phrase aus dem Hotelprospekt handeln kann, belegt die Top-Platzierung des Grand Hotel Handelshof in Leipzig durch die Auszeichnung als Travellers' Choice Gewinner 2013 in der Kategorie Luxus. Dieser Preis wird jährlich durch die Bewertungsplattform Tripadvisor vergeben. Und über den Gewinner entscheiden dabei allein die Gäste durch ihre Bewertungen. Hervorgehoben wurde wiederholt das ausgezeichnete Preis/Leistungsverhältnis, Service und die Lage mitten im Zentrum.

www.steigenbergerhotelgroup.com



Bild: © Steigenberger Hotel Group

ÜBERZEUGUNGSARBEIT

Die meisten Unternehmen freuen sich über Fortbildungsvorschläge ihrer Mitarbeiter. Mit den richtigen Argumenten übernimmt der Arbeitgeber gerne die Kosten. Dies bestätigt nun auch eine repräsentative Studie des Forsa-Instituts. Die Mehrheit der Befragten reagiert demnach grundsätzlich positiv, wenn sich ein Mitarbeiter weiterbilden möchte. Darüber hinaus lassen sich Chefs mit folgenden Argumenten leicht überzeugen:

- ▶ Argumentieren Sie mit den Veränderungen, denen Sie im Berufsalltag begegnen und den vielen neuen Entwicklungen innerhalb Ihrer Branche, die Sie verfolgen möchten, um auf dem neuesten Stand zu bleiben.
- ▶ Betonen Sie den Nutzen des Unternehmens durch Ihre Weiterbildung.
- ▶ Wählen Sie bereits im Vorfeld einen Kurs aus und erläutern Sie die Inhalte, die vermittelt werden.
- ▶ Stellen Sie klar, dass Sie sich langfristig dem Unternehmen verbunden fühlen. Viele Arbeitgeber befürchten, in Mitarbeiter zu investieren, die sich eigentlich schon auf dem Absprung befinden.
- ▶ Erklären Sie sich bereit, Zeit für Vor- und Nachbereitung der Maßnahme auch nach Feierabend oder an den Wochenenden zu reservieren.

SAS ◀



Bild: kununu.de

Wie gut ist Ihr Unternehmen als Arbeitgeber?

Employer Branding ist die neue Geheimwaffe bei der Mitarbeitersuche. Das Karriere-Portal Kununu kann dabei helfen.

Fachkräfte verzweifelt gesucht! Viele Unternehmen tun sich schwer, offene Stellen mit geeigneten Mitarbeitern zu besetzen. Auf dem Karriere-Portal **Kununu** können Ex-Mitarbeiter, Bewerber und Azubis ihre Arbeitgeber bewerten. Und die Unternehmen, die dabei gut abschneiden, steigen in der Gunst der Jobsuchenden.

Und so funktioniert's: Mit wenigen Klicks können Nutzer Informationen über einen potenziellen Arbeitgeber abrufen: Wie ist das Betriebsklima? Wie ticken die Führungskräfte? Wie sieht die Bezahlung aus? Fragen auf diese Antworten und Erfahrungsberichte zu mehr als 68.000 Unternehmen vieler unterschiedlicher Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz liefert das Portal. Das Unternehmens-Image wird anhand einer Skala von eins bis fünf Punkten bewertet. Je mehr Punkte, umso besser.

Für Arbeitgeber ist die Registrierung auf Kununu.de, das übrigens zum Hamburger Karriere-Portal Xing gehört, zwar kostenpflichtig, bietet dafür aber einige Vorteile: Im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter können sich Unternehmen ganz gezielt positionieren und Fotos sowie Videos veröffentlichen.

Potenzielle Bewerber lernen das Unternehmen dadurch kennen und gewinnen einen ersten (positiven) Eindruck.

Abgerundet wird das Angebot durch einen Stellenmarkt, mit dem die Jobsuche innerhalb eines bestimmten Gebietes oder aber gezielt nach Firmen möglich ist. Außerdem erfahren die Nutzer, wie die Bewerbungsverfahren in den ausgesuchten Unternehmen ablaufen, ob ein Assessment-Test durchlaufen werden oder ein Stresstest absolviert werden muss. Zu den Unternehmen, die auf **Kununu.de** bereits vertreten sind, gehören die Deutsche Telekom, Zalando und BASF.

SAS ◀

HAUFE ÜBERNIMMT SEMIGATOR

Die Haufe Gruppe vergrößert sich. Mit der Semigator AG hat das Unternehmen einen Internet-Marktplatz für Weiterbildung und eine Beschaffungsplattform für Seminare und Trainings für große und mittelständische Unternehmen übernommen. Damit setzt Haufe auf den Ausbau von E-Procurement-Lösungen für Großkunden.

SAS ◀





10 Fragen an...

Thomas Lang, Director Direct Sales der E-Plus-Gruppe

Der VertriebsSpezialist: Was war das erste Produkt, das Sie erfolgreich verkauft haben?

Thomas Lang: Waschmittel, das ich für einen amerikanischen Konsumgüterkonzern verkaufen durfte.

Was war Ihr peinlichster Faux-Pas während eines Kundengesprächs?

Die Ankunft eines Gerichtsdieners, der mir als Verantwortlichem eine (unberechtigte) einstweilige Verfügung eines Konkurrenten überbringen wollte und sich einfach nicht abwimmeln ließ, mir aber auch vor dem Kunden nicht sagen konnte, was er eigentlich will ...

Wie bereiten Sie sich auf schwierige Verhandlungssituationen vor?

Vor dem „entspannten“ Denken kommt ein harter Work-out. Dann setze ich mich intensiv mit den Fakten auseinander. Ich lege in Ruhe die Verhandlungsstrategie und das gewünschte Ergebnis fest, stelle mir vor, was alles eintreten könnte (Argumentationslinien), und wie ich am Ende erfolgreich „ans Ziel“ komme.

Was nehmen Sie immer mit in ein Verkaufsgespräch?

Ein Lächeln.

Was war Ihr bisher größter Erfolg bzw. Flop?

Es gab und gibt viele schöne kleine und große Erfolge in meinem Berufsleben, da sticht kein einzelner großer Moment

signifikant heraus. Den „einen“ großen Flop kann ich indessen benennen: Im Jahre 2000 habe ich mich kurz vor dem Platzen der New Economy-Blase an einem jungen Software-Unternehmen beteiligt und war dort als CMO tätig. Seit dieser Zeit weiß ich, wie sich der verkäuferische Nullpunkt anfühlt.

Ein Tipp, wie man Einkäufer am besten „anpackt“?

Was gerne funktioniert: Informationen „vorlegen“, nach denen die Argumentation des Einkäufers Unwahrheiten enthält (z.B. weil der Preis, zu dem andere angeblich anbieten, gar nicht stimmt). Inszenierte emotionale Irritationen helfen manchmal auch, damit kann ein Einkäufer oft nicht so gut umgehen.

Was würden Ihre Mitarbeiter über Sie als Führungskraft sagen?

Ein strukturierter Typ, der seine Ziele fokussiert, aber nicht verbissen verfolgt

und dabei respektvoll mit seinen Kollegen umgeht, der viel fordert, Freiräume lässt, aber auch sehr direkt und deutlich wird, wenn die Ergebnisse nicht stimmen.

Was wäre aus Ihnen geworden, wenn Sie nicht im Vertrieb gelandet wären?

Aus meiner Sicht ist so ziemlich jeder Job im „Front-Office“ ein Vertriebsjob, egal ob man Unternehmer, Rechtsanwalt, oder Verkäufer (im engeren Sinne) ist. Daher wäre ich so oder so im Vertrieb gelandet.

Welches Buch liegt gerade auf Ihrem Nachttisch?

Manfred Spitzer, Digitale Demenz.

Sie können drei Monate Auszeit nehmen.

Was tun Sie?

Ein Buch schreiben.

INTERVIEW: SANDRA SPIER ◀

KURZPROFIL

Thomas Lang ist seit 2009 als Vertriebsdirektor für das gesamte Geschäftskunden-segment der E-Plus-Gruppe verantwortlich. Der studierte Volkswirt und Statistiker blickt auf 20 Jahre Erfahrung in herausfordernden Vertriebsfunktionen zurück. Er ist Referent beim **Deutschen Vertriebs- und Verkaufskongress (DVVK) 2013** am 21. und 21. März in München zum Thema „**Bequem war gestern – Neue Recruitingstrategien für den Vertrieb**“.

e-Learning by Haufe Akademie

Nachhaltig und flexibel – innovativ lernen im Web



e-Trainings

Lernprogramme – übungsintensiv und nachhaltig.

Mit anschaulicher Visualisierung, hochwertiger Didaktik und Lern-erfolgskontrollen wird Lernen für Sie abwechslungsreich und spielerisch. Bei höchster zeitlicher und örtlicher Flexibilität werden Sie somit aktiv beim Erreichen Ihrer Lernziele unterstützt.

@ e-Training:
Markt- und Wettbewerbsanalysen

www.haufe-akademie.de/52.00

e-Seminare

Videoseminare – inspirierend und punktgenau.

Direkt von Experten erhalten Sie in Videoseminaren mit den zugehörigen Folien Praxiswissen und Lösungsansätze – kurz und knackig. Eine Stichwortsuche lässt Sie schnell und einfach für Sie relevante Themen finden – so oft Sie wollen!

@ e-Seminar:
Professionell verhandeln im Vertrieb

www.haufe-akademie.de/57.22

Online-Seminare

Live-Seminare – kompakt und interaktiv.

Im virtuellen Schulungsraum vermitteln Ihnen Referenten live und effizient Wissen. Zusätzlich profitieren Sie von der direkten Interaktion, können Ihre Fragen und Ihre Meinung aktiv einbringen und sich über einen Chat austauschen.

@ Online-Seminar:
So optimieren Sie Ihren Online-Shop

www.haufe-akademie.de/W064

DVS – Marktführer für Weiterbildung in Vertrieb und Verkauf

35 Jahre Kompetenz in Vertrieb und Verkauf – das ist eine lange Tradition, die die hohe Anerkennung der DVS – Deutschen Verkaufsleiter-Schule am Markt widerspiegelt. Unter dem Dach der Haufe Akademie wird die Erfolgsgeschichte der DVS fortgesetzt und weiterentwickelt.

Bei der DVS finden Sie neben der großen Themenvielfalt für Vertrieb und Verkauf eine Bandbreite an verschiedenen Veranstaltungsformaten: Aus- und Weiterbildungen, Seminare und Trainings, Unternehmenslösungen und Consulting, e-Learning und den Deutschen Vertriebs- und Verkaufskongress.

Vom Einsteiger in den Verkauf bis hin zur Top-Führungskraft im Vertrieb – beim Marktführer DVS ist Ihr Erfolg in sicheren Händen!



Deutsche Verkaufsleiter-Schule

Haufe Akademie GmbH & Co. KG ■ Lörracher Straße 9 ■ 79115 Freiburg
Telefon: 0761 898-4477 ■ Telefax: 0761 898-4423
service@haufe-akademie.de ■ www.haufe-akademie.de

Regionalbüro Düsseldorf ■ Osterather Straße 6 ■ 41460 Neuss

Regionalbüro Frankfurt a. M. ■ Offenbacher Straße 98 ■ 63263 Neu-Isenburg

Regionalbüro Hamburg ■ Mecklenburger Weg 8 ■ 25569 Kremperheide

Regionalbüro München ■ Fraunhofer Straße 5 ■ 82152 Planegg

Regionalbüro Paderborn ■ Detmolder Straße 204 ■ 33100 Paderborn