

# Wie Sie Ihren Vertrieb verkaufsorientiert organisieren

VON TOBIAS ZIMMER

## Emnis unterstützt seit 10 Jahren hunderte Firmen bei der Neuorganisation Ihres Vertriebs mit gutem CRM. Unsere Merkliste:

Wie zielgerichtet verkaufen Vertriebler? Was sind Gründe für Vertriebsfolger? Wie identifizieren Sie Schwachstellen?

### 1. Eile mit Weile: Rom wurde nicht an einem Tag erbaut

Unternehmen entwickeln ihren Verkauf schrittweise. Zunächst errichten sie das Fundament – eine einheitliche Kontakt-Basis. Erst dann erklimen sie nach und nach den Olymp der Vertriebssteuerung. Wer zu viele Stufen auf einmal nimmt, wird stolpern.

### Vorbereitung

#### 2. Fokus, Fleiß & Ordnung

Gute Umsätze sind kein Zufall, sondern Ergebnis beständiger und wohl strukturierter Arbeit. Das können Sie beeinflussen. Vertrieb ist auch keine Hexerei, sondern tägliche harte Arbeit. Nur einen Bruchteil ihrer Zeit verbringen Vertriebsmitarbeiter im Verkauf oder Kundenkontakt. Der Rest geht für Auswertungen, Recherchen, Rabatt-Genehmigungen und andere Produktivitäts- bzw. Profitabilitätsbremsen verloren. Viel Zeit, die besser mit Kunden verbracht ist. Manchmal sind diese Ablenkungen auch sehr willkommen... „Das haben wir schon immer so gemacht!“ Wie behalten Sie den Überblick bei der täglichen Vertriebsarbeit? Wie effizient sind Ihre Vertriebsabläufe? *Pflegen Ihre Verkäufer Vorschriften, Daten, Kunden – oder verkaufen sie schon aktiv?*

#### 3. Alte Kunden finden und neue Kunden binden

Am liebsten trinken Außendienstler mit langjährigen Bestandskunden Kaffee. Viel mühsamer und entsprechend unbeliebter ist die Neu-Akquise, vor der Mitarbeiter und Chefs gleichermaßen zurückschrecken. Neukundengewinnung ist aufwendig und teurer. Doch ohne gibt's bestenfalls Stagnation. Jungen Firmen bleibt keine Wahl.

#### 4. Jagdhunde in Hollywood?

*Verkäufer sind Hollywood-Stars.* Sie lieben das Rampenlicht, für Niederlagen sind andere verantwortlich. Manche Firmen verwenden mehr Sorgfalt auf die Auswahl der Laptops als auf die Einstellung neuer Mitarbeiter. Das hat im Vertrieb fatale Folgen: Suchkosten plus Einarbeitung und hohe Fluktuation untergraben eine dauerhaft effiziente Betreuung aller Kunden. *Jagdhunde soll man nicht zur Jagd tragen!*

#### 5. Anreiz-Systeme: Ohne Preis, kein Fleiß

Arbeiten Ihre Mitarbeiter nur wegen des Geldes, oder macht es ihnen auch Spaß? Honorieren Sie Ertrag oder Umsatz? Wie lange dauert es bei Ihnen vom Erstkontakt bis Zahlungseingang? Wer trägt das Risiko und erntet die Früchte? Wie ist das Verhältnis Fixum zu Provision? Wer ist der Unternehmer? Würdigen Sie qualitative Beiträge, etwa zum neuen Prospekt?

#### 6. Beute-Schema: Was verkaufen Sie wem?

Viele Firmen können entscheidende Fragen nicht *kurz und bündig* beantworten: Was ist die Kernleistung, was der Kernvorteil? Was ist das Besondere? Was will der Kunde? Was nützt es ihm? *Und Sie?* Noch kniffliger: Wer ist der ideale Zielkunde? Welche Abteilung entscheidet dort?

#### 7. Ihr Propaganda-Material

Immer das gleiche Drama: Selbst gekrönter Designer fabrizieren belanglos graue Wer-

betexte auf schwarzem Grund, mit denen Verkäufer mangels Alternativen ihre Zielkunden langweilen. Dabei wissen sie selbst um fehlenden Nutzwert und die zweifelhaft Aussagekraft zweier in die Kamera grinsender Schlipsträger beim Händeschütteln. *Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!*

### Tagtäglich

#### 8. Kurze vs. lange Leine

Wenn Sie Ihre Vertriebsmannschaft nicht mit Kontrollen gängeln wollen, so müssen Sie dafür sorgen, dass sie sich selbst gut organisiert und Verantwortung übernimmt. Wie behalten Sie den Durchblick in langen Vertriebsprojekten? Prüfen Sie Meilensteine, ehe das Kind in den Brunnen gefallen ist, z.B. zu wenige Aufträge kamen! Reflektieren Sie Zwischenstände im Team! *Wer Vorlaufzeiten kennt, kann sie verkürzen.*

#### 9. Peanuts oder Hauptgewinn?

Wissen oder vermuten: Wie identifizieren und fokussieren Sie lohnende & aussichtsreiche Geschäftschancen? Überwachen Sie die Vor-Angebotsphase! Wann kommt welcher Auftrag mit welcher Wahrscheinlichkeit? Wie genau ist Ihre Vorschau? Unter- oder übertreiben Ihre Kollegen bei der Umsatzprognose? Etablieren Sie einheitliche Bewertungsstandards! Nutzen Sie personenbezogene Korrekturfaktoren auf Basis historischer Vorhersagegenauigkeit! Gibt es statistische Probleme, z.B. Klumpen-Risiken? Wie aussagefähig aktuell und präzise sind Ihre Reports? Nutzen Sie gezielt Erkenntnisse aus dem Tagesgeschäft? Wie viele Excel-Marathons absolvieren Sie an Wochenenden? Das geht auch anders!

#### 10. Intelligente Kalt-Akquise!

Mangels rechtzeitig forcierter Alternativen wird oft das unüberlegte und unvorbereitete Abtelefonieren von Adresslisten nach dem Gießkannen-Prinzip angeordnet. Beispiel: „Wer ist Ihr Geschäftsführer?“ Das steht im Internet! Folge: Unnötige Abweisung, hohe Frustration, Meide-Verhalten. Der Anrufer riecht schon Meilen gegen den Wind nach Call-Center. Vermeiden Sie diesen Geruch – niemand mag blinden Terror. Recherchieren Sie Erstkontakte auf Linked in oder Xing.

#### 11. Nachschub für den Vertrieb

Institutionalisieren Sie den Interessenten-Nachschub: Motivieren Sie Ihre Marketing-Abteilung, regelmäßig und systematisch genügend Kontakte zu generieren! Ohne Gießkannen-Prinzip! Oft schlummern in Excel-Listen Kandidaten von der letzten Messe. Wie gelangen Anfragen und Adressen zur *zeitnahen* Nachverfolgung in den Vertrieb? Kitten Sie die Nahtstelle! Schaffen Sie Kontinuität!

#### 12. Auf welches Pferd setzen Sie

Egal ob Sie Messen oder Events bevorzugen: Vor Ort kommen Sie mit Zielkunden persönlich in Kontakt. Gehören die Besucher zur Kern-Zielgruppe? Wählen Sie Veranstaltungen gezielt aus, wählen Sie eine prägnante Botschaft, bleiben Sie sonst zu Hause! Bringen Sie sich ein, halten Sie Vorträge. Sammeln Sie viele Kontakte, pflegen Sie diese sofort nach! Weißen Sie Ihre Mitarbeiter in die Vollkosten je Messetag ein!

#### 13. Sterne auf der Schulter?

Investitionsentscheidungen werden in Firmen selten von Einzelnen getroffen, sondern von Einkaufsgremien. Und: Verträge werden zwar zwischen Firmen geschlossen, aber von Menschen gemacht. *Wenn Sie stets mit dem Pfortner diskutieren, werden Sie nie zum Generaldirektor vorgelassen.* Erfragen Sie Verantwortlichkeiten zu Beginn: Mittel, Autorität, Notwendigkeit? Halten Sie es für sich und die Nachwelt fest!

#### 14. Aktivitäten entfalten und dosieren

Dem heute versäumten Anruf wird morgen kein Termin folgen, übermorgen kein Angebot, dann bleibt der Auftrag aus. Oft dauert es länger und ist komplexer. Umso wichtiger ist Ihre Schlagzahl. Ihr Aktivitäten-Pegel von heute spiegelt Ihre Erfolge in der Zukunft. Da Sie anfangs selten die Klasse kennen, brauchen Sie auch Masse. Wie viel Zeit und Vertriebskosten wollen Sie in welche Kontakte investieren? *Die Hoffnung stirbt zuletzt?* Entwickeln Sie ein Betreuungsraster und setzen Sie Prioritäten!

#### 15. Zeitfresser Besuchsberichte & Kontakt-Historie

Wer hat wann was zu wem gesagt? Bündeln Sie Telefon-Notizen, E-Mails und Korrespondenz – an einer zentralen Stelle! Sind Besuchsberichte Zeitverschwendung oder Wunderwaffe? Sind Starverkäufer durch Berichtsboykott schlechtes Vorbild für andere? *Gut vorbereitet ist halb gewonnen.* Und eine gute Vorbereitung erwächst aus einer guten Nachbereitung.

#### 16. Effiziente Wiedervorlage: mit Biss, Charme & Balance

Wer betreut wie viele Kontakte in welchen Segmenten, Branchen und Regionen? Wie behalten Sie alle Zielkunden auf dem Radar? Die meisten Chancen bleiben zwischen Erstkontakt und Folgeaktion auf der Strecke. Durch zu viel oder zu wenig Liebesmühe. *Wie bleiben Sie Interessenten dicht auf den Fersen ohne in die Hacken zu treten?* Interessenten können Sie nicht täglich besuchen – oder anrufen. Das kostet zu viel Zeit, und es nervt. *bleiben Sie mit Kontakten in Kontakt – dezent – per E-Mail-Newsletter!* Meiden Sie werbliche Selbstweihräucherung. Liefern Sie nutzbringendes Fachwissen, das spricht für sich und sich herum.

#### 17. Gedruckte Renaissance

In Zeiten von Twitter & Co. erlebt Gedrucktes eine Renaissance. Während E-Mails mit nur einem Mausclick gelöscht sind, entfalten gut gestaltete Schreiben individuelle Haptik und Aufmerksamkeit. Senden Sie persönliche Geschäfts- statt Serienbriefe! Unterschreiben Sie mit Tinte, verwenden Sie Briefmarken! Adressieren Sie persönlich, fassen Sie sich kurz! Bieten Sie Folgeaktionen!

#### 18. Kommen Ihre Angebote von der Stange?

Meist bleibt dann keine Zeit, am Ball zu bleiben, sie zu verfolgen. Lohnt sich die Erstellung? Haben Sie reale Chancen? Angebote werden zu oft, zu früh, zu lieblos und zu knapp erstellt. Sie werden nicht beauftragt, weil sie schlichtweg nicht annahmefähig sind. Selbst die billigste Leistung ist noch zu teuer, wenn sie nutzlos ist, den ihr zugedachten Zweck nicht erfüllt. Billig gekauft – doppelt gekauft.

### Nachbereitung

#### 19. Aus Niederlagen lernen: Wettbewerber & Absagen

Erfassen Sie Absagegründe systematisch! Werten Sie diese aus! Betreiben Sie Ursachenforschung: Unterscheiden Sie zwischen echten (Gründen) und unechten (Alibis)! Welche Wettbewerber tauchen wie oft auf? Und: Wie schneiden Sie im Vergleich ab? Diese Angaben sollten für jedes wichtige Angebot bzw. Vertriebsprojekt dokumentiert werden. Daraus ergibt sich ein präzises Gesamtbild Ihrer Marktstellung.

#### 20. Schnell gewonnen, doch verloren: Kauf-Reue & Storno

Anhauen, umhauen, abhauen: Sind Ihre Verkäufer übereifrig? *Lassen Sie Ihre Kunden im Regen stehen?* Beides bewirkt das

gleiche: Wie gewonnen, so zerronnen – Ernüchterung, Zweifel, Rechtfertigungsdruck – es gibt Ärger. Also: Zielkunden sorgfältig wählen, weiche Verkaufsgespräche, Kaufmotive hinterfragen, Preisgarantien und Nachkaufbetreuung bieten!

#### 21. Werthaltige Kunden kennen: Kaufhistorie & Zusatzbedarf

Wer hat wann was warum gekauft? Sind diese Angaben leicht und schnell verfügbar? Kennen Sie die Vorlieben Ihrer Kunden? Schreiben Sie auf, wann der Kunde mehr und was er sonst noch brauchen könnte – Folge- und Erweiterungsbedarf! Was haben Sie am letzten Auftrag verdient? Wie viel Umsatz bringen Durchschnittskunden im Jahr? Wie lange bleiben diese bei Ihnen? *Wow! Wie viele Empfehlungen erhalten Sie von loyalen Kunden?* *Oops! Wir können nicht alle Kunden gleich aufwendig betreuen, aber gleich freundlich.*

#### 22. Erwartungen übererfüllen

Kunde droht mit Auftrag? Moment, wir sind gerade mit uns selbst beschäftigt. *Löhne überweist der Chef, der Kunde bezahlt sie!* Ist das allen Kollegen bewusst? Wie souverän bedienen Sie besonders anspruchsvolle Kunden? Wo ziehen Sie Grenzen? Wie trainieren Sie Ihre Mitarbeiter? Bedienen Sie Kunden persönlich oder automatisiert? Wie wollen Sie selbst bedient werden? Wie viele Kunden haben trotz Beschwerde erneut gekauft? Wie schnell antworten Sie auf Kundenanfragen? Und vor allem: Wie antworten Sie? *Kundendienst ist keine Schuldfrage, sondern das, was Sie draus machen – Hilfe!* Haben Sie dafür einen Plan? Und diesen umgesetzt?

#### 23. Beliebt, geduldet, gemieden?

Stell Dir vor, es brennt, und keiner löscht. Der Vertriebserfolg des gesamten Unternehmens wird von der *Akzeptanz* jedes Mitarbeiters getragen und erfordert eine *klare und unmissverständliche Ansage* der „Obersten Heeresleitung“ und Vorbilder. Wie einfach bedienenbar und wie beliebt ist Ihre Kundendatenbank? Wie steht es um die Datenqualität? Welche Vorteile hat jeder Einzelne? Kundenorientierung kann nicht installiert werden, man muss sie (vor)leben.

#### 24. Wer nur einen Hammer kennt, für den sieht jedes Problem aus wie ein Nagel

Wirkungsvolle Akquise-Unterstützung ist heute nur noch schwer mit Karteikarten, Excel-Listen oder individuellen Outlook-Inseln umsetzbar. Auch Warenwirtschaft oder ERP helfen nur bedingt weiter: Sie bilden zwar Kunden und Rechnungen ab, blenden jedoch die Vor-Angebotsphase aus. Sorgen Sie für eine zentrale Verwaltung aller Kunden, und jener, die es noch werden sollen: Interessenten. Moderne CRM- bzw. Vertriebsdatenbanken ordnen die tägliche Akquise-Arbeit. Sie lassen sich webbasiert auch beim Kunden oder im Hotel nutzen. Achten Sie auf eine pünktliche und bezahlbare Einführung – und Service vor Ort.

\* \* \*

Ist das alles? Diese Anregungen passen auf viele B2B-Modelle, aber nicht auf alle. Weitere Artikel gibt's auf der Emnis-Homepage.

**EMNIS**  
www.Emnis.de

*Wir können nicht entscheiden, wie viel Zeit uns gegeben ist. Wir müssen uns entscheiden, was wir nun damit anfangen wollen.*