

# Acht todsichere Strategien für den Vertrieb

## Und wie Sie stattdessen dem Tod im Vertrieb von der Schaufel springen

„Die Anforderungen im Vertrieb sind in den letzten Jahren enorm gestiegen – Kundenansprüche wachsen stetig, der Wettbewerb ist härter, Märkte transparenter und das Tempo immer höher.“ Diese Aussage wird wohl jeder Vertriebler vorbehaltlos unterschreiben. Viele Unternehmen reagieren durchaus auf die veränderten Erfordernisse. Die (tatsächliche) Arbeitszeit hat sich in den letzten Jahren wieder verlängert. Mitarbeiter berichten, ihre (gefühlte) Arbeitsanstrengung deutlich intensiviert zu haben. Besprechungen mit dem Ziel, interne Prozesse zu optimieren und die Kundenbetreuung zu verbessern, sind an der Tagesordnung. Doch alle Anstrengung wird hinfällig, wenn sie nicht die gewünschten Effekte nach sich zieht. Was also sind Erfolgsgeheimnisse und was sind tatsächlich eher „todsichere“ Strategien im Vertrieb?

### (1) Ziele schränken nur ein

Benötigt man ein klar definiertes Ziel in der Vertriebsarbeit? Das Argument eines Vertriebsmitarbeiters im Außendienst, er wolle einen Kunden besuchen und kenne ja noch nicht dessen aktuelle Situation und Absicht, daher sei ein vorab definiertes Ziel nur beschränkend, ist eine weit verbreitete Denk- bzw. Handlungsweise im deutschen Mittelstand. Doch gute Vertriebler unterscheiden sich von mäßig erfolgreichen Vertrieblern exakt durch die Definition von klaren Zielen und einer entsprechenden Vorbereitung ihrer Vertriebsaktivitäten. Woran liegt das?

Wenn man nicht weiß, was genau das zu erreichende Ziel ist, ist es wenig verwunderlich, wenn man am Ende des Tages kein Ergebnis erzielt. Hat man dagegen ein definiertes Ziel, wird dem Gehirn die Botschaft gegeben: „Achte auf Dinge, die der Zielerreichung förderlich sind.“ So fällt es wesentlich leichter, auf angestrebte Ergebnisse hinzuwirken.

Darüber hinaus ist entscheidend für den Erfolg, wie das Ziel formuliert wird. Die bloße Absicht eines Kundenbesuchs, „die Kundenbeziehung pflegen zu wollen“, ist nicht hinreichend konkret. Erst wenn klar definiert ist, welche

Informationen ausgetauscht oder Entscheidungen gefällt werden sollen, können Aktivitäten zielgerichtet entfaltet werden. Wodurch ist aber nun ein erfolgversprechendes Ziel in der Vertriebsarbeit gekennzeichnet?

Im Optimalfall existiert eine an den Markterfordernissen ausgerichtete Unternehmensstrategie, aus der eine Vertriebsstrategie abgeleitet wurde. Die Umsetzung der Vertriebsstrategie in der täglichen Arbeit beinhaltet einen priorisierten Markt- und Zielkundenangang, d.h. zunächst jene Kunden und Märkte zu bedienen, welche die höchste Profitabilität versprechen. Die relevante Größe hierbei ist nicht notwendigerweise der erzielbare Umsatz, sondern der erzielbare Deckungsbeitrag.

Des weiteren bedarf jeder Kundenbesuch einer sorgfältigen Vorbereitung, um die Situation des Kunden vorab möglichst gut einschätzen zu können. Nur wenn der Vertriebler eine Ahnung davon hat, was der Kunde aktuell benötigt oder was ihm wichtig ist, kann er seine Argumente entsprechend vorbereiten. Ein Plan, wie auf antizipierbare Einwände reagiert werden kann sowie ein konkretes Minimal- und Optimalziel tragen darüber hinaus dazu bei, die Erfolgsquote im Vertrieb – Abschlüsse und zufriedene Kunden, die Empfehlungen aussprechen – zu erhöhen.

### (2) Jeder Marktanforderung ist Rechnung zu tragen

Die Marktführerschaft ist das Ziel aller erfolgsorientierten Unternehmen. Viele Unternehmen verfolgen hierbei jedoch gleichzeitig Preisführerschafts-, Qualitätsführerschafts-, Technologie- und Serviceführerschaftsanstrengungen. Ressourcen auf Geschäftsbereiche zu verschwenden, welche weit hinter den Standards der Marktführer rangieren, ist jedoch höchst unprofitabel. Ferner wird verkannt, dass bei gleichzeitiger Verfolgung mehrerer Marktführerschafts-Ziele das Markenimage verwässert – wofür steht das Unternehmen eigentlich? Eine Konzentration auf die Stärken und das saubere Herausarbeiten des Alleinstellungsmerk-

mals gegenüber Zielkunden ist dagegen eine Erfolgsstrategie, die geeignet ist, dem Kunden einen erkennbaren Nutzen zu bieten. Stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeiter im Vertrieb die Alleinstellungsmerkmale Ihres Unternehmens kennen und überlassen Sie die Formulierung nicht dem Geschick Einzelner. Eine einheitliche Sprachregelung bzw. ein Argumentationsleitfaden, worin die Einzigartigkeit Ihrer Leistung und der Nutzen für verschiedene Kundengruppen bestehen, ist stets ein gutes Invest.

### **(3) Alle Kunden sind gleich gut zu behandeln**

Kundenzufriedenheit heißt bei vielen Unternehmen „Wir tun für jeden Kunden alles.“ Den Kunden in den Fokus zu rücken, ist selbstverständlich zunächst einmal richtig und wichtig. Die Gefahr dabei ist jedoch, dass der Aufwand, der für einzelne Kunden betrieben wird, nicht mehr in Relation zu dem erzielbaren Ertrag steht. Die Frage ist daher vielmehr: „Für welchen Kunden lohnt es sich, das Rad wie weit zu drehen, um damit noch Geld zu verdienen?“

Um diese Frage beantworten zu können, ist Wissen darüber, was die Herstellung einer Leistung unter Vollkostengesichtspunkten kostet, unumgänglich. Nur wenn eine belastbare Deckungsbeitragsrechnung vorliegt, ist erkennbar, wie profitabel der Kunde ist. Für Kunden, die den höchsten Anteil am Gesamtertrag haben (A-Kunden), ist dann auch die sprichwörtliche „Extra-Mile“ ein wirksames und langfristig effizientes Kundenbindungsmittel. Betreibt man jedoch viel „Extra-Aufwand“ für B- oder C-Kunden, so läuft man Gefahr, Ressourcen zu binden mit einer Vielzahl an Kunden, mit denen man gegebenenfalls sogar Verluste realisiert.

### **(4) Einen Neukunden nicht zu bedienen, ist eine Sünde**

Lohnt es sich, jeden Umsatz zu machen? Ein Unternehmen, das für einen Umsatz, mit dem bestenfalls ein Mittagessen in der Kantine bezahlbar ist, fünf Mitarbeiter

jeweils 10 Minuten beschäftigt, arbeitet in der Regel nicht wirtschaftlich. Ein oft gehörtes Gegenargument lautet: „Aber unser Ruf leidet, wenn wir dieses Geschäft ablehnen.“ oder „Vielleicht bestellt der Kunde beim nächsten Mal in einem größeren Umfang.“ Auf der anderen Seite steht die Überlegung, dass ein unprofitabler Kunde, der in seinem Umfeld Zufriedenheit kund tut, dem Unternehmen weitere Kunden dieser Art beschere wird. Sicherlich mag es zur Kundenbindung von A-Kunden strategisch sehr sinnvoll sein, auch einen „Kleinstauftrag“ abzuwickeln. Ob jedoch ein unprofitabler „Kleinstkunde“ zu einem der deckungsbeitragsstärksten Kunden wird, ist eher fraglich. Daher stellt sich die Frage: Wollen Sie die Anzahl Ihrer Kunden oder Ihren Ertrag maximieren?

### **(5) Das A & O im Vertrieb: Neue Kunden gewinnen**

Die permanente Akquisition von Neukunden – auch in Zeiten mit guter Auslastung – ist sicherlich eine wichtige Voraussetzung, um ein solides „Grundrauschen“ an Umsätzen auch zukünftig aufrechterhalten zu können. Wenn es jedoch darum geht, personale und zeitliche Ressourcen für vertriebliche Aktivitäten sinnvoll zu verteilen, ist das „Priorisierungsprinzip 1-3-7“ eine gute Orientierung:

Es kostet Faktor 1 an Aufwand, Geld und Zeit, einen Stammkunden zu binden und seine Potentiale auszuschöpfen.

Es kostet Faktor 3 – also dreimal so viel wie die Potentialaus-schöpfung bei einem aktiven Kunden –, Ex-Kunden bzw. schlummernde Kunden zurückzugewinnen, die bereits einmal die Kaufhürde genommen haben. Die Erfahrung zeigt, dass durch offenes Ansprechen etwaiger Probleme der Vergangenheit oder dem offenen Vergleich der Wettbewerbskonditionen mit den eigenen Leistungsmerkmalen die Bereitschaft, die Geschäftsbeziehung erneut aufzunehmen, sehr hoch ist.

Es kostet jedoch Faktor 7, einen neuen Kunden zu akquirieren, da hier zunächst in den Aufbau von Vertrauen in-

vestiert werden muss und Transaktionskosten durch die Etablierung der Kunden(vertrags)beziehung entstehen. Daher lohnt es sich, zunächst auf Potentiale durch Neugeschäft mit Bestandskunden zu fokussieren.

## **(6) Alle Vertriebsmitarbeiter haben die gleichen Aufgaben**

Die Definition von Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in Stellenbeschreibungen ist keine Selbstverständlichkeit in deutschen mittelständischen Unternehmen. Dies führt in der Praxis oft dazu, dass keine klare Aufgabenteilung existiert und insbesondere im Vertriebsinnendienst „jeder alles macht“. Informationssuche, Doppelarbeiten, erhöhte Fehlerquoten und Verantwortungsdiffusion bei Schwierigkeiten sind die Folge. Für eine Vertriebsorganisation ist eine Aufgabenteilung nach Kompetenzen und Geschäftsfeldererfordernissen wichtig.

Dazu gehört auch die Frage, wer eigentlich wirklich geeignet ist, im Außendienst zu arbeiten bzw. Akquisitionsaufgaben zu übernehmen. Mitarbeiter, die dies nur tun, weil die Unternehmensleitung dies ab einer bestimmten Hierarchiestufe zur Bedingung macht, die aber ihre Stärken eher in der Bearbeitung bereits gewonnener Aufträge sehen, werden weder Freude noch herausragenden Erfolg bei ihren Akquisitionstätigkeiten haben.

## **(7) Gute Mitarbeiter müssen nicht motiviert werden**

Kunden merken sehr schnell, ob sich ein Vertriebsmitarbeiter mit dem identifiziert, was er vertritt oder nicht. Studien belegen den Zusammenhang zwischen dem Maß, mit dem ein Mitarbeiter hinter dem Unternehmen, den Produkten und Dienstleistungen steht und der Kundenzufriedenheit. So wird Mitarbeiterloyalität zur Basis von Kundenloyalität. Wie aber lässt sich Mitarbeiter-Commitment herstellen? Viele Unternehmer verfahren nach dem Motto „Nicht kri-

tisiert ist genug gelobt“ oder verweisen darauf, dass das Abrufen des Leistungsoptimums selbstverständlich sein müsste. Doch ignoriert man Mitarbeiterloyalität beim eigenen Vertriebskonzept, verzichtet das Unternehmen auf wesentliche, mobilisierbare Kraftreserven:

Nach wie vor sind finanzielle Anreize durch ein transparentes Kennzahlensystem und eine daraus abgeleitete Vergütung ein wichtiger Teil der Mitarbeitermotivation. Aber mindestens genauso wichtig ist auch die verbale Anerkennung: Ein ehrliches Lob, öffentlich geäußerte Anerkennung von Leistung und eine Unternehmensphilosophie, welche die Wertschätzung jedes einzelnen Mitarbeiters zum Ausdruck bringt sowie Information über aktuelle Entwicklungen des Unternehmens begünstigen, dass Mitarbeiter mit voller Überzeugung zu stolzen Repräsentanten Ihres Unternehmens werden und ihre Maximalleistungen abrufen.

## **(8) Das oberste Gebot, Talente und Wissens-träger an das Unternehmen zu binden**

So wichtig die Bindung guter Mitarbeiter auch ist, so wenig wirklich gute Mitarbeiter gibt es und so klar ist diesen Personen, dass sie auch für andere Arbeitgeber einen Wert darstellen. Bei einem Unternehmen kommen in der Regel auf 10 Vertriebsmitarbeiter 2 Talente, die 80% der Umsätze holen. Das Ziel muss daher sein, ein System zu schaffen, das von Talenten unabhängig macht. Das heißt: Standardisieren Sie einzelne Prozesse und hinterlegen Sie „Best Practices“ mit konkreten Verhaltensweisen. Sorgen Sie dafür, dass das Wissen Ihrer Talente extrahiert und anderen Mitarbeitern zugänglich wird, zum Beispiel über die Nutzung von Check-Listen, worauf zu achten ist oder über das Hinterlegen erfolgreicher Argumentationslinien und Herangehensweisen im EDV-System. So wird aus dem geistigen Eigentum Einzelner eine hocheffiziente, lernende Organisation.

Dr. Alexandra Haferkamp  
Senior Consultant  
Competence Center Vertrieb