

*The relationship between the man and the customer, their mutual trust, the importance of reputation, the idea of putting the customer first – always. All these things, if carried out with real conviction by the company, can make a great deal of difference in its destiny.*  
(Thomas J. Watson Jr.)

---

## 2.1 Veränderungsfaktor: Talentkrise

Nach einer Studie von McKinsey bestätigen nur 60 % der befragten Vorstände und Geschäftsführer, dass sie in der Lage sind, ihre Wachstumsmöglichkeiten auszuschöpfen. 2020 werden 71 % der Unternehmen unter akutem Fachkräftemangel leiden. Aus der Erholung der globalen Wirtschaft ergibt sich ein intensiver Kampf um Talente. Nach einer Untersuchung der Aberdeen Group haben Vertriebsorganisationen ein elementares Problem, Top-Performer zu finden (Ostrow 2012). Wie aber kann man ein vertriebliches Leitbild umsetzen, wenn die Mitarbeiter fehlen?

Stellen Sie einen einheitlichen Vertriebsprozess sicher, um Ihre Vertriebsziele laufend überprüfen und somit Vertriebsstrategie und -taktik umsetzen zu können. Grundlage für Ihre Vertriebslandkarten, Pipeline und Vertriebstrichter ist die Kundenstrukturanalyse. Die Problemstellungen bei Kunden sind nicht immer offensichtlich. Neugierige Mitarbeiter stellen ihren Kunden deshalb immer wieder neue Fragen, um herauszufinden, was sie brauchen, was man ihnen anbieten kann. Es gibt kaum einen Kunden, der nichts braucht. Menschen, die keine grundsätzliche Neugierde entwickeln können, sind im Vertrieb fehl am Platz. Sie werden sich bei der Neukundenansprache sehr schwer tun. Interesse am Kunden prägt auch die Vorbereitung für den ersten Termin. Jeder Vertriebsmensch entwickelt für Vor-Ort-Termine seine eigene Logik: Welche Methoden setzt er nun ein, und was nützen sie ihm? Den Aufbau und die Pflege dieses Werkzeugkastens sollten Sie

beobachten und begleiten: Jede Kundensituation bietet Möglichkeiten der Verbesserung. Dabei geht es um die generelle Fähigkeit, sich in den Kunden hineinzusetzen und dazu Fragen zu formulieren.

Fordern Sie eine Bedarfsanalyse. Hat der Vertriebsmitarbeiter eine schlüssige „Story“, die authentisch den Menschen wie das Unternehmen repräsentiert? Den Elevator Pitch, die drei Minuten im Aufzug mit dem Unternehmenschef auf den Punkt vom Painpoint über die Vision zur Lösung zu kommen, kann man nie genug üben. Möglicherweise sollten Sie Mitarbeitern sogar das Notebook beim Kundenbesuch wegnehmen, denn ausgefeilte Präsentationen sind austauschbar und der Tod eines jeden Dialogs.

Wenn da nicht die Dokumentation wäre! Die Bitte, alle Erkenntnisse schriftlich festzuhalten, stößt fast nie auf Gegenliebe. Was nur im Kopf ist, gewinnt an Eigendynamik und subjektiver Deutung. Wer den Leidensweg von Herrn Fang aus dem Prolog und den Anforderungskatalog seines Kunden verfolgt und verstanden hat, unterschreibt diese Regel: „Wer schreibt, bleibt.“ Es scheint schwierig zu sein, Verständnis dafür zu erwecken, dass es gut ist, die Dinge aufzuschreiben; was schriftlich festgehalten ist, wird nicht vergessen und wer schriftliche Zeugnisse hinterlässt, wird nicht vergessen. Wie schaffen wir Vertrauen, dass diese Arbeit jedem Einzelnen wirklich dienlich ist? Ein verlorenes Projekt hat einen „kompensatorischen Rückkopplungseffekt“, eine Begrifflichkeit aus den in Peter Senges Buch *Die fünfte Disziplin* (2011, S. 76) beschriebenen Lernhemmnissen bezüglich vieler kleiner vertrieblicher Unterlassungssünden beziehungsweise Nichthandlungen. Hierbei geht es um das Phänomen negativer Effekte, die aus Handlungen mit positiver Absicht resultieren. Das heißt, der Verlust von Vertriebsprojekten führt dazu, dass Sie noch mehr Anfragen beantworten und die Detailarbeit zugunsten der Beantwortung dieser Anfragen hintanstellen, das führt zu noch mehr Projektverlusten. Je mehr Sie sich ins Zeug legen, um an der Situation etwas zu ändern, desto grösser wird die Misere. Wenn das allen Beteiligten bewusst ist, ist ein erfolgreicher Verkauf gewährleistet. Dazu mehr im Detail in Kap. 7 ebenso wie zur Arbeit an der persönlichen Visitenkarte. Wie verankern wir das Angebot in den Bedarfen?

„Muss er, kann er, will er (kaufen)“, sollte zum selbstverständlichen Repertoire jeder Vertriebsperson gehören. Sie, der Coach, stellen das sicher. Projekte werden immer in diesem Dreisprung gewonnen: der Schmerz beziehungsweise das zwingende Ereignis („muss“), das Budget zur Finanzierung („kann“) und die Entscheidungskraft zur Umsetzung („will“).

#### **Thesen: Know-how und Wahrnehmung durch den Kunden**

- Sales Leader fühlen sich dem ausgewogenen konsistenten Initiieren von Vertriebszyklen verpflichtet.
- Gut ausgebildete und engagierte Vertriebsmitarbeiter sind fast ausschließlich das Ergebnis effizienter Führung.
- Die Selbstverständlichkeit des Vertriebstrichters verspricht selbstverständlich konkrete Vorhersagen.

- Die Qualität der individuellen Vertriebsarbeit steigt mit der Qualität der Pipeline.
- Einheitliche unternehmensweit adaptierte Vorgehensweisen, Prozesse und Methoden ermöglichen erfolgreiches Vertriebsmanagement.
- Sie rufen den Kunden an, dann ruft der Kunde Sie an: Der Markt kennt Sie und Ihre Leistungen.
- Strategie zieht Strategie an: Ihr Plan ist die Voraussetzung, um den des Kunden zu verstehen.

---

## 2.2 Themen: Ableitungen aus dem Leitbild für die Vertriebsarbeit

### 2.2.1 Vertriebsziele und Vertriebsstrategie

#### Definition

Als Führungskraft sehen Sie sich Ziele von oben wie unten an: von oben im Kontext der allgemeinen Marktgegebenheiten, der Entwicklung der Branche, der Einbindung in das Gesamtunternehmen, von unten im Sinn der wahrgenommenen Realitäten des einzelnen Vertriebsmitarbeiters. Dem Geschäftsführer, Vertriebsleiter kommt dabei eine vermittelnde Rolle zu. Zweifellos wird er im Zug der Zielfestlegung alleine entscheiden, wo und wie er mit den Zielen Prioritäten setzt. Er wird sich dabei auf das Wesentliche konzentrieren, aber kooperativ die Meinung der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung berücksichtigen. Die Vertriebsziele sollten ein ausgewogener Mix einerseits an Ergebnisorientierung oder Prozessorientierung sowie andererseits an operativer kurzfristiger und strategisch langfristiger Ausprägung sein.

Die Vertriebsstrategie leitet sich aus den vertrieblichen Zielen ab und ist Voraussetzung für deren Erfolg. Sie ist die Basis für Überlegungen, welche Vertriebskompetenzen zu entwickeln sind und wie die Zusammenarbeit mit internen und externen Organisationen aussehen soll. Es geht hierbei um die langfristig planvolle Gestaltung der vertrieblichen Funktion des Unternehmens. Die Ergebnisse von heute fußen auf der Strategie von vor drei bis fünf Jahren. In Auswahl und Struktur legen Sie fest, wie Sie mit Kundenbeziehungen umgehen wollen, wie Ihre Wettbewerbsvorteile aussehen, wie Sie Kunden betreuen sowie die Vorgaben für Konditionen und Preis aussehen. Erst die Existenz dieses Plans ermöglicht mittel- und langfristig erfolgreiche Geschäfte. Letztlich ist die Strategie, wie Fredmund Malik sagt, „bei vernünftiger Interpretation in der Aufgabe für Ziele zu sorgen enthalten“ (2006, S. 258).

#### Ziel

Sie haben die Balance zwischen individuellen und organisationalen Zielen geschafft. Ist das Vorgehen einer gemeinsamen Zieldefinition erst etabliert, verfügen Sie auch über ein wichtiges Werkzeug zur Steuerung der Vertriebsaktivitäten. Die Zielsetzung beschreibt konkrete und messbare Ziele (kurz-, mittel-, langfristig) sowohl strategischer als auch operativer Natur, um den Vertriebs- und Betriebszweck zu erfüllen. Die Formulierung des

Vertriebsziels kann nun dazu genutzt werden, die folgende Planung hinsichtlich Strategie und taktischer Umsetzung zu lenken.

Mit der Vertriebsstrategie haben Sie allen Mitarbeitern die inhaltlichen und quantitativen Rahmenbedingungen vorgegeben, die sie zur Erfüllung ihrer Funktion und Rollen brauchen. Bei der Vertriebsstrategie haben Sie die Kundenauswahl, Kundenbeziehungsstrategie und Personalstrategie aufeinander abgestimmt.

### **Vorgehen**

Da der Aufbau von Beziehungen und Kompetenzen langfristig angelegt sein muss, kommt der regelmäßigen Beschäftigung mit der Vertriebsstrategie auf allen Ebenen eine besondere Bedeutung zu.

Binden Sie Ihre Mitarbeiter mit spezifischen Fragestellungen und einem klaren Zeitrahmen in die Strategieentwicklung ein: Was ist aus Ihrer Sicht die erste Frage, die der Kunde beim nächsten Gespräch stellen wird? Was ist die Erwartungshaltung des Kunden an Sie, kurzfristig für die nächsten zwei bis drei Jahre? Wenn er keine hat, warum? Was müssen wir als Anbieter generell tun oder ändern? Auf welche konkrete Eigenschaft sollten wir bei den fünf wichtigsten Kunden beziehungsweise Ansprechpartnern bezüglich der eigenen Qualität achten?

Strategische Planung braucht neue Ideen, Grenzen und Zurückweisungen sind tödlich. Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern, aus der Box herauszudenken, auch das Udenkbare zu denken. Neue Märkte und neue Länder erfordern Zeit und Geld für Ausbildung und regelmäßige Reorganisation. Planen Sie beides ausreichend ein, oder reduzieren Sie den Anspruch auf ein realistisches Minimum. Sensibilisieren Sie für den Wettbewerb: Ein Fighting Guide entsteht wie ein Account-Plan. In der Stärken-und-Schwächen-Analyse lernen Sie Ihre Schwächen zu meistern und solidarisieren das gesamte Team. Partner und Zulieferer können dabei gute Dienste leisten: „make or buy“ bezüglich der Ideen. Aber es gilt leider auch: ohne Moos nix los. Planen Sie deshalb wirtschaftliche Freiräume, denn das Unerwartete kommt bestimmt.

### **Phasen**

1. Transparenz schaffen: Sammeln Sie die Erkenntnisse der Vertriebsmitarbeiter (Ausgangssituation) und bündeln Sie die Ergebnisse in Clustern (Teil 1). Beispiele: Prozessfragen wie Liefertreue, Qualitätsfragen wie Service oder Preis-Leistung, Bewusstsein der eigenen Vorteile oder des Kundennutzens, Managementanalyse der Stärken und Schwächen zur aktuellen Marktbearbeitung wie der vertrieblichen Durchdringung der jeweiligen Märkte, individuelle Kundennähe, aktuelle Portfolioschwerpunkte, wirtschaftliche Konsequenzen, Brainstorming für nicht ausreichend geklärte offene Felder (im Team oder individuell)
2. Ergebnisse in Clustern bündeln (Teil 2): Legen Sie Schwerpunkte fest wie Zielkunden, Personalführung und -förderung (Kompetenzen und Mengen), Rollen und Verantwortlichkeiten, Kommunikation, Portfolio et cetera

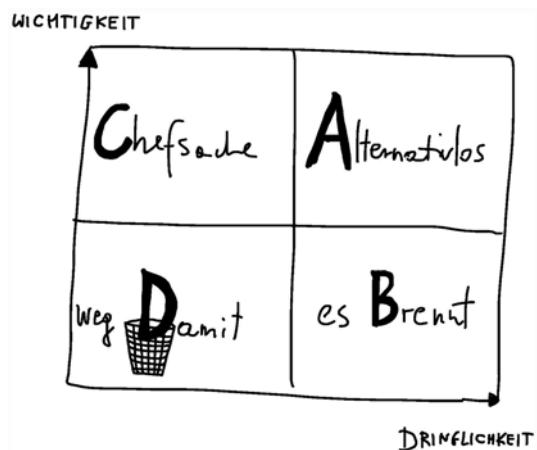
3. Pro Schwerpunkt ein Thema priorisieren, zum Beispiel bei Kunden Lieferzeit oder Kompetenz (CRM-Ausbildung). Sie könnten zum Clustern auch auf das Strategische Linkage-Modell (SLM) der Balanced Scorecards zurückgreifen. Es visualisiert die strategischen Hauptziele und ihren direkten Zusammenhang wie auch die kritischen Erfolgsfaktoren und Leistungstreiber aus den Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Prozesse, Lern- und Wachstum (s. Greischel 2003)
4. Maßnahmen definieren lassen, Zielgrößen festlegen und Verantwortlichkeiten festlegen
5. Wiederholen Sie diesen Vorgang mindestens einmal pro Jahr, anfänglich zur Feinjustierung auch in deutlich kürzeren Abständen

### Anwendung und Fallstricke

Nicht jeder Mitarbeiter kann mit dieser planerischen Komponente der Vertriebsarbeit etwas anfangen, überfordern Sie sie also nicht. Wenn Sie nicht mindestens 40% der Teammitglieder für den Strategieprozess gewinnen, werden Sie zwar eine schöne Theorie, niemals jedoch deren Umsetzung erreichen. Lassen Sie sich nicht zu frühzeitigen Aussagen verleiten bezüglich der künftigen Struktur und der von Ihnen benannten handelnden Verantwortlichen.

Üben Sie den Paradigmenwechsel: anders mit Themen umgehen, bestehende Verfahren infrage stellen. Aber ohne Kompetenzaufbau geschieht nichts, wird ein neues Geschäftsfeld, ein Start-up nicht groß und kann sich nicht entwickeln. Achten Sie darauf, dass der Zeitraum für die Umsetzung der in der Strategie festgelegten Maßnahmen und Änderungen ausreichend ist, denn das operative Geschäft frisst Ihnen im Alltag die Zeit weg: Lernen Sie, im Team nach einer Ableitung der Grundregeln von Dwight D. Eisenhower zu arbeiten. Eisenhower unterscheidet in einer grafischen Darstellung bei Aufgaben den Grad an Wichtigkeit und deren Dringlichkeit (s. Abb. 2.1):

**Abb. 2.1** Festlegen von Prioritäten. (Quelle: Jan Myskowski)



- Feld A: wichtig und hohe Priorität → Sie erledigen Ihre Aufgaben sofort/selbst
- Feld B: hohe Priorität, aber weniger wichtig → Sie terminieren die Aufgaben
- Feld C: wichtig und niedrigere Priorität → Sie delegieren die Aufgaben
- Feld D: weder wichtig noch hohe Priorität → Sie „vernichten“ die Aufgaben

So schaffen Sie es, die planerischen Aufgaben in das operative Tagesgeschäft zu integrieren.

### **Beispiel: Planung vs. Aktion**

Erstmals treffen sich die Vertreter von Steam Success International aus zwölf Ländern in der Pfalz zu einem Strategie-Workshop, so hat Dr. Johannes Mannsheim dieses Teammeeting genannt. Der Markt der Energiebranche ist schwieriger geworden. Er selbst leitet dieses Segment erst seit kurzer Zeit. Die strategischen Unterlassungssünden seines Vorgängers wirken sich aus. An allen Fronten muss er aktiv werden: Umsatz, Ertrag, Qualität. Nun gilt es zusammenzurücken und durch verstärkte internationale Zusammenarbeit sich besser im Wettbewerb zu positionieren.

Am ersten Tag stellen sich die Länder vor. Hochkonzentriert und diszipliniert wird jeder Vortrag, jeder Beitrag aufgenommen. Johannes gibt in seiner Zusammenschau einen Überblick seiner Sicht auf die Geschäftsentwicklung und individuelle Anregungen, was pro Land fehlt beziehungsweise gemacht werden kann.

Am zweiten Tag will Johannes mit den Ergebnissen des Vortags neue Impulse setzen. Er möchte über Marktbearbeitung sprechen, über die Entwicklung der Mitarbeiter. Eine Strategie hat er noch nicht, aber „das ergibt sich dann schon“. Eine erste Gruppenarbeit zur Marktbearbeitung, Mannsheim telefoniert währenddessen wegen einer Projekteskalation, die Spannung verfliegt. „Es ist schön, dass er unser Geschäft aus dem Effeff kennt, doch das hilft mir nur zum Teil. Wo geht es mit uns generell entlang?“, fragt sich der Schweizer Landesleiter. „Welche Schwerpunkte sollen wir als Unternehmen setzen“, überlegt der Belgier.

Johannes bleibt die Antworten schuldig. Erstens ist er gerade dabei, ein Feuer zu löschen und deshalb nicht präsent. Zweitens ist er hin- und hergerissen zwischen der offensichtlichen Notwendigkeit, über einen Plan, eine Strategie zu sprechen, und dem Druck, Aktionen mit konkretem Auftrag und konkreten Ergebniserwartungen zu definieren, welche die Teilnehmer aus der Zentrale sehnstüchtig erwarten. Aktionen, wie sie es bei Steam Success International gelernt haben. Aktionen bedeuteten Einsatz, Motivationsnachweis, Fleiß – nur nicht stehenbleiben! Johannes folgt damit dem Muster vieler Technologen, im bestehenden System hat die Reflexion deshalb einen faden Beigeschmack und keinen echten Platz: „Abgehobene Philosophie und Theorie bringen uns nicht weiter, sie kosten nur Geld!“

In einer Reflexionspause wird ihm klar: „Ich muss zuerst ein eigenes Bild der Zukunft gestalten. Wie sieht mein Leitbild aus, wie schaffen wir daraus gemeinsam eine Strategie?“ Damit diese Strategie entstehen kann, wird er Theorie (Vision und Kultur) und Praxis (Ist-Zustand und Maßnahmen) miteinander verbinden müssen.

### **Erfolgskriterien und Nutzen**

Mit einer einfachen, allen einleuchtenden, nachvollziehbaren Strategie schaffen Sie Sicherheit und geben Impulse. Sie stellen eine Verbindung her zwischen Ihren Zielvorstellungen und der Umsetzung im operativen Tagesgeschäft. Setzen Sie sich der Kritik aus, ein Theoretiker zu sein! Übersetzen Sie den Begriff Theorie mit „Ich verstehe es nicht“, dann wissen Sie, dass Sie Verständnisfragen abholen und Erklärungen geben müssen. Lassen Sie den kritischen Dialog zu, ohne gleich bei den entscheidenden Positionen einzuknicken.

So sorgen Sie dafür, dass das strategische planerische Denken Teil des Tagesgeschäftes bleibt oder wird. Sie verankern geplantes Tagesgeschäft in der Strategie wie Kundenentwicklungsplanung, die Auswahl der Kunden pro Vertriebsmitarbeiter als Bestandteil des Vertriebsstrichters, Planung und Umsetzung von Vertriebsprojekten für eine Opportunity et cetera. Sorgen Sie zügig für die taktische operationelle Umsetzung von Maßnahmen. Kommunizieren Sie auch kleinste Teilergebnisse auf allen Ebenen selbst oder über die von Ihnen eingesetzten Verantwortlichen. Feiern Sie Erfolge, und bringen Sie dadurch die Vertriebsstrategie immer wieder ins Gedächtnis.

## **2.2.2 Vertriebstaktik**

### **Problemstellung**

Viele Vertriebsbereiche verfallen nicht nur dann in Aktionismus, wenn es in Krisenzeiten schwieriger wird, Abschlüsse zu erzielen, nach dem Motto: Wer viel arbeitet, arbeitet gut. Es wird viel Geld und Personal verschwendet. In guten wie in schlechten Zeiten ist eine klare Fokussierung der wertvollen Vertriebskapazitäten auf die Potenziale gemäß Trichter, Pipeline und Portfolio erforderlich.

### **Vorgehen**

Eine gelungene Vertriebstaktik (Zupancic 2009) bietet wirksame Hebel zum optimalen Einsatz von Personal und Geld.

---

#### **Besuchsfrequenz**

Fordern Sie mehr Kontakte, mehr Beratung und mehr Besuche eines jeden Vertriebsmitarbeiters ein. Alle Vertriebsmitarbeiter sind nicht nur in Krisenzeiten aufgerufen, ihrem Kerngeschäft der Kundenpflege nachzukommen. Nicht erst wenn vielleicht die Produktion schon Auslastungsprobleme hat, müssen Sie als Vertriebsteam das Gegenteil tun, nämlich die Schlagzahl erhöhen.

---

#### **Work smart, not hard**

Konzentrieren Sie sich auf die leicht erreichbaren Aufträge. Bei aller Fokussierung auf kurzfristige Aufträge, um den Forecast doch noch zu erreichen, achten Sie unbedingt darauf, dass die Neukundenansprache nicht vollständig ausfällt.

---

**Bestandskunden**

Als Fundament: Leider verlieren viele Mitarbeiter in der Hektik der Jagd nach schnellen Aufträgen ihre Stammkunden aus dem Blick. Da diese in der Vergangenheit immer schön brav Anfragen gestellt haben, merkt man gar nicht, dass es sie auch noch gibt. Auch wenn sich dort keine Geschäftsmöglichkeit kurzfristig ergibt, sind diese Kunden sehr wertvoll. Betreuung ist angesagt, was diese Kunden zu schätzen wissen. Andernfalls ist der Katzenjammer im nächsten Jahr noch größer, denn auch Bestandskunden können wechseln. Das ist planerisches Arbeiten!

---

**Ziele**

Es gilt vornehmlich für schlechte Zeiten, flexibel genug zu sein, Ziele zu revidieren, die aussichtslos erscheinen. Das Beharren auf starren Zielen führt zu schlechter Stimmung, und ein Coaching Ihrerseits hat dann mit Ihren Mitarbeitern keinen Sinn. Ihre Kunst ist es abzuwägen, wann Vertriebsziele obsolet geworden sind, weil die Grundlagen für die Planung weggebrochen sind. Ihre Mitarbeiter werden sehr wohl jedes ambitionierte Ziel mittragen, wenn sie sehen, dass Sie pragmatisch und realistisch die in guten Zeiten vereinbarten Ziele nicht als Dogma ansehen. Das gilt ebenso für die Anerkennungsregelungen von Boni beziehungsweise der Beteiligung am Vertriebs- und Geschäftserfolg.

---

**Portfoliomix**

Nicht nur die Priorisierung der Kunden ist wichtig, auch die des Angebots hat es in sich. Sie werden immer wieder gedrängt, mit der Vertriebsmannschaft das spezielle „Baby“ des Geschäftsführers oder der Bereichsleitung forciert anzubieten, obwohl doch aus den Erfahrungsberichten der Mitarbeiter klar ist, dass dafür kein Bedarf vorhanden ist. Hier gilt es, standhaft zu sein und Flagge zu zeigen. Zu viele Vertriebsleiter haben das Unternehmen in den Keller gezogen, weil sie den Konflikt einer verfehlten Portfoliostrategie nicht ausgetragen haben.

---

**Hire and fire**

Je besser Sie die Arbeit Ihrer Vertriebsmitarbeiter beobachten, desto schneller erkennen Sie, wo sich die Spreu vom Weizen trennt. Die Entlassung von „faulen Eiern“ sollte nicht auf Krisen- und Restrukturierungszeiten beschränkt sein. Ich weiß, die Trennung von Mitarbeitern ist höchst unangenehm und sicher das letzte Mittel. Entscheiden Sie sich deshalb gewissenhaft, aber schnell. Umgekehrt gilt: Drum prüfe, wer sich ewig bindet.

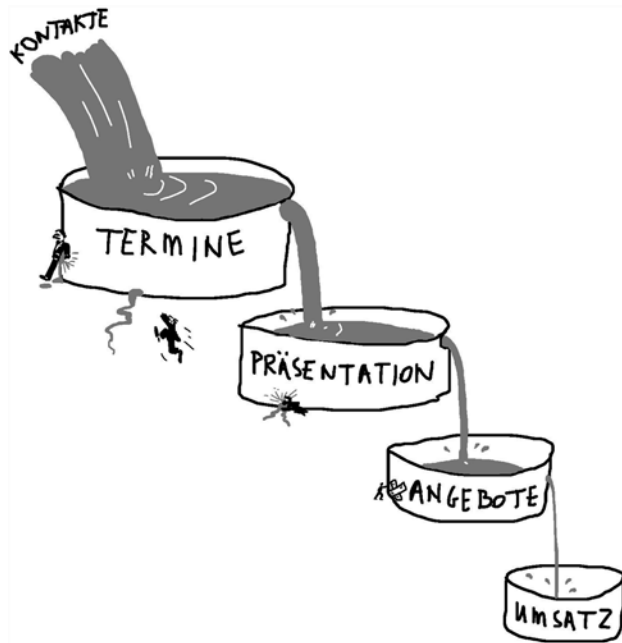
---

**Arbeitsteilung und Schnittstellen**

Die Wachstums- wie Umsatzforderungen setzen Vertriebsmitarbeiter immer unter Druck. Leider führt dieser Druck auch dazu, dass sie alles alleine machen, vom Erstkontakt bis zum Abschluss, was nicht besonders ökonomisch ist. Wenn die Vertriebsmitarbeiter aktive versierte Unterstützung aus dem Backoffice erhalten, werden sie diese sicherlich annehmen.



**Abb. 2.2** Der Funnel: Visualisieren des Handlungsbedarfs.  
(Quelle: Jan Myskowski)



### Miteinander reden

Kommunikation ist mit Abstand der wichtigste Hebel für die Vertriebsarbeit. Regelmäßige wie außerplanmäßige Kommunikation sollten Sie in guten Zeiten üben, dann trotzen Sie jeder Flaute, jeder Krise, jedem Problem. Als Führungskraft für den Vertrieb sind Sie auch der Kommunikationsmanager.

## 2.2.3 Vertriebsprozess, Pipeline und Vertriebstrichter

### Definition

International und zum Teil auch in Deutschland wird die zur Vertriebsarbeit eingesetzte Methode der Sammlung aller Zielkunden Funnel Management genannt (vgl. Abb. 2.2). Der amerikanische Werbefachmann Elmo Lewis, von dem das AIDA-Modell stammt, hatte 1898 den Trichter als Metapher für die theoretische „Kundenreise“ vom Moment der Marke bis zum Kauf entwickelt. Die Pipeline ist im Unterschied dazu das Instrument, in dem die für den Auftrags- und Umsatzvorherschau relevanten Vertriebsprojekte dokumentiert und gepflegt werden. In der Literatur findet man unterschiedliche Definitionen von Pipeline und Trichter (s. Winkelmann 2005, S. 229; Heupke 2012, S. 118 ff.), so zum Beispiel auch ohne Bedeutungsunterschied als „Vertriebsprojektspeicher“ oder auch Wortneuschöpfungen wie Pipeline-Trichter (Lasko 2012, S. 27).

Für das Vertriebscoaching scheint mir die Definition von Michael T. Bosworth (2010, S. 85) am besten gelungen:

---

**Vertriebsprozess**

Der Vertriebsprozess ist zu verstehen als eine Reihe von wiederholten oder wiederholbaren Aktivitäten von der Marktwahrnehmung bis zur Leistung beim Kunden. Dies erlaubt bestmögliche Kommunikation des jeweiligen Status über alle Beteiligten hinweg. Jede Aktivität hat einen Verantwortlichen mit einem eindeutigen standardisierten messbaren Ergebnis und führt zur Folgeaktivität. Jeder dieser Schritte kann zum Zweck der Verbesserung bewertet werden: zur Verbesserung der Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter oder zur Prozessverbesserung an sich.

---

**Vertriebspipeline**

Die Vertriebspipeline mit ihren Meilensteinen dokumentiert messbare Vorgänge, die während des Vertriebszyklus stattfinden. Das versetzt Sie in die Lage, den Status der Geschäftsmöglichkeiten zu ermitteln, um daraus den Forecast abzuleiten. Idealerweise sind die meisten Meilensteine objektiv und auditierbar.

---

**Vertriebstrichter**

Der Vertriebstrichter (in einer freien Übersetzung nach Bosworth et al. 2010, S. 85) dokumentiert mit seinen Meilensteinen messbare Ereignisse von spezifischen Geschäftsmöglichkeiten und versetzt dadurch das Vertriebsmanagement in die Lage, die Vertriebsfähigkeiten einzuschätzen sowie die Anzahl von Schritten, die dafür auf Mitarbeiterebene erforderlich sind. Auch in diesem Fall sollten die Meilensteine objektiv und auditierbar sein.

Pipeline beziehungsweise Trichter beschreiben von zwei unterschiedlichen Perspektiven aus die konkreten Aktivitäten der Vertriebsarbeit, den Aufbau beziehungsweise Ablauf des Zielkundenbestandes und die damit verbundenen Geschäftsmöglichkeiten.

In den letzten Jahren wird verschiedentlich kritisiert, dass diese Betrachtung des Vertriebsprozesses nur unzureichend die Realitäten der individuellen Vertriebszyklen widerspiegelt (Wizdo 2012). Es gibt zweifellos viele kritische Stimmen zum Sinn eines Vertriebstrichters. Allerdings ist das weniger eine Frage des Inhalts als der Form der Umsetzung.

**Ziel**

Mit dem Vertriebstrichter haben Sie ein einfaches Verfahren, um mit jedem Mitarbeiter dessen Vertriebsaktivitäten, speziell die konkreten Geschäftsmöglichkeiten in ihrem jeweiligen Status, durchzusprechen und dabei Coaching-Methoden einzusetzen. Sie nutzen den Trichter als Planungs- und Lerninstrument. Damit ist der Trichter nicht mehr, wie allgemein verstanden, nur eine Marketingmethode des Demand Managements oder des Lead-to-Revenue-Prozessmanagements, sondern hilft Ihnen bei der Übersicht und generellen Ableitung von Erkenntnissen aus den individuellen Vertriebszyklen.

<http://www.springer.com/978-3-658-04231-8>

Die 7 Disziplinen im Sales-Management  
Eine Anleitung für nachhaltige Kunden- und  
Geschäftsentwicklung im Vertrieb

Rauch, N.A.

2016, XXIII, 376 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-04231-8