

**Inhalt**

- Noch bessere Vorhersagen: Sichern Sie Ihren Erfolg 2020 mit diesen Kennzahlen und Frühindikatoren
- Mit dieser Liste verlieren die Einwände Ihrer Kunden den Schrecken
- Zeig mir, wie du zuhörst, und ich sag dir, wer du bist

## Mario Stietz Praxis-Tipps für Führungskräfte im Verkauf



### Der Bauch redet mit

Eine gute Intuition oder ein ausgeprägtes Bauchgefühl ist eine feine Sache – besonders im Verkauf. Wer ein Gespür dafür hat, ob ein Kunde oder eine Chance vielversprechend sein könnte, hat klare Vorteile. Doch Hand aufs Herz:

Reicht die Intuition für zuverlässige Vorhersagen? Beispielsweise für die Frage: Wo stehen Sie mit Ihren Verkaufszahlen in sechs Monaten? Und wo in einem Jahr?

Tatsache ist, dass solche Einschätzungen über die nächste Zukunft häufig aus dem Bauch heraus getroffen werden: mit den Zahlen aus dem vergangenen Quartal oder Jahr als Grundlage und einem Aufschlag, der je nach intuitiver Einschätzung der Lage mal höher und mal niedriger ausfällt.

Die Gefahr dabei liegt auf der Hand: Wenn der Bauch mitredet, spielt schnell Wunschdenken eine Rolle. Schließlich denken wir im Verkauf grundsätzlich positiv und sehen die Zukunft deshalb erst einmal in strahlendem Licht. Zahlen, Frühindikatoren oder Warnzeichen, die auf ungeplante Entwicklungen hinweisen könnten, werden dabei leicht übersehen. Dann bricht Hektik aus, wenn es in sechs oder zwölf Monaten unübersehbar wird, dass die Zahlen nicht mehr stimmen.

Der Wandel vollzieht sich immer schneller, Innovationen und technische Neuerungen verändern den Wettbewerb, den Kunden und die Arbeit im Verkauf in erhöhter Taktzahl. Gerade deshalb wird es immer wichtiger, an der Zuverlässigkeit der eigenen Vorhersagen zu feilen. Denn wer häufig richtig liegt, kann gestalten und früh Strategien oder Aktivitäten anpassen. Anregungen für noch bessere Verkaufsvorhersagen 2020 liefere ich Ihnen deshalb auf den beiden folgenden Seiten.

Ihr

Mario Stietz

Den Titelbeitrag können Sie auch als  
Audio-Datei zum Hören herunterladen:

<https://stietz.intem.de/coaching-brief/leser-service/>

### Kontakt:

Mario Stietz  
Gartenstrasse 33 • 35463 Fernwald  
Tel. +49 641 49 550 494 • Fax: +49 641 944 39 774  
<https://stietz.intem.de>  
[m.stietz@intem.de](mailto:m.stietz@intem.de)



**Möglichst zutreffende Vorhersagen machen zu können, ist im Verkauf ein entscheidender Erfolgsfaktor: Wenn Sie richtig abschätzen, wo Sie in drei oder sechs Monaten oder in einem Jahr stehen werden, können Sie Ihre Ziele realistisch setzen, Ihre Aktivitäten steuern und anpassen, Ausgaben und Mitarbeiter planen, mögliche Hürden und Hindernisse früh erkennen und vieles mehr.**

## **Noch bessere Vorhersagen: Sichern Sie Ihren Erfolg 2020 mit diesen Kennzahlen und Frühindikatoren**

Wer beginnt, sich mit der Vorhersage von Verkäufen zu beschäftigen, stellt zuerst fest: Nötig dafür sind Kennzahlen und Frühindikatoren, die allein oder in Kombination miteinander möglichst zutreffende Prognosen erlauben. Hier ein einfaches System dafür:

### **Schritt 1: Mit den Leads als Kennzahl starten**

Das Neukundengeschäft ist der zentrale Faktor im Verkauf. So wichtig die Betreuung vorhandener Kunden auch ist, Erfolg und Wachstum sind nur mit einem konstanten Strom an Neukunden möglich. Wer sich auf

Bestandskunden konzentriert und das Geschäft mit ihnen einfach auf die Zukunft hochrechnet, lebt gefährlich. Aktuell sind Umsätze und Erträge vielleicht noch glänzend. Veränderter Bedarf oder natürliche Fluktuation sorgen jedoch immer dafür, dass vorhandene Kunden irgendwann wegbrechen und durch neue ersetzt werden müssen.

Deshalb ist eine der entscheidenden Kennzahlen für zuverlässige Vorhersagen und Planungen: die Anzahl der Leads, also der qualifizierten Adressen von potenziellen Kunden, die Sie in Ihrer Pipeline haben. In der einfachsten Form gehen Sie dabei so vor:

Ermitteln Sie zunächst, wie viele Leads Sie in der Vergangenheit hatten und wie viele Abschlüsse daraus geworden sind. Beispiel: Hat Ihr Team im vergangenen Jahr 2.500 qualifizierte Leads bekommen und damit 350 Abschlüsse erzielt, liegt Ihre durchschnittliche Erfolgsquote bei 14 Prozent. Mit diesem Wert können Sie nun gut erste Vorhersagen machen: Sind aktuell etwa 100 Leads in Ihrer Pipeline, sagen Sie voraus, dass Sie in der nahen Zukunft mit 14 Abschlüssen rechnen können.

Willkommener Nebeneffekt: Wenn Sie diese Zahlen systematisch erfassen und aktualisieren, sind Sie in der Lage, Adressgruppen zu bewerten. Stellen Sie beispielsweise fest, dass Leads aus einer bestimmten Quelle nur unterdurchschnittliche Abschlussquoten haben, sehen Sie sich nach anderen Quellen um.

**Achtung:** Denken Sie an saisonale Effekte. Wenn Ihr Produkt oder Ihre Leistung gerade Hochsaison hat, liegt die Erfolgsquote wahrscheinlich höher als sonst. Arbeiten Sie deshalb gegebenenfalls mit unterschiedlichen Quoten für Hoch- und Nebensaison.

### **Schritt 2: Stellen Sie fest, wie lange Ihr Verkaufsprozess dauert**

Nach Schritt 1 haben Sie eine gute Vorstellung davon, wie viele Abschlüsse Sie machen werden – aber Sie wissen noch nicht, wann der Abschluss kommen wird. Deshalb ist es wichtig, als nächste Kennzahl die durchschnittliche Dauer Ihres Verkaufsprozesses zu ermitteln, also

#### **Extra-Tipp:**

Noch weiter verfeinern können Sie Ihre Vorhersage, wenn Sie nicht allein von der Erfolgsquote pro Lead ausgehen, sondern auch die weiteren Phasen des Verkaufsprozesses einbeziehen. Etwa nach diesem Muster:

Phase	Abschlusswahrscheinlichkeit
Leads	15 %
Kontaktphase	25 %
Informationsphase	50 %
Angebotsphase	75 %
Abschlussphase	90 %

Ihr Vorteil dann: Wenn die realen Zahlen von den geplanten und vorhergesagten Zahlen abweichen, wissen Sie genau, wo es im Verkaufsprozess noch hakt.



den Zeitraum vom ersten Kontakt bis hin zum Abschluss. Liegt dieser beispielsweise im Schnitt bei 90 Tagen, können Sie recht gut vorhersagen, wann die Umsätze kommen werden: Kunden, die Sie im März kontaktieren, bringen dann im Juni Geld.

Diesen Zeitraum zu kennen, ist auch wichtig, um Jahresziele sicher zu erreichen. Wissen Sie etwa, dass Ihr Verkaufsprozess durchschnittlich 90 Tage dauert, starten Sie Ihren eventuell nötigen Jahresendspurt spätestens im September. Denn Kunden, die Sie erstmals im Oktober, November oder Dezember ansprechen, werden mit zunehmender Wahrscheinlichkeit keinen Umsatz mehr in diesem Jahr bringen.

### Schritt 3: Umsatz pro Kunde ermitteln

Der logische nächste Schritt: Sie stellen fest, wie hoch der Umsatz pro Abschluss bzw. Kunde ist. Wenn Sie wissen, dass Sie pro Erstabschluss mit einem Kunden 10.000 € Umsatz machen, können Sie früh hochrechnen, zu welchem Zeitpunkt wie viel Geld fließen wird. Zum Beispiel:

Sie wissen nach Schritt 1, dass im Schnitt 14 Prozent Ihrer Leads zu einem erfolgreichen Abschluss führen. Der Verkauf dauert meist 90 Tage (Schritt 2) und bringt durchschnittlich 10.000 €. Wenn Sie jetzt im März sehen, dass Sie 150 Leads in der Pipeline haben, können Sie also hochrechnen, dass Sie im Juni etwa 210.000 € Umsatz machen werden (150 Leads mal 14 Prozent = 21 Abschlüsse mal 10.000 €).

Weiter ausbauen lässt sich diese Vorhersage dann, wenn Sie ermitteln, wann ein Erstkunde zum zweiten Mal kauft usw.

Umgekehrt eignen sich diese Kennzahlen hervorragend, um zu planen und realistische Ziele abzustecken. Haben Sie beispielsweise ein bestimmtes Umsatzziel, können Sie umgekehrt rechnen: Sie teilen den geplanten Gesamtumsatz durch den durchschnittlichen Wert pro Abschluss. So können Sie hochrechnen, wie viele Leads Sie wahrscheinlich brauchen, um das Ziel zu erreichen.

### Schritt 4: Weiter in die Zukunft schauen

Für diesen Schritt gehen Sie noch einmal ganz zum Anfang zu den Leads, um eine längerfristige Vorhersage zu machen. Denn Ihre Adressen von möglichen Neukunden müssen ja gewonnen werden – beispielsweise durch Marketingaktionen, Onlinekampagnen, Telefonmarketing oder eigene Recherchen. Entwickeln Sie auch hier eine Kennzahl: Kosten oder Aufwand pro Lead. Ein einfaches Beispiel macht das Vorgehen deutlich:

Sie gewinnen Ihre Leads über Onlinekampagnen und Telefonmarketing. Sie geben dafür pro Monat 15.000 € aus und gewinnen im Schnitt 300 qualifizierte Adressen. Das heißt: Für jede Adresse zahlen Sie 50 €.

Jetzt können Sie noch besser planen, steuern und Vorhersagen treffen:

- Gehen Ihre Ausgaben für die Leadgewinnung zurück, werden auch die Umsätze im vorhersehbaren Zeitraum (Schritt 2) sinken und umgekehrt.
- Gehen die Kosten pro Lead hoch, weil Sie bei gleichen Ausgaben beispielsweise nur noch 200 statt 300 Adressen gewinnen, können Sie Umsatzverluste vermeiden, indem Sie effektivere Wege finden oder die Ausgaben für die Leadgewinnung steigern.

#### Extra-Tipp:

Entscheidend für den Erfolg Ihrer Vorhersagen mit diesen Kennzahlen und Frühindikatoren: Die entsprechenden Zahlen müssen möglichst zuverlässig ermittelt werden und immer aktualisiert abrufbar sein. Oft ist dazu auch die enge Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen notwendig. Besonders deutlich wird das in Schritt 4: Leadgewinnung ist beispielsweise oft im Marketing angesiedelt. Hier ist dann eine enge Abstimmung über die Zahlen und Ziele zwischen Marketing und Vertrieb notwendig und fruchtbar.

**Unerwartete Einwände sind in der Lage, jeden Verkäufer aus der Bahn zu werfen – wenn er nicht darauf vorbereitet ist. Geben Sie Ihrem Team deshalb ein Hilfsmittel für Verkaufsgespräche an die Hand: Entwickeln Sie Ihre Liste fürs Einwand-Management mit den häufigsten Einwänden von Kunden.**

## Mit dieser Liste verlieren die Einwände Ihrer Kunden den Schrecken

Plötzliche Einwände des Kunden können Verkaufsgespräche oder Präsentationen in die falsche Richtung führen. Wenn der Verkäufer nicht vorbereitet ist, reagiert er schnell gereizt oder unsicher, statt ruhig und freundlich zu bleiben und interessiert auf den Kunden einzugehen. Der Schlüssel dazu ist die positive Einstellung (siehe Tipp links) und die optimale Vorbereitung auf typische Einwände, die Ihren Mitarbeitern immer wieder begegnen. Hier ist eine bewährte Methode dafür:

### Extra-Tipp:

Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern immer diese Einstellung: Einwände des Kunden sind niemals lästig und ärgerlich. Einwände sind ein positives Zeichen. Sie sind ein Signal, dass der Kunde mit dem Verkäufer sprechen will und sich mit dem Angebot beschäftigt. Deshalb ist jeder Einwand willkommen!

### Mein Extra-Service:

Wenn auch Sie Ihre individuelle Liste zum Einwand-Management entwickeln wollen, habe ich noch etwas für Sie: Meine Checkliste mit fünf Tipps zur Einwandbehandlung. Die Checkliste können Sie gleich kostenlos anfordern – siehe Seite 6.

Entwickeln Sie Ihre Liste fürs Einwand-Management. Die Idee dabei:

- Sie sammeln die Kundeneinwände, die Ihnen immer wieder begegnen.
- Starten Sie mit den typischen Einwänden zum Preis („Ihr Angebot ist zu teuer“) oder zur fehlenden Zeit („Senden Sie mir Infos, ich melde mich bei Ihnen“), wie sie jedem Verkäufer täglich begegnen. Arbeiten Sie sich dann zu den spezifischen Einwänden bezüglich Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung vor. Ihre Liste wird in der Regel mindestens zehn typische Einwände haben – kann aber auch gut 25 Einträge lang sein.
- Zu jedem einzelnen Einwand schreiben Sie jetzt mindestens drei mögliche Antworten oder Reaktionen, die sich bewährt haben.

- Jede Antwort darf nicht länger als drei Sätze sein und kann zum Beispiel auch nur aus einer einzigen Frage bestehen. Das ist wichtig, weil viele ungeübte Verkäufer auf einen Einwand mit einem Redeschwall reagieren, um dem Kunden die Bedenken auszureden. Das würde ihn aber nur in die Defensive treiben. Durch eine kurze Antwort oder eine interessierte Frage zum Einwand bleiben Sie im Gespräch mit dem Kunden.

Diese Liste mit Einwänden und den besten Reaktionen können Sie gemeinsam im Team aufbauen oder jeder Mitarbeiter individuell für sich. Dann sollte jeder seine selbst entwickelte Liste von mindestens drei Kollegen begutachten lassen, um sich Anregungen zu holen und Fehler zu vermeiden. Entscheidend ist:

- Jeder Mitarbeiter sollte die bestmöglichen Reaktionen auf Einwände trainieren. Eine gute und bewährte Antwort sollte ohne Nachdenken abrufbar sein, sobald der Einwand im Kundengespräch kommt.
- Zumindest anfangs sollte jeder Mitarbeiter die Liste dazu vor jedem Verkaufsgespräch zur Hand nehmen, um sich die besten Lösungen ins Gedächtnis zu rufen.
- Pflegen Sie die Liste: Streichen Sie Antworten, wenn sie doch nicht funktionieren, und nehmen Sie neue Reaktionen auf, die sich bei Kollegen bewährt haben.

Haben Sie schon einmal beobachtet, wie Ihre Mitarbeiter oder Ihre Kunden Ihnen zuhören? Dann entdecken Sie schnell, dass es dabei sehr unterschiedliche Stile gibt. Ihre Chance: Identifizieren Sie, wie Ihre Mitarbeiter oder Kunden Ihnen zuhören, um einen besseren Draht aufzubauen und Informationen wirkungsvoller zu vermitteln.

## Zeig mir, wie du zuhörst, und ich sag dir, wer du bist

Als Führungskraft sind Sie immer auch Redner, der den Mitarbeitern oder Kunden Botschaften überbringt und Informationen teilt – im Vieraugen-gespräch oder in der Gruppe. Wenn Sie Ihre Gesprächspartner dabei noch besser erreichen wollen, nutzen Sie diese wenig bekannte Technik: Schauen Sie zu, wie Ihr Gegenüber genau zuhört. Wie ist sein Zuhörstil? Daraus können Sie wichtige Rückschlüsse auf die Person ziehen. Ihr Ziel: Sie verstehen noch besser, was in Ihrem Zuhörer vorgeht, und können sich darauf einstellen, um die Kommunikation weiter zu verbessern. Hier sind vier unterschiedliche Zuhörtypen:

**Empathische Zuhörer:** Diese Menschen interessieren sich besonders für Beziehungen und den menschlichen Aspekt, den das Thema mit sich bringt. Sie erkennen diesen Typ oft daran, dass er beim Zuhören mitgeht und eine Verbindung aufbauen will: häufiges Nicken, Lächeln, Suche nach Augenkontakt, zugewandte Körperhaltung etc. **Anregung:** Wenn Sie diesen empathischen Typ noch besser erreichen wollen, betonen Sie in Ihrer Information die Aspekte, die den Menschen und die Beziehungen betreffen. Fragen Sie beispielsweise danach, welche Anregungen oder Bedenken das Team dieses Zuhörers hat.

### Extra-Tipp:

Fragen Sie einmal Freunde oder gute Kollegen, welcher Zuhörtyp Sie selbst am ehesten sind. So können Sie noch besser einschätzen, wie Sie auf Ihre Mitarbeiter und Kunden wirken, und Ihren Stil gegebenenfalls je nach Situation anpassen.

**Reflektierende Zuhörer** gleichen neue Informationen mit ihrem Wissen und den eigenen Erfahrungen ab. Sie wirken schnell etwas in sich gekehrt oder abwesend, starren in die Ferne, weil sie das Gesagte sofort innerlich einordnen. **Anregung:** Der reflektierende Zuhörer will wissen, was das aktuelle Thema für ihn bedeutet und wie es seine Welt verändert. Bereiten Sie Informationen also möglichst persönlich auf.

**Analytische Zuhörer** sind skeptische Menschen. Sie interessieren sich für Zahlen, Fakten und Beweise. Was nicht belegt oder logisch ist, wird schnell abgetan. Folglich erkennen Sie diesen Typ am skeptischen Blick und einer Körpersprache, die abgewandt und etwas überheblich wirken kann. **Anregung:** Es liegt auf der Hand, dass Sie diese Menschen mit Fakten erreichen. Achten Sie darauf, dass Ihre Informationen oder Argumente schlüssig und im Detail durchdacht sind, damit sie ankommen. Mit Small Talk oder Anekdoten brauchen Sie es bei ihnen nicht zu versuchen.

**Konzeptionelle Zuhörer:** Das sind kreative Menschen, die sofort neue Möglichkeiten und Zusammenhänge entdecken. Sie sehen, welche Chancen in den Informationen stecken, die sie gerade bekommen. Sie erkennen diesen Zuhörtyp daran, dass er schnell ungeduldig wird. Er muss sich zurückhalten. Die neuen Ideen und Gedanken wollen aus ihm heraus.

**Anregung:** Sprechen Sie mit diesem Zuhörer über das große Ganze. Zeigen Sie, was eine Information bedeutet und was sich alles daraus ergeben kann. Details und kleinliche Fakten, wie sie der analytische Zuhörer mag, langweilen ihn schnell.



## **Checkliste: Fünf Tipps zur wirksamen Einwandbehandlung**

Hier ist noch eine Arbeitshilfe für Ihr Einwand-Management: die Checkliste mit fünf Profi-Tipps, mit denen Sie und Ihre Mitarbeiter bei jedem Kundeneinwand ruhig bleiben, souverän reagieren und das Verkaufsgespräch erfolgreich weiterführen. Sie sehen darin, wie Sie aus Einwänden Möglichkeiten machen und welche Fragen häufig die beste Antwort auf Einwände sind.

Klicken Sie hier, um Ihr Exemplar anzufordern. Sie erhalten die Checkliste dann umgehend kostenlos als PDF-Datei, damit Sie sie beliebig oft an die Mitglieder Ihres Teams verteilen und ausdrucken können.

<https://stietz.intem.de/coaching-brief/leser-service/>

Oder schicken Sie den folgenden Coupon ausgefüllt  
an meine Faxnummer:

**Fax +49 641 944 39 774**

**Ja, bitte senden Sie mir die Checkliste zur wirksamen Einwandbehandlung kostenlos zu.**

.....  
Vorname/Name

.....  
Firma

.....  
Straße/Postfach

.....  
PLZ/Ort

.....  
E-Mail-Adresse

**Rückruf-Service: Sie haben eine Frage zum Coaching-Brief? Oder Sie benötigen eine Kurzberatung? Dann kreuzen Sie hier Ihren Rückrufwunsch an:**

Ich bitte um Rückruf, weil ich eine Frage habe!

Mein Wunschtermin für den Rückruf (Datum/Uhrzeit): .....

Meine Telefonnummer für den Rückruf: .....