

# Sales Excellence

Zeitschrift für Handelsvermittlung und Vertriebsmanagement

3 | 2018

## Verkaufsprozesse

Optimierungspotenziale systematisch nutzen Seite 26

## Digitalisierung

Der Kunde ist tot, es lebe der Kunde 4.0! Seite 38

## EU-DSG

Was der Vertrieb jetzt beachten muss Seite 50

## Compliance im Vertrieb

**Verkauft wird nicht um jeden Preis!**

# Wie sich die Leistung im Vertrieb systematisch steigern lässt

Um die Vertriebsperformance zu verbessern, kann es keine allgemein gültigen Empfehlungen geben. Dafür sind Vertriebsorganisationen, Märkte und Unternehmen zu unterschiedlich. Trotzdem lassen sich nach gründlicher Analyse Maßnahmen ableiten, um Schwächen in der Vertriebsarbeit zu beheben.

Vertrieb wird von vielen Mitarbeitern immer noch ausschließlich intuitiv gehandhabt. Erfolgreiche Verkäufer in Unternehmen lassen sich zudem nur ungern in die Karten schauen. Es werden aber weltweit im Vertrieb viele Zahlen erhoben und ausgewertet. Nutzt man diese Statistiken als tendenziellen Rahmen und vergleicht sie mit der Situation der eigenen Vertriebsorganisation, lassen sich gut notwendige Maßnahmen ableiten, um die Vertriebsperformance zu steigern. Zentrale Erkenntnisse aus weltweiten Studien ergeben ein klares Bild, weshalb die Vertriebsleistung in vielen Unternehmen zu wünschen übrig lässt. Ein Grund liegt beispielsweise in Schwächen bei der Anbahnung von Kundenkontakten:

- 48 Prozent der Vertriebsmitarbeiter fassen Angebote oder Termine nicht nach. Dabei generieren gepflegte Kundenbeziehungen 47 Prozent mehr Umsatz.
- 44 Prozent geben nach dem ersten Kontakt zum Kunden ihre Verkaufsbemühungen auf.
- 25 Prozent geben nach dem zweiten Kundenkontakt und zwölf Prozent nach dem dritten Versuch den Kontakt zu potenziellen Kunden auf.

## Kompakt

- Vertriebsmitarbeiter in Unternehmen zeigen oftmals Schwächen bei der Kundenakquise. Sie fassen Angebote oder Termine nicht nach. Das wirkt auf die Vertriebsleistung des Unternehmens.
- Viele Unternehmen haben keine Zielvorgaben des Vertriebs zur Effizienzsteigerung gesetzt.
- Überdurchschnittlich erfolgreiche Vertriebler, so genannte „Rain Maker“, sprechen die Sprache des Kunden.

- Nur zehn Prozent kontaktieren neue Interessenten mehr als drei Mal. Aber nur zwei Prozent der Verkäufe werden beim ersten Kundenkontakt abgeschlossen, drei Prozent beim zweiten und nur fünf Prozent beim dritten Kontakt. Zehn Prozent der Verkaufsabschlüsse sind sogar erst beim vierten Kundengespräch erfolgreich.

*„Gute Verkäufer investieren sechs Stunden pro Woche Zeit in Business-Netzwerken.“*

- 80 Prozent der Verkaufsabschlüsse enden erst zwischen dem fünften bis zehnten Kundengespräch erfolgreich.
- Zudem wird das Potenzial guter Bestandskunden häufig zu wenig genutzt, um neue Kunden zu gewinnen. So würden beispielsweise 91 Prozent der Kunden Referenzen geben, aber nur elf Prozent der Verkäufer fragen danach.

## Was Top-Verkäufer unterscheidet

Top-Verkäufer machen manches in der täglichen Vertriebsarbeit anders. Vertriebsmitarbeiter mit einer guten Verkaufslleistung sind neben ihrer Verkaufstätigkeit auch in den sozialen Netzwerken aktiv, und investieren sechs Stunden pro Woche Zeit in Business-Netzwerken, um potentielle Kundenkontakte zu identifizieren. Aber nur bei etwa zwei Prozent der Kaltanrufe des Vertriebs kommt es zu einem Termin. Doch ausdauernde Verkäufer zahlen sich aus, denn 50 Prozent der Verkäufe werden von dem Vertriebsmitarbeiter getätigt, der den Interessenten als erster kontaktiert.

Diese Ergebnisse können natürlich nicht für alle Branchen und Märkte gelten, stellen aber eine Grundlage dar, auf deren Basis Unternehmen ihren Vertrieb analysieren, Verbes-



© Arahan/Fotolia

serungen entwickeln und umsetzen können. Nachdem die hier dargestellten Ergebnisse aus der Vertriebspraxis verinnerlicht wurden, sollte die eigene Vertriebsorganisation nach diesen Gesichtspunkten untersucht werden, um dann Veränderungen in den Handlungen der Mitarbeiter einzuleiten. Dazu eignet sich zum Beispiel eine Sales Performance-Analyse. Hier werden normalerweise zwischen 100 und 150 Faktoren beleuchtet. Dies können Vertriebsverantwortliche entweder selbst tun oder sich durch einen externen Vertriebsanalysten unterstützen lassen, der den Verkauf aus externer Sicht beleuchtet, unvoreingenommen analysiert und Handlungsempfehlungen vorschlägt. Dies kann die Akzeptanz im Team, bei Gesellschaftern und Vorgesetzten unterstützen. Bei einem Hersteller für Werkzeugsysteme in maschinellen Bearbeitungszentren konnte zum Beispiel durch die Vertriebsanalyse und eine konsequente Umsetzung vieler kleiner Einzelmaßnahmen im Vertrieb der Abwärtstrend gestoppt und der Auftragseingang im oberen einstelligen Bereich gesteigert werden. Vertriebsentscheider in Unternehmen sollten jedoch bedenken, dass es auch ein bis zwei Jahre dauern kann, bis die Maßnahmen greifen. Denn nichts ist schwieriger, als alte Gewohnheiten und Denkstrukturen von ehemals erfolgreichen Vertriebsmitarbeitern zu verändern. Führungskräfte hingegen haben theoretisch oft die richtigen Ansätze, diese aber aus den unterschiedlichsten Gründen nicht konsequent genug umgesetzt. Zudem stoßen neue Prozesse im Vertrieb oft auf Widerstand.

### Verborgene Umsatzpotenziale aktivieren

Vertriebsmitarbeiter verbringen laut der Studie „Missing Millions“ von Proudfoot Consulting in Summe nur zehn bis 20 Prozent ihrer Zeit mit aktiver Arbeit am Kunden. Wenn

Unternehmen es schaffen, durch intelligente Arbeitsteilung, Unterstützung von Systemen und veränderte Denk- und Handlungsweisen die aktive Zeit am Kunden zu verdoppeln, muss dies zwangsläufig positive Auswirkungen auf Umsatz und Ertrag haben. Oftmals schätzen sich Vertriebe jedoch effizienter ein, als sie wirklich sind, so die Studie. Dies gilt sowohl für Vertriebsmitarbeiter als auch Vertriebsteams. Positive Umsatz- und Ertragseffekte können oft erreicht werden, wenn der Vertrieb auf die Schwachstellen hin analysiert wird.

*„Nichts ist schwieriger, als alte Gewohnheiten und Denkstrukturen von ehemals erfolgreichen Vertriebsmitarbeitern zu verändern.“*

Daher sollte einer Analyse der Vertriebsarbeit eine hohe Bedeutung eingeräumt werden. Hohes Optimierungspotenzial birgt zum Beispiel die Tatsache, dass Verkäufer im Schnitt nur elf Prozent ihrer Zeit auf den aktiven Verkauf an Kunden verbringen und weitere neun Prozent in die Neukundengewinnung investieren. Also verwenden sie nur etwa 20 Prozent der kostenintensiven Vertriebsenergie auf die eigentliche Aufgabe. Wichtig ist dabei zu wissen, dass im Rahmen einer Vertriebsanalyse beobachtete Vertriebsmitarbeiter glaubten, doppelt so viel Zeit mit der aktiven Arbeit am Kunden zu verbringen als dies tatsächlich der Fall war.

Noch unterschiedlicher beurteilten die Führungskräfte die Situation. Beinahe drei Viertel der Befragten Entscheider (72 Prozent) waren der Meinung, dass ihre Verkäufer wesentlich mehr Zeit für den aktiven Verkauf an Kunden aufwenden, als sie dies tatsächlich tun. Fast die Hälfte (49 Prozent) der befragten Manager ging in der Untersuchung sogar da-

von aus, dass ihre Verkäufer für diese Aktivität über 30 Prozent aufwenden. Selbst wenn die Annahmen des Managements stimmen würden, bedeutet dies, dass sich der Vertrieb zu 70 Prozent seiner Zeit mit Aufgaben, die nicht im direkten Zusammenhang mit der Generierung von Umsatz und Kundenpflege stehen. Schaffen Vertriebe es, nur zehn Prozent mehr Zeit mit der aktiven Arbeit am Kunden zu verbringen, so könnte alleine dies zu einer Umsatz- und Ertragssteigerung beitragen. Eine weitere Schwachstelle sehen 16 Prozent aller befragten Manager im eigenen Vertriebsmanagement. Sehr viel Zeit und Energie werden demnach für nicht effiziente administrative Arbeiten oder Meetings mit bescheidenen Ergebnissen verbraucht, die dann wiederum in der Führung der Mitarbeiter fehlt.

Unsere Analysen aus der eigenen Beratungsarbeit zeigen, dass es auch Nachholbedarf bei den Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter in Unternehmen gibt: Weniger als ein Drittel (31 Prozent) der Verkäufer waren während der Überprüfung fähig, in allen Vertriebs-Kernkompetenzen zu brillieren. Weitere 33 Prozent wurden als verbesserungswürdig angesehen.

*„Vertriebsmanager verbringen sehr viel Zeit und Energie mit nicht effizienter administrativer Arbeit.“*

hen. Die Mehrheit (36 Prozent) wurde sogar als schlecht bewertet. Auch hierbei ist oftmals eine ausgiebige Analyse der Persönlichkeit der Schlüssel, um dann die Mitarbeiter in den Aufgabenfeldern einzusetzen, in denen sie wirklich gut sind. In vielen Fällen mussten wir sogar feststellen, dass Mitarbeiter im Vertrieb eingesetzt wurden, die weder dazu geeignet waren, noch eine adäquate Aus- und Weiterbildung dazu erhalten hatten. Dies ist besonders in traditionellen Branchen oder technisch anspruchsvollen Märkten zu erkennen. Fast zwei Drittel (60 Prozent) aller Führungskräfte identifizierten in der Studie allerdings die Aus- und Weiterbildung als oberste Priorität, um die Sales Performance zu steigern, gefolgt von verbessertem Marketing und einer intensiveren Unterstützung durch Administration und Vertriebsinnendienst.

### Softskills werden wichtiger

Jedoch geht es nicht mehr wie früher um die rein fachliche Ausbildung, sondern zunehmend um erweiterte „Softskills“. Dazu gehören etwa die richtigen Denkweisen, Eigenmotivation, Ausgeglichenheit, Präsentationsfähigkeiten und die ganzheitliche Bewertung von Personen und Kundenstrukturen. In Zeiten immer vergleichbarer Produkte gibt der Fak-

tor Mensch zunehmend den Ausschlag zur Kaufentscheidung bei gut informierten Kunden. Dies wirkt sich auch auf die Wandlung von Kundengespräch zum Auftrag aus. Verkäufer und Verkaufsleiter von heute müssen in der Lage sein, den Kunden „zu lesen“ und eigene Äußerungen und Handlungen so anzupassen, dass sie die Sprache des Kunden sprechen. Vertriebsmitarbeiter müssen also zum Menschenversther werden. Überdurchschnittlich erfolgreiche Vertriebler, so genannte „Rain Maker“, waren das schon immer.

### Zu wenige Zielvorgaben im Vertrieb

Viele Unternehmen haben überdies keine Zielvorgaben des Vertriebs zur Effizienzsteigerung gesetzt. Dies ist auch heute immer noch häufig in traditionellen Märkten zu beobachten, branchenabhängig jedoch sehr unterschiedlich. In den High-tech Branchen Telekommunikation und IT sind fast alle Vertriebe mit klaren Zielvorgaben ausgestattet. In anderen Branchen werden Vertriebe oft noch mit Festgehältern bezahlt.

Ineffizienzen im Vertrieb sind unvermeidliche Bestandteile eines Unternehmens. Gerade im Internet- Zeitalter, die B2B-Märkte stark wandeln, kommt vor allem persönlichen Kundenbeziehungen im Verkauf wieder neue Bedeutung zu. Die meisten „Vertriebsfunktionen“ wären in der Lage, höhere Leistungen zu bringen als sie derzeit liefern. Diese Effizienzsteigerung zu erreichen ist jedoch nur möglich, wenn die dahinterstehenden Menschen in den entsprechenden Funktionen mit den passenden Skills und der richtigen Grundeinstellung ausgestattet sind. Darüber hinaus müssen die organisatorischen Rahmenbedingungen im Unternehmen geschaffen sein, die eine effiziente Vertriebsarbeit erst ermöglichen. ■



#### Autor

**Jürgen W. Schmidt** ist Inhaber der Unternehmensberatung SALESgroup International Ingolstadt, E-Mail: [juergen.schmidt@sales-group.de](mailto:juergen.schmidt@sales-group.de) [www.sales-group.de](http://www.sales-group.de)

#### Vertriebsperformance

Greiner, Oliver, Lips, Thorsten: Wie eine nachhaltige Leistungssteigerung der Vertriebsorganisation gelingt, in: Sales Excellence Nr. 3/2015, Wiesbaden 2015, [www.springerprofessional.de/link/6105282](http://www.springerprofessional.de/link/6105282)

Pufahl, Mario: Sales Performance Management – systematische Kontrolle der Geschäftsentwicklung durch den Aufsichtsrat, in: Sales Performance Management, Wiesbaden 2015, [www.springerprofessional.de/link/4306878](http://www.springerprofessional.de/link/4306878)