

# 2

## Mythos 2: Vertriebler laufen von alleine

**Zusammenfassung** Wenn Sie einen Vertrieb neu aufbauen oder den bestehenden Vertrieb optimieren wollen, unterliegen Sie nicht dem Irrtum, dass das eine Arbeitsentlastungsmaßnahme wird. Beides bedeutet erst einmal mehr Arbeit. Die allermeisten Menschen – und dazu gehören auch Vertriebsmitarbeiter – haben einen ausgeprägten Hang zur Bequemlichkeit. Ohne diesen Drang wären weder Wagenräder noch Verbrennungsmotoren erfunden worden. Menschen neigen dazu, den Weg des geringsten Widerstands zu gehen. Deswegen ist Führung oder besser gesagt Steuerung im Vertrieb unerlässlich. Vertriebsmitarbeiter, die nicht regelmäßig reporten und an ihren Zielen gemessen werden, bringen keinen Ertrag. Einen erfolgreichen Vertrieb sicherzustellen, ist die Aufgabe des Managements, und diesen zu entwickeln und umzusetzen ist Arbeit, viel Arbeit. Wer annimmt, diese Arbeit hätte keine so hohe Priorität und darauf könne auch mal verzichtet werden, sollte besser gar nicht erst damit anfangen. Im diesem Kapitel erfahren Sie, wie so eine Steuerung gestaltet werden kann und worauf Sie dabei achten müssen.

So stellen sich manche Unternehmer den perfekten Vertrieb vor: Ein kleines Team von Vertriebsmitarbeitern fährt den ganzen Tag mit dem Auto umher, um Kunden zu besuchen. Beim besten Italiener der

Stadt gehen sie mit dem Kunden essen (dafür gibt es ein umfangreiches Spesenkonto), machen dort die Aufträge fest, kommen einen Tag die Woche ins Büro, um zu schauen welche Aufträge reingekommen sind, und sind dann wieder unterwegs. Dafür kassieren sie viel Geld und alle zwei Jahre ein teures, neues Auto. Wenn es besonders gut läuft, bekommt der Mann (natürlich ist es immer ein Mann) zu Weihnachten noch eine teure Rolex geschenkt.

Soweit die unrealistische Variante. Realistischer klingen schon die folgenden Gedanken eines Unternehmers:

Ich habe so viele hervorragende Kontakte, die kann ich gar nicht alle abarbeiten. Wenn ich den CEO von Firma ABC anrufe, bekomme ich direkt einen Termin, aber ich habe keine Zeit dafür. Meine Produkte verkaufen sich von selbst. Das merke ich, wenn ich mit meinen Kunden spreche. Das kann für jemand anderes nicht so schwer sein. Wir haben exzellente Produktunterlagen und perfekte Präsentationen. Also ich stelle jemanden ein, der in meinem Namen die ganzen Leute anruft, und er macht dann die Akquisition. Der Mann wird gut bezahlt und ist dadurch motiviert. Er ist gut ausgebildet, läuft von alleine und ich kann mich um die wirklich wichtigen Dinge kümmern.

So oder so ähnlich sieht die realistische Variante der Illusion aus. Der Wunsch nach Entlastung ist groß und ein häufiges Motiv für die Einstellung eines Vertriebsmitarbeiters. Leider sind hier wieder mehrere Denkfehler:

### **Denkanstöße**

- Kontakte können niemals „ganz einfach“ übertragen werden. Kontakte sind persönlich und die Übertragung auf andere ist nahezu unmöglich. Jeder hat einen besten Freund, aber würde irgendjemand auf die Idee kommen, dass man diese Freundschaft per Dekret auf andere übertragen kann? Wohl kaum. Nicht viel anders verhält es sich mit den „guten Kontakten“ im Business.
- Für den neuen Vertriebsmitarbeiter ist das Produkt unbekannt, er kennt nicht all die Fallstricke im Verkaufsgespräch. Die üblichen Fragen, Einwände, Vorwände und Bedenken sind dem Neuen nicht vertraut. Diese fehlende Erfahrung ist eklatant. Die jahrelange Erfahrung aus Verkaufsgesprächen wird unterschätzt.

- Selbst die perfektsten Unterlagen nutzen nichts, wenn man noch nicht mit ihnen gearbeitet hat. Die besten Unterlagen sind die, die man selber erstellt hat, denn nur sie sind auf das eigene Denken und Sprechen abgestimmt. Natürlich kann man sich in die Denkweise anderer hinein-arbeiten, aber es braucht Zeit. Außerdem: Prospekte und Broschüren werden generell überschätzt, denn die wenigsten werden gelesen.
- Der schlimmste Denkfehler von allen ist aber: „Der Vertriebler läuft von alleine!“ Vertrieb läuft niemals von alleine, weil Vertriebler auch nur Menschen sind. Menschen aber sind von Natur aus bequem. Deshalb bedeutet ein neuer Vertriebsmitarbeiter erst einmal: Mehr Arbeit, keine Entlastung!

Die Bedeutung der Vertriebssteuerung kann nicht hoch genug angesetzt werden. Gerade diese Aufgabe wird aber in KMU unterschätzt. Ohne Steuerung treibt der Vertrieb wie ein Schiff ohne Antrieb irgendwohin, aber nicht zu mehr Umsatz. Um Vertrieb zu steuern, gilt es, klare Prozesse zu definieren. Was sind die Ziele, mit welcher Strategie sollen sie erreicht werden? Welche Aufgaben müssen erledigt werden? Wie wird dieser Prozess überwacht, angepasst und gesteuert? Was tun, wenn es nicht so läuft wie geplant? Diese Fragen werden jetzt beantwortet.

## 2.1 Ziele: Ohne geht gar nichts

Ziele sind ein sehr wichtiger Faktor, denn sie

- geben zu jedem Zeitpunkt eine Richtschnur, an der sich der Handelnde orientieren kann,
- sind der Maßstab, um zu überprüfen, an welcher Stelle des Weges man steht.

Vertriebsmitarbeiter brauchen klare Ziele. Ein verbreitetes Modell zur Zielsetzung ist SMART, das beschreibt, nach welchem Prinzip Ziele formuliert sein sollten:

- **S**impel & Steuerbar
- **M**essbar
- **A**traktiv
- **R**ealistisch
- **T**erminiert

SMARTe Ziele festzulegen ist schwer, weil man einfach denken muss. Wie schwer das ist, zeigt folgende kleine Übung aus Vertriebsseminaren.

### Beispiel

Stellen Sie sich vor, Sie sind Vertriebsmitarbeiter eines großen Druckmaschinenherstellers. Der Hersteller produziert Druckstraßen für 10 Mio. € das Stück. Sie haben einen ersten Termin bei einem neuen Kunden.

- Trainer: „Was ist Ihr Ziel?“
- Teilnehmer: „Die Druckstraße verkaufen.“
- Trainer: „Prima, bekommen Sie das im ersten Gespräch hin?“
- Teilnehmer: „Nein, natürlich nicht.“
- Trainer: „Was ist dann Ihr SMARTes Ziel für das erste Gespräch?“
- Die häufigste Antwort lautet ungefähr so: „Ich will beim Kunden einen guten Eindruck hinterlassen.“

Was für eine Vorstellung: Der Vertriebler verlässt das Gespräch, klopft sich auf die Schulter und berichtet seinem Chef: „Ich habe einen tollen Eindruck hinterlassen.“ Leider, so stellt sich dann heraus, will der Kunde den Vertriebler danach nicht mehr sehen. Der Mitarbeiter hat sich in seiner Einschätzung geirrt. Durchaus menschlich, aber fatal.

Um Vertriebsziele zu definieren, sollten zuerst zwei unterschiedliche Zieldimensionen definiert werden.

1. **Leitziel:** Bei der Zielsetzung gibt es zum einen das weiter entfernt liegende Ziel, hier Leitziel genannt. Das Leitziel gibt an, was das allgemeine Ziel von unterschiedlichen Aktivitäten ist. Der Zeithorizont ist dabei weiter entfernt. Es ist in aller Regel leicht zu formulieren. Im Fall des Druckmaschinenherstellers könnte das Leitziel lauten: „Ich will innerhalb des nächsten Jahres diesem Kunden die Druckmaschine für 10 Mio. € verkaufen.“ Das Ziel ist

- simpel (jeder versteht es),
- messbar (man kann es mit ja oder nein beantworten),
- attraktiv (Der Vertriebsmitarbeiter kann sich bereits die Provision ausrechnen),
- realistisch (sicher),
- terminiert (innerhalb eines Jahres).

**2. Subziel:** Vielleicht wichtiger als das Leitziel, ist zum anderen die Definition der Subziele. Subziele sind die einzelnen Schritte, die zur Erreichung des Leitziels benötigt werden. Der Zeithorizont bezieht sich auf den aktuellen Schritt, mit dem man sich dem Leitziel nähert. Im Beispiel lautet das Ziel vielleicht: „Am Ende des Gesprächs will ich einen nächsten Termin vereinbart haben.“ Das Ziel ist

- simpel und steuerbar (denn man kann im Gespräch darauf hinarbeiten),
- messbar (denn es ist eindeutig, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht),
- attraktiv (denn es bringt mich dem Leitziel einen Schritt näher),
- realistisch (mehr kann als Ergebnis kaum erwartet werden),
- terminiert (am Ende des Gesprächs).

Zusammengefasst und allgemein formuliert, sieht das SMART-Prinzip folgendermaßen aus.

### Das SMART-Prinzip

#### 1. Simpel & Steuerbar

- Ist das Ziel einfach formuliert und von Ihnen/Ihrem Mitarbeiter zu steuern?
- Menschen denken in aller Regel nicht kompliziert, einfache Ziele sind einfacher zu behalten und das ist wichtig.

#### 2. Messbar (Evidenzkriterium)

- Woran erkennen Sie, dass das Ziel erreicht wurde?
- Zugegeben, das ist der Knackpunkt bei der Zielformulierung, denn leider gibt es immer Fälle, wo die Messbarkeit der Zielerreichung schwer oder gar nicht möglich ist.

### 3. Attraktiv

- Ist Ihr Mitarbeiter bereit, sich dafür zu engagieren und sich einzubringen?
- Wenn ein Ziel nicht attraktiv ist, werden sich Menschen nicht dafür engagieren.

### 4. Realistisch

- Liegt das Ziel im Bereich des Möglichen? Ist es machbar?
- Auch hier gibt es ein kleines Dilemma. Im Vertrieb sollten die Ziele immer etwas höher liegen, als realistisch ist. Die Betonung liegt dabei auf „etwas“. Ziele, die eindeutig unrealistisch sind, führen dazu, dass Menschen sich gar nicht erst dafür engagieren. Das „etwas“ kann jedoch sehr unterschiedlich sein.

### 5. Terminiert

- Wann genau soll das Ziel erreicht sein?
- Vielleicht die einfachste Regel nicht „irgendwann“, sondern ein konkreter Zeitpunkt.

Es empfiehlt sich, die Ziele aufzuschreiben. Das führt nicht nur dazu, dass die Ziele dokumentiert sind und von allen Beteiligten hinterher überprüft werden können, sondern durch das Aufschreiben wird deutlich, ob sie wirklich SMART sind.

Es ist wichtig zu beachten, dass, wie im richtigen Leben, niemals alle Ziele erreicht werden. Manchmal verschieben sich auch Ziele innerhalb der Aktivitäten (die sogenannten Clausewitzschen Friktionen). So kann das Ergebnis des obigen Beispiels sein, dass kein neuer Termin vereinbart wurde (Ziel nicht erreicht). Wenn dies aber geschieht, weil der nächste Termin mit dem Vorgesetzten des Kunden stattfinden soll, dann ist das Ergebnis besser als erwartet.

Die Frage, die sich jetzt stellt, ist: Wie definiert man die Vertriebsziele für die Vertriebsmitarbeiter? Natürlich kann man die Pi-mal-Daumen-Variante wählen, empfehlenswert ist das nicht. In großen Unternehmen gibt es ein ausgefuchstes Kennzahlensystem, das bei der Festlegung von Vertriebszielen hilfreich ist. Ob so ein System KMU weiterbringt, darf bezweifelt werden, in jedem Fall ist aber der Aufwand dafür ohnehin sehr hoch und von KMU kaum zu stemmen.

Für das folgende Modell benötigt man lediglich zwei relativ einfach zu ermittelnde Kennzahlen. Mit diesen beiden Kennzahlen lässt sich ein sehr mächtiges Analysetool, die Vertriebsaufwandsanalyse (siehe Abb. 2.1),

	2018
1 Umsatzziel p. a.	5.000.000 €
2 automatisch eingehende Aufträge	1.000.000 €
3 <b>Akquisitionsziel</b>	<b>4.000.000 €</b>
4 durchschnittliches Auftragsvolumen	40.000 €
5 durchschnittliche Trefferquote	25%
6 <b>Erforderliches Angebotsvolumen</b>	<b>16.000.000 €</b>
Erforderliche Anzahl Angebote mit	
7 durchschnittlichem Angebotsvolumen	400
Durchschnittliche Anzahl Angebote pro	
Woche	8
Anzahl Verkaufsgespräche beim Kunden für	
8 ein Angebot	1
Erforderliche Anzahl Verkaufsgespräche für	
9 erforderliches Angebotsvolumen	400
Erforderliche qualifizierte Kundenkontakte für	
10 Termin Verkaufsgespräch	5
11 Erforderliche Anzahl qualifizierter Kontakte	2.000
12 Anzahl Verkaufsgespräche pro Tag	1
13 Arbeitstage p.a.	220
14 Anzahl Vertriebsmitarbeiter	1,82

**Abb. 2.1** Vertriebsaufwandsanalyse

erstellen. Mächtig deshalb, weil sich sehr viele Schlussfolgerungen aus dieser Analyse ziehen lassen. Die Vertriebsaufwandsanalyse hilft bei

- der Mitarbeiterführung mit Zielen Abschn. 2.1,
- der Entwicklung einer Vertriebsstrategie Abschn. 2.2,
- dem Aufbau der Vertriebsorganisation Abschn. 2.3,
- der Steuerung des Vertriebs Abschn. 2.5 und
- der Planung von Gegenmaßnahmen bei Zielabweichung Abschn. 2.6.

Am obigen Beispiel soll das Tool erläutert werden. Angenommen, das Umsatzziel liegt bei 5 Mio. € für das Jahr 2018. Erfahrungsgemäß kommen 20 % dieser Summe automatisch durch Bestandskunden herein. Es bleibt also ein Akquisitionsziel von 4 Mio. € übrig. Jetzt sind die zwei Kennzahlen aus dem Vertriebscontrolling erforderlich:

- das durchschnittliche *Angebotsvolumen*, d. h. die Nettosumme aller Angebote dividiert durch die Anzahl der Angebote des letzten Jahres. Im Beispiel sind das 40.000 €.
- die durchschnittliche *Angebotsannahmequote*, d. h. wie viele Angebote wurden geschrieben und wie viele davon sind angenommen worden. Im Beispiel oben wurde jedes vierte Angebot angenommen, also 25 %.

Aus dieser Vertriebsaufwandsanalyse lassen sich nun die folgenden Schlüsse ziehen:

1. Wenn nur jedes vierte Angebot angenommen wird (und sich daran nichts ändert), müssen Angebote in Höhe von 16 Mio. € geschrieben werden, um das gewünschte Akquisitionsziel zu erreichen. D. h. es müssen durchschnittlich pro Monat Angebote in Höhe von ca. 1,3 Mio. € erstellt werden. Anders gesagt sind das pro Jahr 400 und pro Monat ca. 33 Angebote mit durchschnittlichem Auftragsvolumen. Heruntergerechnet auf einen Arbeitstag beläuft sich die Zahl täglich auf ca. 1,5 Angebote.
2. Um überhaupt ein Angebot platzieren zu können, braucht man einen Gesprächstermin mit dem Kunden. In diesem Fall wird nach einem Verkaufsgespräch immer auch ein Angebot erstellt, d. h. ein Verkaufsgespräch entspricht einem Angebot. Es werden also 400 Gesprächstermine gebraucht, um auf das erforderliche Angebotsvolumen zu kommen. Wie kommt man nun an die 400 Gesprächstermine?
3. Dazu werden qualifizierte Kontakte in der Zielgruppe benötigt. Meistens weiß man ungefähr, wie viele qualifizierte Kontakte benötigt werden, um auf einen Gesprächstermin zu bekommen. In unserem Fall nehmen wir an, dass fünf Kontakte erforderlich sind, um einen Gesprächstermin zu erlangen. Wenn die Zahl nicht bekannt ist, wird einfach eine realistische Zahl angenommen. Jetzt ist klar, dass man insgesamt 2000 qualifizierte Adressen benötigt, um das Akquisitionsziel zu erreichen.
4. Durchschnittlich schafft ein Mitarbeiter einen Kundentermin am Tag (dies lässt sich dem Vertriebscontrolling entnehmen oder man



nutzt den Erfahrungswert). Mit anderen Worten: Es werden zwei Vertriebsmitarbeiter gebraucht, die durchschnittlich jeden Tag einen Kundentermin wahrnehmen.

Bingo! Was wir hier gemacht haben, ist aus einem Leitziel (Umsatzziel) operative Subziele (Termine pro Tag, Angebote pro Woche, erforderliche qualifizierte Kontakte etc.) zu entwickeln. Die Leitziele müssen nun mit den beiden Vertriebsmitarbeitern verhandelt werden. Es stellt sich die Frage: Wie viel Umsatz macht er in diesem Jahr? Mit der Vertriebsaufwandsanalyse ergeben sich daraus die täglichen/wöchentlichen/monatlichen Subziele für jeden Mitarbeiter. Darüber hinaus lassen sich strategische und organisatorische Schlussfolgerungen aus der Analyse ziehen.

## 2.2 Strategie: Macht Sinn

Zuerst einmal stellt sich die Frage: Welche Parameter lassen sich am einfachsten steigern? Je nach Antwort hat dies strategische Folgen.

**1. Option:** Lässt sich der Anteil der automatisch eingehenden Aufträge steigern?

In dem obigen Fall belaufen sie sich auf gerade einmal 25 %. Das bedeutet einen hohen Akquisitionsaufwand. Welche Stellschrauben gibt es, um den Anteil zu erhöhen? Mehr Kundenservice? Häufigere Kundeninformation? Neue Produktreleases? Service-Verträge? Mehr Werbung? Sieh dazu auch Abschn. 4.4.

**2. Option:** Kann das durchschnittliche Auftragsvolumen gesteigert werden? Bei einer Steigerung um 10.000 € pro Angebot lässt sich der Aufwand deutlich reduzieren. Was kann dafür getan werden? Preise zu erhöhen ist nicht die einzige Antwort. Cross-Selling ist hier ein Zauberwort. Mehr dazu in Abschn. 3.6.5.

**3. Option:** Kann die Angebotsannahmequote erhöht werden?

Hier findet sich ein großer Hebel. Bei einer Steigerung der Angebotsannahmequote um 5 % sinkt die Zahl der erforderlichen Angebote um satte 17 %. Helfen vielleicht ausführlichere Angebote?

Die Fokussierung auf den Kundennutzen? Oder telefonische Erläuterungen?

4. **Option:** Kann der Vertriebsaufwand durch andere Vertriebswege reduziert werden und können dadurch mehr Vertriebskapazitäten geschaffen werden? Macht z. B. telefonische Beratung statt Vor-Ort-Terminen Sinn? Oder Online-Vertrieb? Der Einsatz von Vertriebspartnern, z. B. Handelsvertretern?
5. **Option:** Kann durch eine Preisanpassung einer der Faktoren so geändert werden, dass der Erfolg gesteigert wird? Aber Vorsicht, zwar verkauft es sich vielleicht (!) leichter, wenn das Produkt preiswerter ist, aber Umsatz ist kein Gewinn. Preissenkungen sind eine zweischneidige Angelegenheit (s. Abb. 2.2).

Will man nach einer Preissenkung von nur 5 % den gleichen Deckungsbeitrag wie vor der Preissenkung erzielen, benötigt man ca. 20 % mehr Verkäufe. Die Angebotsannahmequote müsste auf 36 % steigen! Soll das wirklich durch die Preissenkung erreicht werden? Vielleicht sollte man das Pferd besser von hinten aufzäumen und statt Preissenkung eine Preiserhöhung von 5 % durchführen. Der Aufwand sinkt deutlich! (siehe auch Abschn. 4.3).

	Normalpreis	Preissenkung	Preiserhöhung
		um 5%	um 5%
Verkaufspreis/Stück	40.000 €	<b>38.000 €</b>	<b>42.000 €</b>
Kosten/Stück	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Deckungsbeitrag	10.000 €	8.000 €	12.000 €
Deckungsbeitrag in %	25%	20%	30%
Umsatzziel	5.000.000 €	<b>5.937.500 €</b>	<b>4.375.000 €</b>
Ergebnisziel	1.250.000 €	1.250.000 €	1.250.000 €
Erforderliche Stückzahl	125	<b>156</b>	<b>104</b>
Mehraufwand		<b>20%</b>	<b>-20%</b>

Abb. 2.2 Preissenkung versus Preiserhöhung

Alle diese Optionen sind strategische Fragen und keine, die der Vertriebler beantworten kann. Entscheidungen für die eine oder andere Option haben weitreichende Folgen für das Unternehmen, deshalb gehören diese ins Management.

## 2.3 Organisation: Ist individuell

Auch organisatorische Konsequenzen können aus der Vertriebsaufwandsanalyse gezogen werden. Kommen wir noch einmal darauf zurück (s. Abb. 2.1).

### Beispiel 1

Bei der Zahl der Angebote handelt es sich nicht um reine Fließbandtätigkeiten, aber um diese Ziele zu erreichen, braucht es eine straffe Ablauforganisation (s. Abb. 2.3).

Jeder dieser Punkte sollte halb standardisiert sein. Folgende Fragen stellen sich: Sollen die Vertriebsmitarbeiter Kontaktqualifizierung und/oder Terminvereinbarungen übernehmen? Oder ist es effektiver, das durch Aushilfen, Callcenter oder einen Vertriebsinnendienst erledigen zu lassen? Bei 400 Angeboten im Jahr (pro Arbeitstag also ungefähr zwei), sollten diese schnell aus Text-Bausteinen erstellt werden können. Viele Unternehmen wenden ein, dass die Individualität der Angebote ein Markenzeichen sei. Das wird fast immer überschätzt. Allerdings gilt auch in diesem Fall: ein System sinnvoller und hilfreicher Angebotsbausteine zu erstellen ist viel Arbeit, die man nicht nebenher macht. Eine weitere Frage lautet: Wie oft und wie häufig sollten Steuerungssitzungen für den Vertrieb stattfinden? Im Beispiel oben machen wöchentliche Sitzungen Sinn.



Abb. 2.3 Elemente des Vertriebsprozesses

### Beispiel 2

Der Vertriebsprozess ändert sich nicht grundsätzlich, aber im Detail, wenn sich Parameter der Vertriebsaufwandsanalyse verschieben. Es ändert sich dann auch die Art des Vertriebs. Im Beispiel in Abb. 2.4 beläuft sich das durchschnittliche Auftragsvolumen auf 250.000 €.

Hier qualifizierte Kontakte zu generieren ist viel aufwendiger (z. B. durch Networking), aber dafür braucht man relativ wenige. Der Betreuungsaufwand pro Kunde hingegen ist viel größer. Eine Standardisierung der Angebote ist kaum möglich. Wöchentliche Steuerungsmeetings machen keinen Sinn. Der Vertriebsmitarbeiter braucht viel mehr Freiraum und ist im Übrigen auch schwerer austauschbar.

	2018
1 Umsatzziel p. a.	5.000.000 €
2 automatisch eingehende Aufträge	- €
3 <b>Akquisitionsziel</b>	<b>5.000.000 €</b>
4 durchschnittliches Auftragsvolumen	250.000 €
5 durchschnittliche Trefferquote	75%
6 <b>Erforderliches Angebotsvolumen</b>	<b>6.666.667 €</b>
Erforderliche Anzahl Angebote mit	
7 durchschnittlichem Angebotsvolumen	27
Durchschnittliche Anzahl Angebote pro	
Woche	1
Anzahl Verkaufsgespräche beim Kunden für	
8 ein Angebot	5
Erforderliche Anzahl Verkaufsgespräche für	
9 erforderliches Angebotsvolumen	133
Erforderliche qualifizierte Kundenkontakte für	
10 Termin Verkaufsgespräch	2
11 Erforderliche Anzahl qualifizierter Kontakte	53

**Abb. 2.4** Vertriebsaufwandsanalyse mit hohem Angebotsvolumen

### Beispiel 3

Noch einmal anders sieht es bei einem durchschnittlichen Auftragsvolumen von nur 1000 € aus (s. Abb. 2.5).

Der Vertriebsprozess muss in diesem Fall zwingend hochstandardisiert sein. Kundenbesuche sind nicht machbar. Der Prozess muss im Callcenter oder online abgebildet werden. Angebote sollten innerhalb einer Minute erstellt werden können. Der Vertriebsmitarbeiter wird dabei in ein enges Korsett gesteckt und hat nur wenige Gestaltungsspielräume. Das Vertriebscontrolling sollte täglich stattfinden. Nicht zuletzt muss die Bereitstellung der qualifizierten Kontakte durch eine spezialisierte Abteilung erfolgen.

Anhand dieser drei Beispiele wird deutlich: Es gibt nicht die eine Lösung für den Vertrieb. Vertrieb ist so verschieden wie die Produkte, die verkauft werden, und die Menschen, die daran beteiligt sind.

	2018
1 Umsatzziel p. a.	5.000.000 €
2 automatisch eingehende Aufträge	2.000.000 €
3 Akquisitionsziel	3.000.000 €
4 durchschnittliches Auftragsvolumen	1.000 €
5 durchschnittliche Trefferquote	50%
6 Erforderliches Angebotsvolumen	6.000.000 €
Erforderliche Anzahl Angebote mit	
7 durchschnittlichem Angebotsvolumen	6.000
Anzahl Verkaufsgespräche beim Kunden für	
8 ein Angebot	1
Erforderliche Anzahl Verkaufsgespräche für	
9 erforderliches Angebotsvolumen	6.000
12 Anzahl Verkaufsgespräche pro Tag	10
13 Arbeitstage p.a.	220
14 Anzahl Vertriebsmitarbeiter	2,73

Abb. 2.5 Vertriebsaufwandsanalyse mit niedrigem Angebotsvolumen

## 2.4 Aufgaben: Sind notwendig

Eine der wichtigsten Vertriebsgrundlagen ist eine Kunden- und Interessentenliste, heute auch CRM (Customer Relationship Management) genannt. Es gibt einfache und hochkomplexe CRM-Systeme. Aber das beste System nutzt überhaupt nichts, wenn die Daten nicht sauber gepflegt sind. In vielen Unternehmen gehört es zur bitteren Wahrheit, dass die Daten für Vertriebsprozesse (sowohl in Hinsicht auf die Auswertung als auch für Kontaktaufnahme) nahezu unbrauchbar sind. Ein teures, hochkomplexes CRM-System einzuführen macht keinen Sinn, wenn nicht vorher die Daten aufbereitet worden sind. Diese Wahrheit wird meistens erst im Laufe der Implementierung des Systems deutlich und treibt die Kosten in unerwartete Höhen. Also warum nicht erst einmal die Daten aufbereiten, sehen was das bewirkt und dann das neue CRM einführen? Möglicherweise kommt dabei sogar heraus, dass eine schlankere und preiswerte Lösung sinnvoller ist.

Qualifizierte, gut gepflegte Kontaktdaten haben eine kaum zu überschätzende Bedeutung für erfolgreichen Vertrieb. Deshalb ist es eine ideale Aufgabe für einen neuen Vertriebsmitarbeiter, die vorhandene Datenbank aufzuräumen. Das bedeutet:

- Kontaktdaten überprüfen und korrigieren: Adresse, Ansprechpartner, Telefonnummern, E-Mail-Adressen etc., Altdaten ggf. archivieren usw.
- Redundante Daten zusammenfassen und vereinheitlichen: Oft liegen Daten in unterschiedlichen Schreibweisen vor, z. B. als Firmenname sowohl „Dr. Ing. F. Porsche AG“ (offizieller Name) als auch „Porsche AG“. Für solche Fälle müssen Regeln festgelegt werden, die für alle Mitarbeiter im Unternehmen gelten. Bei der Vereinheitlichung sollte man sich an praktischen Erwägungen orientieren. Üblicherweise sucht man nach „Porsche“ und nicht nach „Dr. Ing....“.
- Daten kategorisieren bzw. clustern: Dies ist eine Aufgabe, deren Komplexität meist unterschätzt wird. Leicht zu lösen ist noch folgendes Beispiel:

**Beispiel**

Eine Hausverwaltung überarbeitete alle Kontaktdaten. Mieter und Eigentümer der Immobilien sind einfach zuzuordnen. Das erste Durcheinander entsteht aber bei der Zuordnung von Handwerkern: Nimmt man die Kategorie „Tischler“ oder „Schreiner“? Tischler ist in Nordostdeutschland, Schreiner in Südwestdeutschland die gebräuchliche Bezeichnung. Beide sind richtig. Unterschiedliche Bezeichnungen sind jedoch kontraproduktiv, daher muss ein Standard definiert werden.

Ein anderes Problem tritt auf, wenn die „Deutsche Telekom“ gleichzeitig „Kunde“ und „Lieferant“ ist. Was tun? Sinn macht es, zwei unterschiedliche Kontakte anzulegen. Der Lieferant „Deutsche Telekom“ hat nämlich in den Prozessen des Unternehmens nichts zu tun mit dem Kunden „Deutsche Telekom“.

Noch schwieriger wird es, wenn es um die Festlegung von Vertriebskategorien geht. Viele unterscheiden Kontakte in „Kunde“ und „Interessent“, was im Prinzip sinnvoll klingt. Aber ist ein Kunde, der seit 5 Jahren nichts mehr bestellt hat, immer noch ein „Kunde“? Oder dann doch wieder ein „Interessent“ – oder besser noch ein „Desinteressent“? Vor allem aber wird bei dieser Unterscheidung die menschliche Trägheit unterschätzt. Ist der Kontakt einmal angelegt, wird sich kaum jemand die Mühe machen, die Kategorie zu ändern, weil nämlich völlig unklar ist, was diese Kategorie bedeutet und welche Folgen eine Änderung hat. Für den Vertrieb empfiehlt es sich, die Kategorien an den Vertriebsprozessen zu orientieren: Welche Vertriebs- und Marketingprozesse (vgl. Abschn. 5.2) gibt es oder sollen geschaffen werden? Wie soll der Kontakt bespielt werden?

**Beispiel**

Wenn regelmäßig Newsletter (oder Prospekte) verschickt werden, sollen dann „Interessenten“ und „Kunden“ unterschiedlich behandelt werden? Vermutlich nicht. Weihnachtskarten an Interessenten zu verschicken ist eine interessante Idee, aber zumindest unüblich. Es ergeben sich also zwei Kategorien „Newsletter“ und „Weihnachtskarte“. Jeder vertriebsorientierte Mensch hat ein Interesse daran, seine Kontakte diesen Kategorien zuzuordnen.

Möglicherweise macht es auch Sinn, „Sie“- und „Du“-Kategorien zu bilden. Eine langjährige Bekannte im Serien-Mailing mit „Sehr geehrte Frau Mustermann“ anzureden ist zwar vertretbar, verbindlicher wirkt aber „Liebe Martina“. Weitere Hinweise zu diesem Thema finden sich in Abschn. 3.1.

Für viele klingt diese Aufgabe so, als wäre der Aufwand zu hoch im Vergleich zum Ertrag. Der Vertriebler soll bitte verkaufen, für solche einfachen Arbeiten ist er zu teuer. Falsch! Viel teurer ist es, den Vertriebler ohne Plan zu den Kunden zu schicken oder im Büro Flyer gestalten zu lassen. Das CRM-System (oder im schlimmsten Fall eine Excel-Liste) ist sein Werkzeug. Das muss er kennenlernen, damit muss er arbeiten, das muss er schärfen. Er lernt dabei viel über die Kunden, kennt deren Namen und bekommt wichtige Basisinformationen. Als Nebeneffekt ergeben sich Effektivitätssteigerungen, denn üblicherweise ist das CRM-System im Unternehmen ungepflegt. Die Folge einer gepflegten statt einer chaotischen Datenbank sind jedoch firmenweit: weniger Fehler, schnellere Auffindbarkeit von relevanten Daten und bessere Abläufe. Das sind nicht zu unterschätzende Nebeneffekte.

Die Planung der Datensäuberung ist keinesfalls trivial. Ein neuer Vertriebler braucht in jedem Fall Unterstützung, auch weil in vielen Fällen noch andere wichtige Informationen in den Kontaktdaten eingebunden sind (Rechnungen, Lieferungen etc.).

Ist die Datenpflege erledigt, kennt sich der neue Vertriebsmitarbeiter hervorragend mit den Bestandskunden aus, d. h. er weiß jetzt, wer beim Unternehmen welche Produkte kauft. Mit anderen Worten: Er kann die Kundengruppen beschreiben. Wenn dem so ist, kann er sich auch auf die Suche nach neuen Adressen machen. Diese werden dann seine „eigenen“ Vertriebskontakte. Der Aufwand ist nicht unerheblich, denn die Erfassung und Qualifizierung *eines* neuen Kontakts dauert durchschnittlich sechs Minuten. Aber der Aufwand lohnt sich, denn je gründlicher diese Kontakte recherchiert werden, desto besser werden später die Vertriebsergebnisse sein.



Wenn die Zielgruppe möglichst präzise definiert wurde, finden sich in aller Regel im Internet Verbandseiten o. Ä. selbst für sehr exotische Zielgruppen, so z. B. der „Verband der Büchsenmacher“ oder der „Verband der Mercedes-Benz-Vertreter“. In der Regel finden sich auf diesen Seiten Adresslisten und/oder die Links der Mitgliedsunternehmen.

### **Kurzanleitung für die Kontaktrecherche**

1. Link anklicken
2. kurz prüfen, ob das Unternehmen wirklich zur Zielgruppe passt
3. ins Impressum wechseln
4. Impressum markieren und kopieren
5. Daten händisch ins CRM überführen (das geht leider nur mit „Copy and Paste“)
6. den Namen des Geschäftsführers nicht vergessen (falls vorhanden)
7. Datensatz kategorisieren

Nach dieser Aufzählung wird es klarer, warum der Prozess so lange dauert. Der Weg lohnt sich, denn nun erhält man einen qualifizierten Datensatz. Manchem stellt sich an dieser Stelle die Frage: Warum kaufe ich die Datensätze nicht bei einem Adresshändler? Das geht schneller, ist billiger und ich bekomme vermutlich mehr Adressen. Die Antwort ist ganz einfach:

1. Sie bekommen diese Daten im Adresshandel niemals so qualifiziert (siehe Abschn. 3.1). Man erhält zwar schnell und vergleichsweise preiswert große Mengen von Adressen, aber in den meisten Fällen treten jedoch enorme Streuverluste auf. Im personenbezogenen Vertrieb kostet das in der Bearbeitung der Daten sehr viel Geld.
2. Vielleicht ebenso wichtig: Die mühsam nach der beschriebenen Methode erworbenen Daten sind sozusagen der „Schatz“ des neuen Mitarbeiters und bekommen dadurch eine besondere Wertigkeit.

Es gibt – darauf sei hingewiesen – natürlich auch sehr gute Adressdaten zu kaufen. Die Kosten für sehr gut qualifizierte Adressen sind aber nicht unerheblich. In einem mir bekannten Fall kostete eine sehr gut recherchierte Adresse fast 10 €. Es ist also eine Abwägungsfrage, welcher Weg der sinnvollere ist.

## 2.5 Steuerung und Reports: Regelmäßig und standardisiert

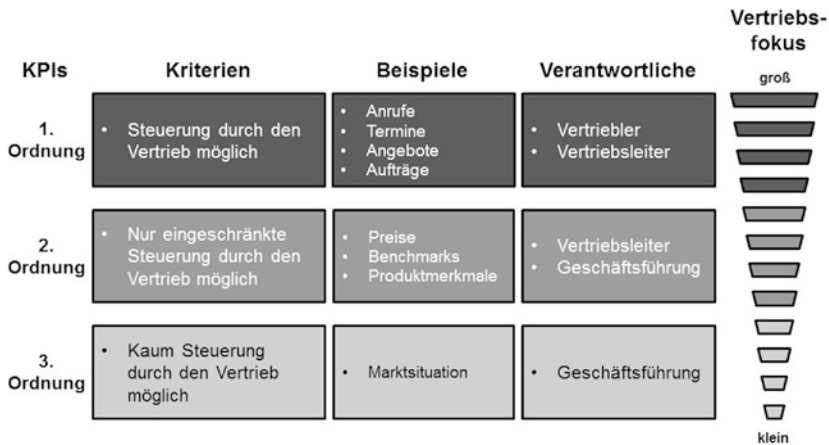
Wichtig ist es, die Vertriebsziele zu operationalisieren, sie herunterzubrechen auf kleine, überschaubare, klare und eindeutig SMARTe Ziele und diese regelmäßig zu überwachen. Im Grunde genommen geht man genauso vor wie beim Projektmanagement. Es werden Meilensteine definiert, Parameter, an denen man erkennen kann, ob man auf dem richtigen Weg ist. Das ist viel Arbeit für die Verantwortlichen, insbesondere in der Vorbereitung.

**Schritt 1: Die zentralen Key Performance Indicators (KPI) identifizieren**  
Dieser erste Schritt ist wichtig, weil sonst die Gefahr besteht, dass sich die Vertriebsorganisation verzettelt.

### Beispiel

Ein Callcenter arbeitete für einen der großen Telekommunikationsanbieter, die Mitarbeiter riefen die Kunden an und verkauften Vertragsverlängerungen oder Neuverträge. Der Telekommunikationsanbieter hatte ein überdimensioniertes System von Zielquoten, Benchmarks und Qualitätskriterien. Er kommunizierte täglich mehr als 30 verschiedene Ergebnisparameter an das Callcenter. Es verwundert nicht, dass bei 30 Parametern mindestens einer immer negativ auffiel. Mal war es die Kundenzufriedenheit, mal die Abschlussrate, dann die Cross-Selling-Rate oder der Vergleich mit Wettbewerbern usw. Bei den täglichen Telefonkonferenzen mit dem Auftraggeber richtete sich das Augenmerk natürlich auf genau diesen negativen Wert.

Was passierte nun im Callcenter? Die Führungskräfte eilten zu den Mitarbeitern und sagten: „Wir müssen jetzt an dem Parameter arbeiten, der gerade aus dem Ruder läuft. Konzentriert euch darauf!“ Die Mitarbeiter taten, wie ihnen geheißen wurde, und schon geriet ein anderer Parameter außer Kontrolle und das Spiel begann von Neuem. Um es salopp zu sagen: Jeden Tag wurde eine andere Sau durchs Dorf getrieben. Das Ergebnis zeigt sich darin, dass alle Parameter sich zusehends verschlechterten. Das Projekt geriet in Schieflage. Um es wieder in die Spur zu bringen, brauchte es nur die Antwort auf eine einzige Frage: „Welche Parameter werden vom Auftraggeber direkt und unmittelbar bezahlt?“ Das war einfach. Direkt bezahlt wurden Vertragsabschlüsse und Vertragsverlängerungen. Darauf wurde nun der Hauptfokus gelegt. Es dauerte nicht lange und das Projekt war wieder erfolgreich.



**Abb. 2.6** Key Performance Indicators

Die KPI müssen in verschiedene Ordnungen eingeteilt werden und der Fokus des Vertriebs richtet sich auf die KPI erster Ordnung. Andere KPI werden nicht aus dem Auge verloren, aber anders behandelt (s. Abb. 2.6).

Der Vertrieb muss sich auf die Aufgaben fokussieren, die er selber steuern kann. Diese müssen transparent, einfach, eindeutig und überprüfbar sein. In 80 % aller Fälle wird es sich dabei um die Anzahl der

- wahrgenommenen Kontakte, Anrufe, Termine,
- erstellten Angebote und/oder erhaltenen Aufträge,
- eingehenden Aufforderungen zur Abgabe eines Angebotes,
- gewonnenen Neukunden oder der
- Cross-Selling-Verkäufe

handeln.

Ideal – und arbeitserleichternd – ist es, wenn alle Vertriebsmitarbeiter die gleichen KPI haben.

## Schritt 2: Individuelle Ziele definieren

Mancher Unternehmer mag während der Festlegung der Vertriebsziele denken: „Wir brauchen dieses Jahr 500 Aufträge und wir haben fünf Vertriebsmitarbeiter, also übernimmt jeder Vertriebler 100 Aufträge.“

Eine solche generalisierte Zielvereinbarung wird jedoch scheitern. Menschen sind Individuen, sie haben unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen und lassen sich unterschiedlich motivieren. Wenn Sie einem Mitarbeiter hohe Ziele setzen, strengt einer sich an, der andere gerät in Panik und gibt auf. Hierfür braucht es Menschenkenntnis und leider kann kein Buch der Welt diese vermitteln.

Was aber alle Vertriebsmitarbeiter brauchen, sind klare, einfache, realistische und individuelle Ziele. Die Auswahl der Zielwerte entspricht der Auswahl der KPI. Nehmen wir einmal an, Sie haben Termine, Angebote und Aufträge als zentrale KPI definiert. Dann gilt es, die individuellen Ziele für jeden Mitarbeiter festzulegen. Falls vorhanden, sollten Sie sich an den Ergebnissen der Vorjahre orientieren: Wie viele Termine hat der Mitarbeiter letztes Jahr gemacht? Wie viele Angebote hat er geschrieben? Wie viele Aufträge hat er generiert? Auf welche Gesamthöhe beliefen sie sich? Betrachten wir beispielhaft die Zielkarte von Vertriebsmitarbeiter Herrn A. (s. Abb. 2.7), abgeleitet aus dem ersten Fall der Vertriebsaufwandsanalyse (s. Abb. 2.1).

Herr A. hat im Vorjahr 100 Termine und Angebote (Termin = Angebot) mit dem durchschnittlichen Volumen von 40.000 € getätigt. Das ergab bei einer Angebotsannahmequote von 25 % 25 Aufträge mit insgesamt 1 Mio. € Umsatz. Für das neue Jahr wird nur ein Wert geändert, denn die Zahl der Termine muss gesteigert werden. Herr A. liegt mit allen anderen Werten genau im Plan, aber Termine erreicht er nicht so viele wie gewünscht. Durch diese eine Veränderung steigt sein Jahresziel automatisch auf 1,2 Mio. €. Er weiß aber nun, wo seine Baustelle liegt. Dieses Ziel kann wöchentlich oder monatlich überprüft werden. Liegt er im Plan oder nicht?

Vertriebsmitarbeiter	Herr A.			
	Ergebnisse Vorjahr	Jahresziel	Monatsziele	Wochenziele
Termine	100	120	10	3
Anzahl Angebote	100	120	10	3
Gesamthöhe Angebote	4.000.000 €	4.800.000 €	400.000 €	100.000 €
Anzahl Aufträge	25	30	3	1
Gesamthöhe Aufträge	1.000.000 €	1.200.000 €	100.000 €	25.000 €

Abb. 2.7 Zielkarte für Herrn A

Schafft er drei Termine pro Woche oder nicht? Woran liegt es, wenn er es nicht schafft?

In Zielkarten haben Prozentzahlen, Kommawerte oder Brüche nichts zu suchen. Nach dem SMART-Prinzip sollten die Zahlen simpel sein, also steht bei Wochenzielen 1 Auftrag und nicht 0,6 Aufträge, bei Monatszielen dafür 3 statt 3,2.

Bei der Vertriebsmitarbeiterin Frau B. sieht die Sachlage völlig anders aus (s. Abb. 2.8).

Sie macht mehr Termine als geplant, alle anderen Werte sind im Standardbereich. Für das aktuelle Jahr wird die gleiche Anzahl an Terminen gewählt. Verändert wird nur der Zielwert bezüglich der Anzahl der angenommenen Aufträge, er steigt von 55 auf 65. Damit steigt auch das geplante Umsatzziel auf 1,6 Mio. €. Auch hier werden die Ergebnisse natürlich wöchentlich berichtet und mit der Planung abgeglichen. Abweichungen vom Plan können und werden in jedem Fall auftreten (z. B. saisonale Schwankungen, Krankheit oder Urlaub der Mitarbeiterin), deswegen darf der Report kein Sanktionstermin sein, sondern muss sich um Ursachenforschung drehen.

Was sind die wahrscheinlichen Gründe für eine (negative) Zielabweichung? Viele der möglichen Ursachen kann der Vertriebsmitarbeiter gar nicht beeinflussen (z. B. konjunkturelle Einbrüche, neu auftretende Wettbewerber, Preiskampf etc.). Aber: Durch regelmäßige Reports erhält das Management des Unternehmens zeitnah einen

Vertriebsmitarbeiter	Frau B.			
	Ergebnisse Vorjahr	Jahreziel	Monatsziele	Wochenziele
Termine	220	220	18	5
Anzahl Angebote	220	220	18	5
Gesamthöhe Angebote	8.800.000 €	8.800.000 €	733.333 €	183.333 €
Anzahl Aufträge	55	65	5	1
Gesamthöhe Aufträge	2.200.000 €	2.600.000 €	216.667 €	54.167 €

**Abb. 2.8** Zielkarte für Frau B

Überblick darüber, ob der Vertrieb im Plan liegt oder nicht, und kann frühzeitig Gegenmaßnahmen veranlassen.

## 2.6 Maßnahmen: Eingreifen, aber nicht draufhauen

Nicht erreichte Ziele dürfen nicht sanktioniert werden, andernfalls läuft das Management Gefahr, keine realistischen Informationen mehr zu erhalten. Vertriebsmitarbeiter stellen die Situation gerne positiver dar, als sie ist, ohne dass es sich um bewusstes Lügen handeln muss. Durch Sanktionen aber wird dieser Effekt aber verstärkt. Ein möglichst realistischer Report hat für das Management, als auch für die Vertriebsmitarbeiter große Vorteile.

1. Die ungefilterten Informationen sind von großem Wert für das Management. Erst dadurch ist es möglich, frühzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten, falls die Ergebnisse hinter der Planung herhinken.
2. Der Vertriebsmitarbeiter weiß, was er zu tun hat und was er bis zum nächsten Report leisten muss. Er kennt seine Ziele und seine Ergebnisse und weiß, dass sie wichtig genommen werden.

Aus beiden Gründen muss das Reporting in kurzen Abständen erfolgen. Die Abstände orientieren sich dabei an den durchschnittlichen Verkaufserlösen und der Anzahl der Aufträge pro Jahr. Je kleiner der durchschnittliche Auftragswert, desto häufiger das Reporting. Die Angaben in Abb. 2.9 sind Orientierungsgrößen und keinesfalls in Stein gemeißelt.

Die Gespräche können im Team oder als Einzelgespräche geführt werden, das hängt vom Unternehmen und den Strukturen ab. In einigen Unternehmen erlaubt der Betriebsrat keine Veröffentlichung von individuellen Ergebnissen, dann können diese natürlich nur unter vier Augen besprochen werden. Teamgespräche machen dann Sinn, wenn der Wettbewerb zwischen den Vertriebsmitarbeitern angestachelt werden

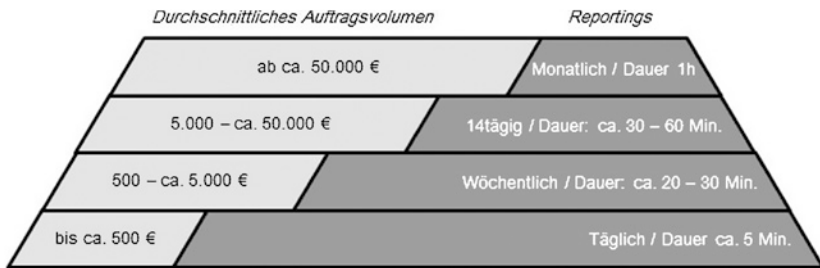


Abb. 2.9 Reportingfrequenz

soll (was häufig Sinn macht), kosten aber viel mehr Zeit und bedürfen einer erfahrenen Führung.

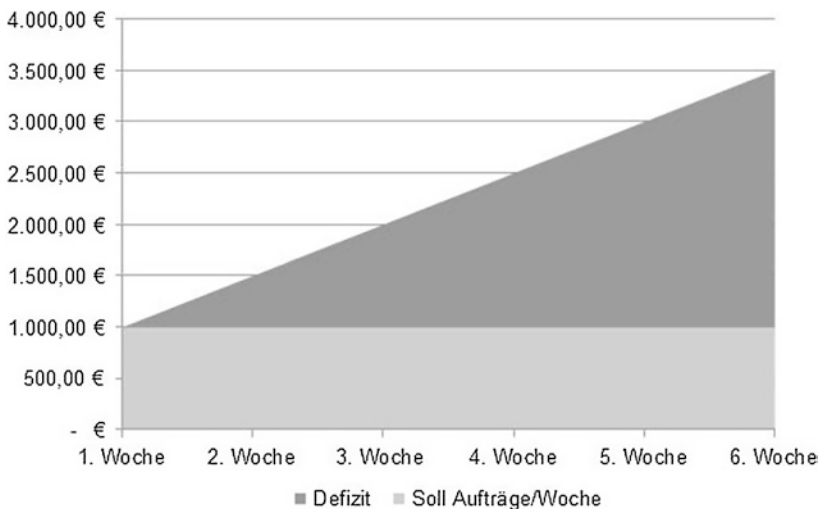
Was geschieht nun, wenn ein Vertriebsmitarbeiter seine Ziele nicht erreicht? Er sollte nicht sanktioniert werden, auch dann nicht, wenn er seine Ziele verfehlt! Viele Unternehmen kommen auf die Idee, dass der Mitarbeiter dann die Ziele wie einen Berg vor sich herschieben soll, um ihn in Zukunft abzutragen. Um das zu veranschaulichen, nehmen wir ein einfaches Beispiel:

### Beispiel

Ein Vertriebsmitarbeiter soll jede Woche 20 Aufträge à 50 € generieren, umgerechnet sind das jeden Arbeitstag vier Aufträge oder alle zwei Arbeitsstunden ein Auftrag. Tatsächlich schafft er aber nur zehn Aufträge à 50 € und das leider dauerhaft (s. Abb. 2.10).

Geht man so vor wie beschrieben, dann muss der Mitarbeiter nach sechs Wochen 70 Aufträge in einer Woche abschließen, um seinen Berg abzuarbeiten. Nach zehn Wochen wären es bereits 100 Aufträge usw.

Wenn 20 Aufträge pro Woche realistisch waren, wird er diesen Berg niemals abtragen können. Das ist völlig unmöglich. Der „Berg-Effekt“ dürfte eher das Gegenteil bewirken. Da er seine Ziele sowieso nie mehr erreichen kann, werden die Ergebnisse schlechter werden. Warum sollte er sich anstrengen, wenn das Ziel sowieso nicht erreichbar ist? Bevor die Frage beantwortet wird, wie man mit dem Berg umgeht, schauen wir noch auf ein anderes Beispiel.



**Abb. 2.10** Kumulierte Zieldefizite

### Beispiel

Das durchschnittliche Auftragsvolumen liegt – wieder am Beispiel der Vertriebsaufwandsanalyse – bei 40.000 €. Jede Woche muss ein Vertriebler durchschnittlich vier Angebote schreiben und eines davon muss angenommen werden. Was passiert, wenn der Vertriebler nur alle zwei Wochen ein angenommenes Angebot vorweist? Nun, solche statistischen Abweichungen sind normal. So etwas kann auch über mehrere Wochen hinweg passieren. Also lässt man die Uhr weiterlaufen. Der Berg wird aber immer höher: Nach zwölf Wochen müssten in einer Woche insgesamt 32 Angebote mit einem Volumen von 1,28 Mio. € geschrieben und sechs davon mit einem Wert von insgesamt 240.000 € angenommen werden. Das ist aussichtslos! Es macht Sinn – neben Ursachenforschung und Maßnahmenplanung – die Uhr nach drei Monaten wieder auf null zu stellen.

Bleiben die Werte dauerhaft unter den Planwerten, so ist es die Aufgabe des Managements, dieses Problem zu lösen. Dabei gibt es zwei Problemkreise:



1. Externe Faktoren, die nicht vom Vertrieb zu verantworten sind:

- Neue oder alternative Wettbewerbsprodukte
- Produkt ist unausgereift/instabil
- Produkt hat schlechte Kritiken
- Produkt ist zu innovativ (Misstrauen der Kunden)
- Produkt ist zu teuer
- Ende des Produktlebenszyklus/erschöpfter Markt
- Preiskampf durch andere Anbieter
- Kunden sind nicht erreichbar (Urlaubszeit)
- Konjunkturelle Flaute
- Regionale Faktoren
- etc.

Die Ursachen für den abweichenden Absatz können hier liegen und natürlich wird jeder Vertriebler, dessen Zahlen nicht stimmen, einen dieser Aspekte als Ursache favorisieren. Das kann sein, muss es aber nicht. Finden sich aber Indizien für einen (oder mehrere) dieser Faktoren, ist das Management aufgefordert, Gegenmaßnahmen einzuleiten. Wie diese aussehen können, kann hier nicht behandelt werden, denn das geht über die Vertriebsfragen hinaus.

2. Interne Faktoren, die im Vertrieb zu suchen sind:

- Zu wenig qualifizierte Kundenkontakte
- Zu wenig Kundentermine
- Schlechte/Falsche Gesprächsführung
- Gespräche dauern zu lange
- Zu wenig Produktkenntnisse/Fach-Know-how
- Angebotserstellung dauert zu lange
- Angebote sind inhaltlich schlecht
- Angebotsannahmequote ist zu gering
- Etc.

Wenn einer dieser Faktoren identifiziert wird, so sollte im ersten Schritt dem Kollegen Unterstützung gegeben werden. Diese Unterstützung

kann ganz unterschiedliche Formen annehmen und hängt auch von der Größe der Vertriebsorganisation ab. Es sollten immer sehr klare, überschaubare Arbeits- und Lernschritte nach dem SMART-Prinzip vereinbart werden. Auch hierzu ein Beispiel:

**Beispiel**

Angenommen, das Problem besteht darin, dass die Angebotserstellung zu lange dauert. Dann kann die Aufgabe lauten: „Lege bis nächste Woche Freitag zehn Standardtextbausteine an, die für die Erstellung von Angeboten genutzt werden können.“ So formuliert kann die Überprüfung des Arbeitsauftrags erfolgen und falls dieser nicht erledigt wurde, können ggf. auch disziplinarische Maßnahmen ergriffen werden.

Methodisch lassen sich die Unterstützungsmaßnahmen in folgende Kategorien zusammenfassen.

- *Best Practice:* Die Erfahrungen der anderen Vertriebskollegen werden genutzt und dokumentiert und dem Mitarbeiter als neue Arbeitsweise vorgeschrieben. Er soll diesen Weg einsetzen und darüber Feedback geben, ggf. seine Erfahrungen damit zusätzlich dokumentieren.
- *Coaching:* Ein professioneller Coach, ein erfahrener Kollege oder auch der Vorgesetzte begleiten den Mitarbeiter bei seiner Tätigkeit, fahren mit ihm zum Kunden, unterstützen Telefonate, helfen bei der Erstellung von Angeboten usw.
- *Weiterbildung:* Fehlt das Fachwissen über Produkte und Leistungen, muss eine Planung erstellt werden, wie das Wissen des Kollegen erweitert werden kann.

Gleichzeitig sollte ein regelmäßiges Reporting des Mitarbeiters stattfinden. Dadurch wird sichtbar, ob die getroffenen Maßnahmen eine Wirkung erzielen oder nicht. So erhält man ein abgestimmtes System ineinandergreifender Komponenten, mit denen der Vertrieb überwacht und gesteuert werden kann.

Läuft ein Projekt aus dem Ruder, muss die Frage gestellt werden: Woran liegt es und was können wir dagegen tun? Erforderlich ist eine Ursachenanalyse mit einem Mitarbeitergespräch und der dazugehörigen Maßnahmenplanung.

### Fazit

- Ziele und Zielvereinbarungen sind das A und O des Managements und auch des Vertriebs. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass Sie den Vertrieb führen können.
- Suchen Sie nach dem einfachsten Weg, um den Vertriebsaufwand zu reduzieren. Neben der Variante, die Zahl der Angebote zu erhöhen, gibt es noch andere Möglichkeiten.
- Die Vertriebsorganisation hängt vom Geschäftsmodell ab. Je geringer das durchschnittliche Auftragsvolumen, desto standardisierter müssen die Vertriebsprozesse sein.
- Definieren Sie konkrete Aufgaben für den Vertrieb. Insbesondere bei neuen Vertriebsmitarbeitern ist das erforderlich.
- Ziele sind die Voraussetzung für Steuerung und ohne Steuerung machen Ziele keinen Sinn. Dabei gilt die Devise: Keep it simple! Einfache Ziele und eine einfache Kommunikation erleichtern den Erfolg.
- Erfolglosigkeit im Vertrieb kann sehr unterschiedliche Ursachen haben: Ursachen, die im Markt verankert sind, oder Ursachen, die beim Mitarbeiter zu finden sind. Liegt es am Mitarbeiter, kommen vor den disziplinarischen zuerst die Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung.

Verkaufserfolg für KMU

Mit pragmatischen und effizienten Lösungen zu  
besseren Vertriebsergebnissen

Kleimeier, P.

2017, XI, 114 S. 29 Abb. Book + eBook., Softcover

ISBN: 978-3-658-17973-1