

Theodor Klapataschs Praxis-Tipps  
für Führungskräfte im Verkauf



## Planung 2023: Der Weg führt zum Ziel

Wenn auch Sie sich in diesen Wochen mit der Zielplanung für 2023 beschäftigen, gebe ich Ihnen dazu die Anregung, das bekannte Konfuzius-Zitat „Der Weg ist das Ziel“ etwas abzuwandeln. Nämlich einfach in: „Der Weg führt zum Ziel.“

Das mag auf den ersten Blick etwas banal klingen. Schließlich sind Wege ja nur dafür da, zu einem Ziel zu führen – zumindest, solange es sich nicht um Irr- oder Holzwege und Labyrinth handelt. Bei genauerem Hinschauen aber weist die scheinbare Banalität auf eine zentrale Gefahr bei der Zielplanung im Verkauf und Vertrieb hin, die in der Realität der häufigste Grund dafür sein dürfte, dass die Zahlen am Ende des Jahres leider nicht so aussehen wie geplant und erhofft. Sie lautet: nackte Zahlen ohne Umsetzungsplan.

Umsatz-, Verkaufs- oder Gewinnzahlen werden immer wieder als Zahlen gesetzt oder von der Führungsebene vorgegeben. Aber die Umsetzung wird mehr oder weniger den Mitarbeitern überlassen. Der Weg zum Ziel bleibt oft unklar oder ist nur grob skizziert. Gerade in herausfordernden Zeiten führt das dazu, dass Potenziale nicht genutzt, Energie verschwendet und am Ende die Ziele einkassiert werden, weil es keinen realistischen Umsetzungsplan gibt, der auf konkrete Aktivitäten heruntergebrochen ist.

Eine der wichtigsten Grundlagen dafür, ob Sie alle Ihre Ziele 2023 erreichen, schaffen Sie also schon jetzt. Wenn Sie heute den Weg dorthin mit einem genauen Plan zur Umsetzung beschreiben, ist der Erfolg am wahrscheinlichsten. Mehr dazu auf den folgenden Seiten.

Ihr

Theodor Klapatasch

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

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

### Inhalt

- Wie Sie mit Ihren Mitarbeitern die Umsetzung planen und Ihre Ziele 2023 sicherer erreichen
- So erzeugen Sie im Verkaufsgespräch ein Gefühl der Dringlichkeit
- 50plus: So motivieren und halten Sie Ihre älteren Mitarbeiter

### Kontakt:

Theodor Klapatasch  
TK-Handel(t)  
Joditzer Strasse 13 • 95180 Berg  
Tel. +49 9293 800 99 20 • Fax: +49 32127521710  
Mobil +49 171 48 46 600  
<https://klapatsch.intem.de>  
[t.klapatsch@intem.de](mailto:t.klapatsch@intem.de)



**Wenn Sie sicherstellen wollen, dass Sie die Ziele für das nächste Jahr erreichen, beginnt die heiße Phase nicht erst im Herbst 2023. Sie beginnt schon jetzt bei der Planung, bevor das neue Jahr überhaupt erst begonnen hat. Heute legen Sie den Grundstein für den Erfolg.**

## **Wie Sie mit Ihren Mitarbeitern die Umsetzung planen und Ihre Ziele 2023 sicherer erreichen**

Führungskräfte und Mitarbeiter haben in der Regel eine sehr genaue Vorstellung davon, was die Ziele des Jahres sind: 10 Prozent Umsatzsteigerung, mindestens 50 neue Kunden für das Neuprodukt usw. Doch zu einer entscheidenden Frage ist die Vorstellung immer wieder schwammig, unkonkret formuliert oder gar nicht beantwortet. Die entscheidende Frage lautet: Wie genau wollen Sie diese Ziele erreichen?

Vielfach sind die Zielzahlen in Excel-Sheets oder der Planungssoftware fein mit allen Auswirkungen abgebildet und im Jahresgespräch kommuniziert. Aber die konkrete und handfeste Planung für die tägliche Arbeit in Akquise und Verkaufsgesprächen fehlt. Das birgt gleich zwei Gefahren:

- **Gefahr 1:** Mitarbeiter machen weiter wie bisher und hoffen, dass ein Plus durch zusätzliche Anstrengung, Glück oder bessere Zeiten irgendwie erreicht wird.
- **Gefahr 2:** Mitarbeiter werden demotiviert, weil sie eine Diskrepanz zwischen „von oben“ geplanten, abgehobenen Zielen und der Machbarkeit im Alltag sehen.

Beides kann die Ziele 2023 schon im Ansatz ernsthaft gefährden.

Zu jedem Ziel gehört ein konkreter und realistischer Umsetzungsplan. Das Ziel ist dabei wie ein Fixstern, der über allen Aktivitäten leuchtet und die große Richtung vorgibt. Im Umsetzungsplan legen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Aktivitäten, Zwischenziele, Teilschritte und Zeitpläne fest – bis hin zu detaillierten Eintragungen in Ihren Wochen- und Tagesplänen.

### **Tipp 1: Machen Sie aus jedem Ziel einen handfesten Plan**

Wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern ein Ziel planen, brechen Sie gemeinsam das große Jahresziel immer weiter herunter. Sie beantworten dazu ganz konkret diese Fragen:

- Welche Aktivitäten sind notwendig, um dieses Ziel zu erreichen? Beispiel: Wie viele Abschlüsse brauche ich für das Umsatzziel? Wie viele Präsentationstermine benötige ich, um diese Zahl an Abschlüssen zu erreichen? Wie viele Leads brauche ich, um diese Zahl an Präsentationsterminen zu bekommen?
- Welche Unterstützung und welche Hilfsmittel braucht jeder Mitarbeiter dafür? Von welchen zeitfressenden Aufgaben kann er befreit werden?
- Was muss jeder Mitarbeiter monatlich, wöchentlich und täglich dafür tun?
- Welche Zwischenziele müssen in welchem Monat und Quartal erreicht sein?

#### **Extra-Service:**

Für Sie und Ihre Mitarbeiter habe ich ein Formular für die Umsetzung von Zielen in konkrete Aktivitäten entwickelt. Fordern Sie das Formular kostenlos an – siehe Seite 6.



### Extra-Tipp:

Denken Sie auch daran, selbst mit einer Coaching-Ausbildung ins Jahr 2023 zu starten. So trainieren Sie die entscheidenden Profi-Techniken, mit denen Sie Ihre Mitarbeiter bei der Zielerreichung unterstützen, und vermeiden weitverbreitete Fehler, die ungewollt zu Demotivation führen können.

Nur wenn Sie diese Fragen im Detail beantwortet haben, können Sie die Aktivitäten genau planen und zum festen Bestandteil der Arbeitswoche und des Arbeitstages werden lassen. Beispiel: „Jeden Morgen zwischen 8:00 und 9:00 Uhr rufe ich mindestens drei mögliche Interessenten an!“ Oder: „Jeden Donnerstag und Freitag bin ich unterwegs und vereinbare dafür mindestens vier Präsentationstermine bei den neuen Interessenten!“

Der detaillierte Umsetzungsplan ist übrigens wichtig, um im Verlauf des Jahres zu überprüfen, ob die Ziele in Gefahr und zusätzliche Maßnahmen oder Änderungen erforderlich sind (siehe Tipp 4).

### Tipp 2: Kompetenzen und Potenziale checken

Besonders dann, wenn Mitarbeiter schon länger im Team sind, wird dabei immer wieder eine entscheidende Frage übersehen: Haben die Mitarbeiter die erforderlichen Kompetenzen, um die neuen Ziele zu erreichen? Stärken, die in den zurückliegenden Jahren entscheidend wichtig waren, können heute für den Erfolg weniger wichtig und neue Kompetenzen gefordert sein.

**Das heißt für Sie:** Ein Plan ist nur so gut wie seine Umsetzung. Kalkulieren Sie ausreichend Zeit für Coaching und Begleitung ein, in der Sie die Kompetenzen trainieren, die für die sichere Umsetzung des Plans benötigt werden.

### Tipp 3: Planen Sie mit dem Unplanbaren

Unvorhergesehene Ereignisse von der Pandemie bis zur Energiekrise haben in den vergangenen Jahren genügend gute Ziele über den Haufen geworfen. Versuchen Sie also, das Unplanbare mit einzuplanen. Setzen Sie nicht alles auf eine Karte. Entwickeln Sie „Wenn-dann“-Szenarien und Alternativpläne, auf die Sie im Fall der Fälle zurückgreifen können. So behalten Sie nicht nur die Handlungsfreiheit, Sie vermitteln Ihren Mitarbeitern auch die Zuversicht, die in unsicheren Zeiten besonders wichtig ist.

### Tipp 4: Entschuldigungen abstellen

Es gibt immer unzählige Ausreden und Entschuldigungen dafür, warum Mitarbeiter ihre Ziele nicht erreichen können. Versuchen Sie, solche Entschuldigungen schon bei der Planung abzustellen. Besprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern, welche Hürden und Probleme auftreten und wie sie überwunden oder umgangen werden können.

### Tipp 5: Ziele und Pläne im Fokus behalten

Wenn die Umsetzung mit allen Maßnahmen, Aktivitäten und Coachings ausreichend und realistisch geplant ist, folgt noch ein entscheidender Schritt, um die Zielerreichung so wahrscheinlich wie möglich zu machen: die konsequente Ausführung. Dazu gehört die detaillierte Planung von kurzfristigen Zwischenzielen, an denen Sie rechtzeitig sehen können, ob alles im Plan ist oder zusätzliche Aktivitäten nötig sind.

Der zweite wichtige Faktor ist die enge Begleitung Ihrer Mitarbeiter. Nutzen Sie dazu das wichtige Wochengespräch, das Sie mit jedem einzelnen Ihrer Mitarbeiter persönlich (unter vier Augen) führen sollten. Besprechen Sie, was gut und was weniger gut läuft. Machen Sie es sich zur Gewohnheit, den Plan zur Realisierung der Jahresziele als Grundlage zu nehmen, und besprechen Sie, was bereits erreicht ist und was noch vor Ihnen liegt. So bleiben die Ziele und der Umsetzungsplan konstant im Fokus aller Aktivitäten.

**Kaufzurückhaltung ist typisch für unsichere Zeiten. Kunden, die nicht wissen, was die Zukunft bringt, sind zögerlich in ihren Kauf- und Investitionsentscheidungen. Wenn es Ihnen gelingt, im Verkaufsgespräch ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen, können Sie die Hürden leichter überwinden.**

## So erzeugen Sie im Verkaufsgespräch ein Gefühl der Dringlichkeit

Das Beharrungsvermögen von Kunden und ihre Angst davor, eine Entscheidung zu treffen, sind seit jeher die Feinde eines schnellen Verkaufserfolgs. In Zeiten, die von Unsicherheiten und Krisen geprägt sind, ist die Kaufzurückhaltung naturgemäß noch stärker.

Um diese Zurückhaltung zu überwinden, gehen zurzeit viele Verkäufer einen Weg, der zwar logisch und richtig erscheint, aber häufig allein wenig erfolgversprechend ist: Sie bieten ihren Neukunden mehr und intensivere Beratung. Sie investieren mehr Zeit und Arbeit, um dem Kunden ein möglichst gutes Angebot zu machen, das möglichst genau auf ihn und seine Ziele zugeschnitten ist.

Das Problem dabei: Der Kunde lässt sich vielleicht vom möglichen Nutzen und Wert überzeugen, den das Produkt für ihn haben könnte – aber er kauft trotzdem nicht. Der Grund: Der Kunde hat im Moment andere Prioritäten. Das Ziel, das er mit dem Produkt erreichen, oder das Problem, das er damit lösen könnte, steht aktuell einfach nicht ganz oben auf der langen Liste der Vorhaben, die für ihn dringend sind.

Das heißt: Beratung und perfekte Lösung sind entscheidende Erfolgsfaktoren – aber besonders in krisengeprägten Zeiten ist es wichtig, ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen, um möglichst weit oben in der Prioritätenliste zu stehen.

### So erzeugen Sie Dringlichkeit

Sie haben in Verkaufsgesprächen und Präsentationen verschiedene Möglichkeiten, um diese Dringlichkeit zu erzeugen:

- Zeigen Sie dem Kunden, was passiert, wenn er sein Ziel oder Problem jetzt nicht mithilfe Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung angeht: Welche negativen Konsequenzen drohen in diesem Fall gerade in diesen Zeiten? Was ist anderen Kunden schon passiert, die eine Entscheidung vertagt und die Sache auf die lange Bank geschoben haben? Besonders wirkungsvoll ist diese Methode, wenn Sie zentrale Ängste und Befürchtungen des Kunden identifizieren und ihn darauf ansprechen können. Beispiel: Sie verkaufen eine Maschine oder eine Softwarelösung, die Arbeiten automatisiert, welche beim Kunden noch manuell ausgeführt werden. Dem Kunden ist es besonders wichtig, die Marktführerschaft in seiner Nische zu behalten. Dann zeigen Sie, wie der dramatische Mangel an Fachkräften die Produktion in anderen Betrieben schon lahmlegt, weil die Arbeiten nicht automatisiert wurden.
- Nutzen Sie die Angst, etwas zu verpassen, um ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen. Zeigen Sie möglichst schlüssig, dass es jetzt nur ein kurzes Zeitfenster gibt, in dem Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung die durchschlagende Wirkung erzielen kann. Oder erzeugen Sie glaubhaft Zeitdruck, indem Sie zeigen, dass noch genügend Rohstoffe oder Zulieferer vorhanden sind, dass sich das aber gerade ändert.

### Extra-Tipp:

Versuchen Sie, Dringlichkeit zu erzeugen, ohne den Kunden mit begrenzten Angeboten oder Ähnlichem unangenehm unter Druck zu setzen. Zu offensichtlicher Verkaufsdruck könnte Ablehnung bewirken. Ideal ist es, wenn Sie das Gefühl erzeugen, dass das Zusammentreffen mit dem Kunden eine glückliche Fügung ist und man jetzt gemeinsam etwas Großes erreichen oder Schlimmes abwenden kann.

**Die Zahl älterer Mitarbeiter nimmt zu. Und angesichts des demografischen Wandels und des Mangels an Fachkräften kann sich kaum ein Unternehmen noch leisten, auf die 50plus-Mitarbeiter zu verzichten. Haben Sie deshalb schon ein spezielles Entwicklungsprogramm für die 50plus-Generation in Ihrem Verkaufsteam vorbereitet? Hier sind ein paar Anregungen.**

## **50plus: So motivieren und halten Sie Ihre älteren Mitarbeiter**

Bei der Führung erfahrener Mitarbeiter droht eine Negativspirale: Wer die 50plus-Kollegen beispielsweise nicht mehr in neue Projekte mit einbezieht, in deren Weiterentwicklung nicht mehr so viel investiert oder den Jüngeren grundsätzlich mehr Aufmerksamkeit zukommen lässt, vermittelt ihnen bewusst oder unbewusst, dass sie nicht mehr mithalten können. Das kann zur Unterforderung, Demotivation und damit zu einer dann erst schlechteren Leistung führen.

Wenn auch Sie merken, dass Sie auf leistungsfähige erfahrene Mitarbeiter angewiesen sind, sollten Sie sich Gedanken über gezielte Maßnahmen zum Coaching dieser Altersgruppe machen.

### **1. Wertschätzung und Perspektiven aufzeigen**

In der Mitarbeiterführung und der täglichen Zusammenarbeit kann es leicht passieren, dass ältere Mitarbeiter zu kurz kommen. Wichtig ist deshalb zunächst: Zeigen Sie Wertschätzung und führen Sie regelmäßige Gespräche mit Ihren 50plus-Mitarbeitern so, wie Sie es mit den jüngeren Teammitgliedern tun. Denn auch ältere Menschen brauchen Perspektiven. Auch sie haben Erwartungen an den Arbeitgeber und Ziele – nur möglicherweise andere als die Jüngeren. Sie sind natürlich individuell unterschiedlich, aber als Tendenz zeigt sich in Studien Folgendes:<sup>1</sup>

- Jüngeren Mitarbeitern sind in der Regel die Themen Weiterbildung, Selbstverwirklichung, Karriere und Bezahlung besonders wichtig.
- Ältere Mitarbeiter haben oft einen Schwerpunkt im Bereich des betrieblichen Engagements. Hier stärken Sie die Motivation, wenn Sie älteren Mitarbeitern mehr Engagement ermöglichen und beispielsweise auch eine Weiterbeschäftigung nach Erreichen des Rentenalters als Perspektive in Aussicht stellen.

### **2. Typische Defizite gezielt durch Coaching und Weiterbildung auffangen**

Auch die Generation 50plus hat den größten Teil des Arbeitslebens mit Computern verbracht – aber trotzdem gibt es oft Defizite bei den neuesten Technologien und deren Einsatz in Marketing und Vertrieb. Machen Sie deshalb Coaching- und Schulungsangebote, damit ältere Mitarbeiter mit den Jüngeren mithalten können und bei neuen Projekten nicht ausgeschlossen werden.

### **3. Mentoring als Aufgabe**

Führen Sie Mentoring-Programme ein, bei denen ältere Mitarbeiter ihr in den langen Jahren erworbenes Wissen an junge und neue Kollegen weitergeben können. Damit geben Sie den 50plus-Mitarbeitern nicht nur die Möglichkeit, sich betrieblich zu engagieren (siehe Punkt 1), sondern zeigen auch Wertschätzung.

<sup>1</sup> Zum Beispiel hier:  
<http://www.evidence-based-entrepreneurship.com/content/publications/446.pdf>

## Nutzen Sie jetzt meinen Premium-Service

Als Leser meines INtem® Coaching-Briefs haben Sie jeden Monat exklusiv die Möglichkeit, kostenlos die aktuelle Leser-Service-Datei anzufordern. Sie erhalten zusätzliche Checklisten, Arbeitshilfen oder weiterführende Informationen, mit denen Sie die Tipps und Strategien aus dem Coaching-Brief umsetzen können. In diesem Monat:

### Kostenlos: Das Formular zur Zielplanung für Sie und Ihre Mitarbeiter

Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, Ziele zu entwickeln und nicht aus den Augen zu verlieren. Der entscheidende Schritt dazu ist die richtige Formulierung der Ziele und die Umsetzung in konkrete Maßnahmen. Dazu habe ich für Sie und Ihre Mitarbeiter ein Formular entwickelt, mit dem Sie die üblichen Fehler vermeiden können.

Klicken Sie hier, um Ihr Exemplar anzufordern. Sie erhalten das Formular dann umgehend kostenlos als PDF-Datei, damit Sie es beliebig oft verteilen und ausdrucken können.

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



Sie erhalten die Checkliste kostenlos als PDF-Datei.

Fax +49 32127521710

**Oder einfach per Fax anfordern! Dazu hier Namen sowie E-Mail-Adresse eintragen und die gesamte Seite an meine Fax-Nummer senden. Ich schicke Ihnen die Checkliste dann per Mail.**

.....  
Vorname/Name/Firma

.....  
E-Mail-Adresse

**Rückruf-Service:** Sie haben eine Frage zum Coaching-Brief? Oder benötigen Sie eine Kurzberatung? Dann senden Sie mir einfach eine E-Mail mit dem Wunschtermin, zu dem ich Sie am besten erreichen kann. Meine E-Mail-Adresse lautet:

[t.klapatsch@intem.de](mailto:t.klapatsch@intem.de)