

Markus  
Milz

Die Strategie  
für maximale  
Vertriebs-  
effizienz

PRAXIS  
BUCH  
VERTRIEB

campus



## **Praxisbuch Vertrieb**



Markus Milz

# **Praxisbuch Vertrieb**

Die Strategie für  
maximale Vertriebseffizienz

**Campus Verlag**  
**Frankfurt/New York**

ISBN 978-3-593-50670-8 Print  
ISBN 978-3-593-43564-0 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-43565-7 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2017 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Sabon und der Neuen Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Kapitel 1	
Die Vision . . . . .	7
Kapitel 2	
Die Problemstellungen . . . . .	12
Kapitel 3	
Die Prinzipien . . . . .	27
Kapitel 4	
Die Werkzeuge . . . . .	44
Kapitel 5	
Die Prozesse . . . . .	61
Kapitel 6	
Die Strukturen . . . . .	127
Kapitel 7	
Auf zu neuen Ufern . . . . .	201
Über den Autor . . . . .	203
Register . . . . .	204





## Kapitel 1

# Die Vision

»Wir wissen wohl, was wir sind,  
aber nicht, was wir werden können.«

William Shakespeare

### Meine Einladung zu Ihrer Zukunft

Wenn ich in einem Vortrag oder in einem Gespräch äußere, »Der Vertrieb ist eines meiner Herzensthemen«, ernte ich oft verwunderte und zugleich neugierige Blicke. Ist Vertrieb nicht etwas, das einfach da ist, etwas, das man nicht lieben, aber halbwegs vernünftig erledigen muss, um die guten Leistungen im Rest des Unternehmens nicht auf der letzten Meile zum Kunden überflüssig zu machen? Sollte ich nicht lieber große Visionen entwerfen oder neue Führungsmethoden entwickeln, als mich zu fragen, wie andere ihre Ware am effizientesten an die Frau und den Mann bringen? Meine Antwort ist immer die gleiche. Alle Menschen machen Vertrieb. Fast immer. Meist in eigener Sache und oft im privaten Bereich, versuchen sich selbst oder ihre Leistungen oder Qualitäten in einem guten oder besseren Licht darzustellen. Bezogen auf ein Unternehmen bedeutet das, dass das ganze Unternehmen ein Vertrieb ist, im Idealfall eine gut geölte Maschine, bei der jeder Handgriff den späteren Verkauf vorbereitet statt ihn zu erschweren. Vertrieb ist eine hochkomplexe Arbeit, in der viele spannende Herausforderungen warten. Die größte davon ist der Mensch, der Waren und Dienstleistungen kauft, sie aber zuvor auch designt und produziert.

Das Ergebnis dieser Liebe zum Vertrieb und zum unternehmerischen Erfolg halten Sie gerade in Händen. In dieses Buch sind viele Gedanken und ebenso viel Herzblut geflossen, um es so werden zu lassen, wie sie es jetzt erleben können. Und weil ich an die Zukunft und den Fortschritt glaube, weil in ihnen unser Leben mit all seinen Chancen noch offen vor uns liegt, ist dieses Buch auf dem Zeitstrahl nach vorn gerichtet. Es löst sich aus den Fesseln von Vergangenheit und Erinnerung und fordert dazu auf, den Erfolg eines Unternehmens im Potenzial der Zukunft zu suchen, statt es lediglich als eine begrenzte Erweiterung des Gestern zu verwalten.

Während der Arbeit an diesen Seiten wurde ich gebeten, mein persönliches Profil bei einer der wichtigsten und größten deutschsprachigen Redneragenturen zu aktualisieren, weil die Neuauflage des Jahreskatalogs anstand. Neu war, dass jeder Teilnehmer ein paar Sätze über seine Inspiration sagen sollte – über das, was ihn ganz persönlich bewegt, die Dinge zu tun, die er tut und vielleicht auch darüber, warum er sein Leben so gestaltet, wie er es führt.

Meine Antwort durfte 7 Zeilen mit je 64 Zeichen nicht überschreiten und die Schwierigkeit bestand nicht darin, eine gute Antwort zu finden. Die Herausforderung lautete: Was von all dem, das mich prägt, zeichnet mich als Mensch und Familienvater, als Berater, Trainer und Vortragsredner besonders aus? Was ist mein Leitstern, von dem ich mir beruflich und privat den Weg weisen lasse? Und wie bringe ich das in 448 Zeichen inklusive Leerstellen unter? Nach einigem Kopfzerbrechen entschied ich mich schließlich für das Folgende:

»Das Leben muss rückwärts verstanden, aber vorwärts gelebt werden.« Dieses Kierkegaard-Zitat hat mich geprägt. Wer in der Vergangenheit lebt, verpasst ein Leben voll fantastischer Möglichkeiten. Deshalb unterstütze ich Menschen, ihr Potenzial auszuschöpfen. Und weil dazu gehört, Grenzen zu überschreiten, um Altes verstehen und Neues wagen zu können, erweitere ich reisend meinen Horizont durch die Begegnung mit faszinierenden Kulturen.«

440 Zeichen – fast eine »Punktlandung«, und je länger ich es reflektiere, desto sicherer bin ich mir, das Richtige destilliert und in wenige Worte gegossen zu haben. Natürlich war und ist da noch viel mehr, das ich hätte sagen können, aber in der gebotenen Kürze gelang es mir, das für mich Entscheidende auf den Punkt zu bringen. Vieles, ja alles davon, wird in diesem Buch eine große Rolle spielen.

Ich schätze die Vergangenheit. Sie ist das Fundament der Gegenwart und der Zukunft, und sie macht uns zu dem, der wir sind und werden. Sie ist die Voraussetzung der Möglichkeiten, die wir haben. Ein Vorteil der Vergangenheit gegenüber der Zukunft: Sie ist festgefügt und sicher. Man kann sich in ihr einrichten und Rechtfertigungen aus ihr ziehen, etwas Neues nicht zu wagen. Wer sich an seine Erinnerungen bindet, muss nicht die Unwägbarkeiten seiner Perspektiven fürchten. Für viele Menschen ist das ein praktikabler Weg, ihr Leben zu gestalten.

Für mich ist sie das Letztere nicht. Natürlich liefern Erinnerungen den Lernstoff, auf dessen Basis Zukunft gedeiht. Die Frage lautet nur, wie weit wir uns aus der Nicht-Revidierbarkeit des bereits Erlebten herauswagen, wenn wir verlockende Chancen wahrnehmen. Ein Erdhörnchen, das sich niemals weiter als ein paar Meter von seiner Höhle entfernt, muss mit dem kargen Angebot an Nüssen auskommen, das sich nah des Eingangs findet. Ein Baseballspieler, der an seiner Base klebt, bei jedem Schlag ängstlich ein paar Schritte sprintet,

um beim ersten Zweifel reumütig zurückzukehren, wird niemals für ein Profiteam spielen. »Wer nicht wagt, der nicht gewinnt«, sagt ein Sprichwort, das in vielen Sprachen existiert. Immerhin: Man kann auch mit wenigen Nüssen über die Runden kommen und ein ganz passabler Baseballspieler sein, wenn man nur die halbwegs sicheren Sprints riskiert.

Doch es existiert auch das Gegenteil: »Frisch gewagt ist halb gewonnen!«, heißt es in Grimms *Tapferen Schneiderlein*, das einen ganz anderen Typus repräsentiert – den Abenteurer, den Neugierigen und Wagemutigen, den, der vor die Wahl zwischen Chance und Sicherheit gestellt, das Glück beim Schopf packt. Dieser Typus ist der Protagonist des Zukünftigen.

Mein Berater- und Rednerkollege Matthias Kolbusa hat in einem seiner Newsletter noch eine andere Sichtweise formuliert, die in der Tat so verstanden vielen Menschen das Leben sehr erschwert. Um seine Sichtweise zu veranschaulichen, stellt Kolbusa das Leben als Zeitstrahl dar, wobei ein Punkt auf dem Zeitstrahl die Gegenwart, das Hier und Jetzt markiert. Links von diesem Punkt liegt die Vergangenheit, rechts davon findet die Zukunft statt. Doch nur selten, so Kolbusa, sind wir auch gedanklich bei diesem Punkt. Denn viel zu oft beschäftigen wir uns mit der Vergangenheit und mit nutzlosen »was wäre wenn ich mich seinerzeit so entschieden hätte«-Fragen und ärgern uns über Dinge, die nicht mehr zu ändern sind, oder wir befinden uns rechts von dem Punkt, in der Zukunft, und sorgen uns um Dinge, vor denen wir Angst haben, dass sie eintreten könnten, ohne zu bedenken, dass genauso wahrscheinlich eben auch eine viel bessere Zukunft stattfinden kann. Nämlich die, die wir aktiv gestalten. »Ärger = Vergangenheit«, »Sorgen = Zukunft«, so lautet die unglücklich machende und nicht anzuratende Lebensformel. Sich auf seinen Lorbeeren der Vergangenheit auszuruhen, ist auch nicht besser.

»Wer sich ärgert, akzeptiert nicht, was ist. Wer sich Sorgen macht, spinnt und hat noch nicht verstanden, dass dies einfach nur Gedanken und Gefühle sind. Und zwar unnütze Gedanken, die mit der Realität rein gar nichts zu tun haben«, so führt Kolbusa aus.

Welchem Typ wollen wir angehören, nicht nur privat, sondern auch als Unternehmer? Was für eine Art Unternehmen wollen wir leiten oder welchem Typ als Mitarbeiter und Führungskraft angehören? Im Herzen wollen viele der Abenteurer sein, in der Praxis sagen sie »eigentlich ...« und wählen oft die sichere Bank. Dass dies so ist, liegt aber nicht ausschließlich daran, dass diese Menschen plötzlich zaudern, wenn ihnen das Arbeitsangebot eines Zukunftsunternehmens auf den Tisch flattert. Sie haben einfach gedanklich nicht die Wahl, weil die Zahl der Konservativen und Defensiven die Menge der Progressiven und Aggressiven um ein Vielfaches übersteigt. Und das ist nicht nur eine Frage der Philosophie, der inneren Einstellung, der »alten« Werte, der gemäßigten Ziele und gebremsten Visionen. Es ist auch eine Frage der Führungskul-

tur und der Betriebswirtschaft. Zu viele Unternehmen machen ihre Zukunft von der Vergangenheit abhängig, weil sie diese nicht nur als Klassenzimmer, sondern als Grenzstube betrachten, in der klar vorgeschrieben ist, was zu tun und zu lassen ist, um verhältnismäßig risikofrei kleine, aber solide schmackhafte Brötchen zu backen.

Natürlich ist das legitim und gehört bisher zum verlässlichen Fundament unserer Wirtschaft. Die Zeiten aber ändern sich. Hieß es früher noch »Wer stehen bleibt, der fällt zurück«, so lässt sich heute postulieren: »Wer langsam geht, der wirkt, als ginge er rückwärts, weil alle anderen ihn überholen.« Im Zeitalter der großen »Isierungen« wie Digitalisierung, Internationalisierung und Globalisierung, ist diese Gefahr heute sehr real. Wer sich entscheidet, sein Geschäft nicht ins Ausland auszudehnen, muss damit rechnen, dass sein Geschäft in Form von Wettbewerb aus dem Ausland zu ihm kommt; nicht immer besser, aber immer öfter billiger, als er es ja machen könnte.

Die alte Gestrigkeit wird sich künftig nicht mehr aufrechterhalten lassen. Wer nicht hinweg gespült werden will, muss neuartige und widerstandsfähigere Pfähle in die Gezeiten stellen – nicht ausdrücklich härter, aber kräftig und flexibel, damit sie sich den Entwicklungen anpassen können. Es wird darauf ankommen, das wahre Potenzial der Zukunft zu heben, statt sein Vermögen auf 8 Prozent Mehrumsatz zum Vorjahr zu begrenzen und das bereits als Vision zu deklarieren, weil die Mitbewerber bestenfalls auf 5 kommen. Die alten Kennziffern der Vergangenheit, allen voran der Umsatz, werden wertvolle Tools der Beurteilung bleiben, aber ihre prognostische Macht verlieren.

Zukunftsunternehmen orientieren sich am Potenzial, dem maximal Möglichen und streben mit aller Kraft danach, ihm so nah wie möglich zu kommen. Sie versuchen jedoch nicht, dieses Ziel mit tollkühnen Manövern zu erreichen, sondern setzen auf einen *Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)*, der alles tut oder unterlässt, was einem noch größeren Erfolg zu- oder abträglich ist. Sie segmentieren ihre Kunden nicht mehr primär nur nach den »alten Werten« Umsatz und Deckungsbeitrag, sondern unterscheiden sie ihrem Potenzial entsprechend in Top-Kunden, Entwicklungskunden, Basis- und Kleinkunden und betreuen sie angemessen. Diese Unternehmen gehen zwar Risiken ein, basieren dies aber auf bewährten Methoden und belastbaren Prognosen. Sie rücken der Zukunft strukturiert zu Leibe mit hervorragend aufgestellten Prozessen, besonders im Vertrieb, da, wo sich das Geschäft entscheidet und damit genau da, wo es bisher bei vielen an Prozessorientierung mangelt.

Weil Visionen allein jedoch nicht genügen, um ein Unternehmen erfolgreich zu machen, braucht es zusätzlich Strategien und Werkzeuge, die den Weg von der Vision zu erfolgreichen Prozessen und Strukturen steuern, an manchen Stellen automatisieren und dabei Leitlinien für ein gezieltes Vorgehen schaffen. Diese Werkzeuge müssen einerseits universell anwendbar, andererseits aber

auch flexibel anpassbar und skalierbar sein. Zu diesen Werkzeugen gehören die von uns entwickelte innovative SALESTOOLBOX®, die bekannte Strategiepyramide und die Erweiterung eines Vertriebstrichters. Außerdem setzen wir den ursprünglich aus der Industrie bekannten Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) in absolut neuartiger Weise in der Vertrieboptimierung ein. Denn diese Optimierung ist keine Eintagsfliege, sondern dauerhafte Nachjustierung mit dem Ziel, jeden Tag ein Stückchen besser, effizienter oder produktiver im Vertrieb zu werden. Von all dem und mehr werden Sie in der Folge hören.

Ich lade Sie herzlich ein, mit mir gemeinsam den Horizont Ihrer unternehmerischen Möglichkeiten zu betrachten. Ihr Vorjahresumsatz ist eine unverrückbare Tatsache. Aber es wäre schade und langweilig zu glauben, ihr nächstes Ergebnis sei damit, ein halbes Prozent rauf oder runter, ebenso festgeschrieben. Ihr realisierter Umsatz ist begrenzt, Ihr Potenzial ist unendlich. Was soll Ihr Leuchtturm sein?

## Kapitel 2

# Die Problemstellungen

»Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen,  
durch die sie entstanden sind.«

Albert Einstein

### Drei Gründe für mangelnde Effizienz – und für dieses Buch

Es ist mittlerweile – Stand September 2016 – drei Jahre her, dass ich mein letztes Buch zum Thema Vertrieb mit dem Titel *Vertriebspraxis Mittelstand. Leitfaden für systematisches Verkaufen* veröffentlichte. In ihm habe ich gleich nach dem Vorwort und noch vor dem Inhaltsverzeichnis die SALESTOOL-BOX-Systematik vorgestellt; die Idee eines aus zehn Boxen bestehenden, strukturierten, gut gefüllten und sortierten »Werkzeugkastens«, voll mit Tools, die es in der jeweiligen Situation anzuwenden und zu beherrschen gilt. Es handelte sich somit sozusagen um eine Art praxisorientierten Leitfaden, eine »Bedienungsanleitung«, wie erfolgreiches Verkaufen geht. Die Box war und ist damals wie heute diejenige, in der sich die Werkzeuge zur Vertriebseffizienz befinden – das reibungsfreie Ineinandergreifen aller vorgestellten Prozesse, Strukturen und Möglichkeiten.

Seither haben mich viele Anfragen erreicht, welche der dort vorgestellten Tools und Möglichkeiten für diverse anfragende Branchen und Unternehmen »die Richtigen« seien, jene, die größtmögliche Wirksamkeit entfachen und den besten Input-Output-Hebel aufweisen. Immer stellte sich die Frage nach den effektivsten und effizientesten Werkzeugen. Eine weitere wichtige Frage tauchte fast ebenso häufig auf und ist einer von drei Gründen, dieses Buch zu schreiben:

1. Sollte man die Beantwortung der Frage, welches das Vorgehen für einen bestmöglichen effizienten Vertrieb ist, dem Geschick des einzelnen Verkäufers überlassen, seiner eigenen Selbstorganisation, seinem Motivations-, Qualifikations- und Ausbildungsgrad? Seinem, so glaubt man, gottgegebenen Verkäufertalent, seinem Fleiß und seinem individuellen Gefühl, »was geht und wie es anzupacken ist«?

Oder sollte man nicht vielmehr die Schwarmintelligenz der gesamten Mannschaft nutzen, darauf bauend, dass das kollektive Wissen *aller* notwendigerweise immer das Know-how des besten Individuums übersteigt – um schließlich aus dem zusammengeführten Wissen, Talent, Know-how und How-to einen »Best-Practice-Prozess« zu erstellen, einen Leitfaden, der verbindlich für alle ist? Unterstützt würde dieser Leitfaden durch eine kontinuierliche Verbesserung, die allen und dem gesamten Unternehmen neues Wissen und neue Möglichkeiten schenkt, sobald auch nur einer aus der Mannschaft dazulernt, eine Idee entwickelt, wie es besser gehen könnte, um diese mit allen zu teilen?

Aus der Art und Weise, wie ich die beiden Alternativen formuliert habe, können Sie meine Meinung erahnen. In der Praxis jedoch erlebe ich im Regelfall eine deutliche Dominanz zugunsten des Individuums. Stillschweigend akzeptierend und manchmal klagend nehmen Vertriebsleitungen weltweit hin, dass ein Mensch, der im Vertrieb arbeitet, eher ein »freischaffender Künstler« als ein strukturierter »Handwerker« ist, dem man seine speziellen Freiheitsgrade zugestehen müsse – zumindest so lange, wie die Ergebnisse subjektiv stimmen.

Zusammengefasst lässt sich hier somit beobachten, dass durch viele Unternehmen ein organisatorischer Riss geht. Während in Produktion, Lieferung und Leistung festgelegte Prozesse und eine daran angepasste Struktur dominieren, wird in den meisten Bereichen des Vertriebs eher aus dem Bauch heraus gearbeitet. Man verlässt sich auf das Talent und die Persönlichkeit des Verkäufers, im Innendienst obliegt die Nachverfolgung von Angeboten dem Gefühl des Mitarbeiters, und die Kundenbetreuung basiert auf wenigen, breit interpretierbar verfassten Richtlinien, die kaum über ein Jahresgespräch und einen jährlichen Weihnachts- und Geburtstagsgruß hinausgehen.

Erstaunlicherweise haben auch viele Konzerne, die naturgemäß von oben nach unten sehr professionell organisiert sind, vergleichbare Defizite und damit Potenziale wie der Mittelstand. Sobald die Demarkationslinie zum Vertrieb überschritten wird, nimmt die Organisation ab und die Improvisation zu. Das Ergebnis im schlechteren Fall: Das Unternehmen leidet greifbar an mangelnden Aufträgen und ineffizientem Vertriebsmanagement. Der Vertrieb als Ort der Umwandlung aller Bemühungen in Erlöse liefert nicht, was er soll. Schwankende Zahlen erhöhen das Risiko von Krisen oder führen sie sogar herbei.

Im besseren Fall verdient das Unternehmen zwar Geld. Die jährlichen Steigerungsraten liegen im gefühlten Soll, das sich am Wettbewerb oder dem Vorjahr orientiert, und man wähnt sich auf der Seite des Erfolgs. Was viele nicht wissen und nicht ahnen: Trotz Gewinnen wird Potenzial verschenkt. Statt jährlichen Umsatzsteigerungen von 5 bis 15 Prozent sind vielleicht erheblich bessere Ergebnisse möglich.

All diese Punkte werden im Folgenden zu diskutieren sein.

2. Das zweite Thema, das mich selbst und zahlreiche Führungskräfte in von mir moderierten Runden zum Erfahrungsaustausch seit geraumer Zeit umtreibt, ist die Frage, ob maximale Effizienz und Effektivität denn überhaupt gewünscht sind. Denn, wie alles im Leben: Es hat Konsequenzen.

Zum einen hätte eine eilig realisierte maximale Vertriebseffizienz bzw. deren Ergebnis in Form eines schnellen Plus an Umsatz und Ergebnis die Konsequenz, dass die anderen Unternehmensabteilungen protestieren werden. Die Produktion wird klagen, dass das gewachsene Auftragsvolumen nicht abzuarbeiten ist, die Finanzabteilung wird jammern, dass es so schnell nicht vorfinanzierbar ist und so weiter. Gemäß Goldratts Theory of Constraints oder auch der EKS (Engpasskonzentrierten Strategie) nach Mewes sollte man sich doch immer zuerst auf den größten Engpass konzentrieren – und diesen Flaschenhals dann kontinuierlich ausweiten. Insofern würde der Vertrieb nur dann zur wichtigsten Baustelle, wenn er nachweislich das größte Problem im Unternehmen wäre.

Zum zweiten stellt sich die Frage, ob insbesondere Aktionären nicht eine kontinuierliche Wachstumsstory der Form »Wir steigern unseren Umsatz und Ertrag seit x Jahren jährlich um durchschnittlich 10 Prozent« lieber ist, als etwa eine Umsatzverdopplung durch das Ausmerzen vorhandener Ineffizienzen, um danach, wenn auch auf höherem Niveau, weitgehend zu stagnieren oder nur in kleinen Schritten zu wachsen. Viele Unternehmen verfolgen daher dem Aktienkurs zuliebe die Strategie, immer Luft nach oben zu lassen – auf keinen Fall die vorhandenen Potenziale voll ausnutzen, um die Anteilseigner beständig stimulieren zu können.

Zum Dritten führen strukturierte Prozesse und Strukturen auch immer zu einem Mehr an Transparenz und einem Weniger an Freiheitsgraden, was vor allem im Vertrieb häufig Widerstände auslöst.

Und viertens schließlich stellt sich die Frage – und dieses Thema betrifft Führungskräfte etwa in der Führung ebenso wie mich als Dienstleister beim Thema Evaluation –, ob ich das Ergebnis überhaupt aushalte.

In jedem Managementbuch wird heute gebetsmühlenartig gepredigt, dass autokratisches Führen out sei, dass die heutige Generation Y oder Z intrinsisch motiviert nach Sinn in der Aufgabe sucht, Freiheitsgrade fordert und Hierarchien nur mehr schwer akzeptiert. Sollte gerade jetzt eine Führungskraft beginnen, genau dies zu tun, fordernder zu werden, das Heben vorhandener Potenziale einzufordern, nicht irgendeine Lösung zu akzeptieren, sondern die beste Lösung sehen zu wollen, so muss sie in Kauf nehmen, dass sie sich möglicherweise unbeliebt macht. Auch wenn Führung kein Popularitätswettbewerb ist, so könnten die möglichen Folgen doch sein, dass die Fluktuation im Team steigen könnte, dass der Rekrutierungsprozess schwieriger wird und dass man als Führungskraft



manchmal unangenehme Gespräche wird führen müssen. Und weil das so schwierig abzuschätzen scheint, wählt man am Ende den leichteren Weg, nämlich den des geringeren Widerstands – und verzichtet auf mehr Effizienz.

Das Paradoxe an der Situation allerdings ist, dass zwar tatsächlich viele, insbesondere junge, Bewerber diese Freiheitsgrade inklusive Vertrauensarbeitszeit, flexibler, eigenverantwortlicher Arbeit, Homeoffice etc. fordern. Die Praxis aber beweist, dass eine große Zahl von ihnen damit entweder in der täglichen Arbeit schlichtweg überfordert oder aber nicht in der Lage ist, diszipliniert und verantwortlich damit umzugehen. In der Tat ein Dilemma – auch hierüber wird noch zu sprechen sein.

Die gleiche Frage treibt mich um, wenn ich über unseren Akademiebereich nachdenke. Mein Beratungsunternehmen Milz & Comp. beschäftigt über 50 Trainer, die sich mit der Qualifizierung von Mitarbeitern im Rahmen von Trainings, Seminaren und Coaching befassen. Einen neuen Kunden muss ich in diesem Zusammenhang, wenn es um den Aufbau einer für den Kunden neuen Akademie geht, stets fragen: »Was ist das Ziel?« Maximale Effektivität und Effizienz – soll es »was bringen«? Sollen alle Mitarbeiter auf ein neues, besseres Niveau gebracht werden? Oder geht es eher um eine Incentive-Maßnahme? Darum, dass alle Spaß haben und hinterher eine tolle Seminarbewertung abgeben?

Trotz aller Möglichkeiten, Inhalte didaktisch klug, interaktiv und mit viel Humor zu vermitteln – es gibt auch für den langfristigen strategischen Erfolg notwendige, aber sperrige Themen wie etwa Kundenqualifizierung und Gesprächsvorbereitung. Themen, auf die niemand so richtig Lust hat. Lässt man diese zugunsten einer besseren Seminarbewertung unter den Tisch fallen? Oder hält man an dieser Stelle eine negative Bewertung aus, weil man seine Teilnehmer mit gefühlt langweiligem Stoff traktiert?

3. Der dritte Themenkomplex ist eher zahlenbasiert und bezieht sich auf die Frage der Quantifizierung: Wie kann man Effizienz überhaupt messen? Was ist die ideale Bezugsgröße? Wie effizient arbeitet mein Vertrieb überhaupt? Mithilfe welcher KPIs (Key Performance Indicators) sollte ich meine Mannschaft steuern?

Eine Clusterung des Kundenstamms in A-, B-, C- oder auch D-Kunden wird häufig nach wenig sinnvollen Kriterien durchgeführt. In aller Regel orientiert sich die Einschätzung fast ausschließlich wieder am Umsatz – einer Größe, die isoliert nichts über die Wirtschaftlichkeit dieser Kundenbeziehung aussagt. Wie auch in anderen Vertriebsbereichen wird aus dem Bauch heraus agiert. Über diese oberflächliche Herangehensweise hinaus fehlt es an abgestimmten Verfahrensregeln, die den persönlichen, den admi-

nistrativen und den finanziellen Betreuungsaufwand für jede einzelne Kundengruppe bestimmen.

Das Ergebnis dieses kombinierten Fehlverhaltens: Wertvolle Kunden werden vernachlässigt, Kunden mit weniger Potenzial ressourcenintensiv stärker betreut, als es ihrem Status entspricht. Bereits im Verkauf werden aufwändige Angebote erstellt und teure Vor-Ort-Präsentationen anberaumt, ohne das Potenzial des Interessenten, die Bedeutung des Anfragenden im Einkaufsprozess seines Unternehmens und die Ernsthaftigkeit seiner Verkaufsabsicht zu hinterfragen.

In der Frage der Messung von Effizienz greifen viele Unternehmen aufgrund von Unfähigkeit in der Beantwortung dieser Fragen auf Behelfslösungen zurück wie etwa den beschriebenen Vergleich mit der Vergangenheit. Sie stellen zufrieden fest, dass der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 10 Prozent gesteigert wurde. Mit Effizienz oder vorhandenen Potenzialen oder Zukunftsbetrachtung hat diese Sichtweise indes nur sehr wenig zu tun.

Diese in langjähriger Praxis beobachteten drei Punkte haben mich dazu bewogen, dieses Buch zu schreiben, um eine qualifizierte öffentliche Diskussion hierüber zu starten.

## **Der Vertrieb: Status quo und Perspektiven**

Repräsentative Studien aus den Jahren 2004, 2008 und 2014 dokumentieren, dass sich die Vertriebsherausforderungen in Deutschland in zehn Jahren nicht wesentlich verändert haben. Die 2004 in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Mario Rese von der Ruhr-Universität Bochum durchgeführte Studie »Effizienzsteigerung im Vertrieb: Wie wirksam sind die aktuell diskutierten Maßnahmen tatsächlich?« weist aus, dass 88,18 Prozent der befragten Vertriebsleiter die Optimierung der Prozesse als wirksame bzw. sogar höchst wirksame Maßnahme zur Effizienzsteigerung im Vertrieb ansehen.

2008 stellte Prof. Dr. Matthias Klimmer von der Hochschule Mannheim mittels einer durchgeführten Studie fest, dass »infolge einer verbesserten Vertriebseffizienz die Umsätze (in der Investitionsgüterindustrie) im Durchschnitt um 20 Prozent gesteigert und die Vertriebskosten um 10 Prozent gesenkt werden könnten.« Gleichzeitig vermerkte er aber auch, dass das Thema Vertriebseffizienz keine hohe Priorität in den Unternehmen zu haben scheine.

Die 2014 durchgeführte »CRM-Studie Vertriebseffizienz« von Walter Zimmermann ermittelt fast 34 Prozent ungenutzten Potenzials im Vertrieb. Interpretiert man alle Erhebungen im Verbund, wird deutlich, dass in den zehn

Jahren zwischen ihnen keine nennenswerten Fortschritte in der vertrieblichen Optimierung gemacht wurden. Was sich an dieser Stelle theoretisch vermuten lässt, bestätigt meine Beratungspraxis in den Unternehmen mehr als überdeutlich. Selbst wenn die Maßnahmenplanung effektiv ist und das Richtige fokussiert, bleibt die Effizienz hinter den Chancen zurück.

Hier ein Überblick über die Ergebnisse der Zimmermann-Studie:

- 34,3 Prozent der vorhandenen Ressourcen bleiben ungenutzt.
- Vertriebseffizienz ist stark durch das individuelle Verhalten bestimmt.
- Effiziente Vertriebssteuerung ist wertvoll und wichtig.
- Ist die wirtschaftliche Lage gut und stabil, schlafen viele wichtige Aktivitäten ein.
- Durch ein optimiertes Vorgehen wird eine fast 25 Prozent höhere Potenzial-erreichung möglich.
- Größere Datenmobilität erhöht die Vertriebsqualität.
- Unternehmen, die systematisches Berichtswesen anwenden und ihre Prozesse softwaregestützt abbilden, weisen erheblich bessere Ergebnisse auf.
- Messung und Nachverfolgung allein generieren bereits greifbare Erfolgssteigerungen.

Die Hauptschwierigkeiten in Sachen Vertriebseffizienz liegen dabei in der Anzahl, der Qualität, dem Potenzial und dem Zeitpunkt der vertrieblichen Aktivitäten.

Im Hinblick auf die Anzahl der Aktivitäten lassen sich annähernd 40 Prozent nicht erreichter Ziele ermitteln. Hierbei spielen zwei Faktoren die Hauptrolle: Es fehlt den Vertriebsmitarbeitern an der Fähigkeit, strukturiert zu arbeiten, und sie weisen Mängel in der Selbstorganisation auf. Anstatt ihre täglichen Jobs gezielt zu planen und diese nach Priorität abzuarbeiten, schwimmen sie herum, verlieren sich in Unwichtigem und müssen Termine verschieben, was zu Unmut bei den betroffenen Kontakten führen kann. Mangelnde Motivation und fehlendes Selbstvertrauen wirken sich ebenso negativ aus. Liegen diese Ursachen vor, neigen Mitarbeiter dazu, sich auf Alibitätigkeiten mit geringer Wirkung zu verlegen. Schwierige Kundengespräche und Akquisetätigkeiten zur Neukundengewinnung werden dafür auf die lange Bank geschoben und zu wenig unternommen.

Die Qualität der Aktivitäten leidet vorwiegend unter schlechter Vorbereitung der Kundengespräche. Meist ist zu knappe Zeit der Grund, die Vorbereitung schleifen zu lassen, wobei dieser Zeitmangel meistens eher hausgemacht als von außen aufgezwungen ist. Einen weiteren Bremsklotz liefert der Umstand, dass die im Unternehmen vorhandenen Kundendaten oft zu komplex oder zu dezentral aufbereitet sind. Wer bei ohnehin zu kleinen Zeitfenstern Informationen nicht an einer zentralen Stelle findet, wird seine Vorbereitung

bei tickender Uhr kaum optimal durchführen können. Subjektive Faktoren können hinzutreten, wenn Mitarbeiter dazu neigen, Kundengespräche für aussichtsreicher zu halten als sie tatsächlich sind. Dies kann im Fall am Ende doch gescheiterter Verhandlungen dazu führen, dass mögliches Entwicklungspotenzial deshalb nicht genutzt wird, weil man seine Defizite verdrängt.

Ähnlich kritisch sieht es beim Potenzial der Aktivitäten und Kontakte aus. Noch nicht einmal 70 Prozent der Kontakte verfügen über ein ausreichendes Potenzial. Entweder ist diese Tatsache – das Potenzial jedes einzelnen Bestandskunden oder auch aller vorhandenen Leads oder Prospects – nicht bekannt, weil es entweder nicht erhoben oder aber nicht gepflegt ist. Oder aber die Vertriebssteuerung erfolgt nicht nach diesen Kriterien, sondern stattdessen eher nach dem Kriterium »Vorjahresumsatz«. Wieder führen mangelndes Selbstvertrauen und daraus folgendes Ausweichverhalten in eine Sackgasse. Ist die Zeit knapp oder der Optimismus gerade am Nullpunkt, besucht der Verkäufer lieber den bereits vertrauten Kunden mit geringerem Potenzial als den lukrativen Neukunden, der ihm nicht aus der Hand frisst und dessen Vertrauen erst noch erkämpft sein will.

Da jedes Gespräch auch gute und weniger gute Zeitpunkte kennt, findet sich das vierte Effizienzproblem im besten Zeitpunkt der Aktivitäten. Das beginnt damit, zum falschen Moment in den Tagesplan des Kunden zu platzen oder nicht zu wissen, wann in einer Saison dessen stärkster Bedarf besteht, wann Rahmenverträge auslaufen oder wann generell der richtige Zeitpunkt für eine Wiedervorlage ist. Sind diese Information aber einmal erworben, finden sie oft nicht den Weg ins CRM. Dadurch werden sie anschließend vergessen oder ignoriert – geschweige denn, dass der Innendienst und ein etwaiger Nachfolger oder Vertreter damit arbeiten können.

Diese beschriebenen Tatsachen sollte Vertriebsverantwortliche dann eigentlich vor die zwei bereits kurz angerissenen Alternativen stellen: Entweder sie belassen es bei den derzeit meist in Vertriebsorganisationen beobachteten großen Freiräumen der Verkäufer und stellen entweder mithilfe enger Führung oder durch freiwillige oder angeordnete perfekte Selbstorganisation der Mannschaft effizientes und effektives Handeln sicher. Oder sie sorgen für klare, verbindliche und von allen akzeptierte Prozesse, die es abzuarbeiten gilt. Nach meiner Beobachtung geschieht derzeit weder das eine noch das andere.

Aus diesem Grund erweist es sich als echte Zukunftsaufgabe, gezielt und mit Nachdruck auf die neue Datenmobilität zu setzen. Nicht nur, dass der externe Zugriff mit Smartphones und Tablets auf webbasierte CRM-Systeme eine ver-

tiefe Vorbereitung on-the-fly auch unterwegs erlaubt – er erhöht auch das Gefühl der Steuerungsfähigkeit, flexibel zu sein und die »Sache im Griff zu haben«, was sich bei der hohen Statusgetriebenheit vieler Verkaufsmitarbeiter durchaus positiv auf die Motivation auswirkt.

Befreit man sich von gängigen Vorurteilen gegenüber Verkäufern und geht korrekt davon aus, dass diese als Partner der Wirtschaft wertvolle Investitionsimpulse geben, so bedeutet ein Drittel ungenutzten Vertriebspotenzials ein enormes Investitionsdefizit. Ohne die Impulse der Angebotsseite werden wichtige Investitionen auf Kundenseite entweder verschoben oder gar nicht erst getätigt. Sowohl bei den Anbietern als auch bei den Nachfragern führen diese von Zimmermann nachgewiesenen 34 Prozent Defizit zu einer Verlangsamung von Forschung und Entwicklung und damit zu einer volkswirtschaftlichen Fortschrittsbremse. Auf Basis der deutschen Bruttowertschöpfung 2014 in Höhe von 2 932 Mrd. Euro ergibt sich eine immense Summe in Milliardenhöhe ungenutzter Wirtschaftskraft, wenn der Vertrieb in Unternehmen nicht so effizient arbeitet wie er könnte und sollte – und damit notwendige Innovationen und Investitionen unterbleiben.

#### **Auf einen Blick**

- »Mehr Effizienz« bleibt in vielen Unternehmen ein Lippenbekenntnis: Chancen und Wichtigkeit sind bekannt, eine konsequente Umsetzung bleibt aber aus.
- Übereinstimmenden Studien zufolge bleibt der Vertrieb im Durchschnitt knapp 35 Prozent unter seinen Möglichkeiten.
- Viele Defizite haben weniger mit der Quantität als mit der Qualität der Besuche, Kontakte und Gespräche im Vertrieb zu tun.
- Kontrolle und Messung allein erhöhen bereits die Vertriebseffizienz.
- Größere Datenmobilität erhöht die Vertriebsqualität.

## **Unbekannt und unendlich: das Potenzial**

»Die Menge muss es bringen«, sagte Töffel, als er die Sechsersemmel für einen Dreier verkaufte.« Dieses alte Sprichwort beschreibt einen kardinalen Irrtum, der sich auch heute noch hartnäckig in vielen Unternehmen hält. Das inzwischen fast vergessene, aber ebenso uncharmanteste »Töffel« steht dabei für den heutigen »Trottel«. Im Sprichwort beschreibt es den blauäugigen Kaufmann, der sich vom Umsatz blenden lässt, obwohl er mit jedem Verkauf noch größere Verluste einfährt. Die Liste von Unternehmen, die auch heutzutage trotz

hoher Umsätze zu wenig Gewinn machen, ist erstaunlicherweise so lang, dass man ernsthaft und besorgt nach den Ursachen fragen muss.

Vor vielen Jahren beriet ich einen großen deutschen Baukonzern und schaute mir die variablen Vergütungssysteme der Bauleiter an – und stellte erschrocken fest, dass diese eine ansehnliche Provision erhielten, wenn sie es schafften, ein Projekt mit »nur« minus 2 Prozent Marge durchzuführen. Wohl-gemerkt: einer negativen Marge! Auf meine entsprechende Nachfrage erhielt ich die niederschmetternde Antwort, dass das aus »strategischen Gründen« geschehe und man das alles über Nachträge wieder hereinhole. Leicht nachvollziehbar, dass dieser Baukonzern, trotz Intervention des damaligen Bundeskanzlers Gerhard Schröder, heute schon lange nicht mehr existiert ...

Dennoch: Die meisten Unternehmer können heutzutage rechnen. Wer allerdings trotz verbesserungsfähiger Margen scheinbar ausreichende Gewinne macht, kann nicht nur auf die Menge pochen. Weil ein Unternehmen eben kein Perpetuum mobile ist, muss sein Inhaber in diesem Fall an anderer Stelle Energie hineinstecken. Meist ist diese Energie zuerst die eigene. Sie ist der hohe Aufwand, den er treiben muss – finanziell, körperlich, geistig und emotional. Das ist der Preis, den er bezahlt und den die Mitarbeiter ebenso berappen müssen, in Form von Überstunden, Druck und wenig attraktiven Löhnen und Gehältern.

Ein weiteres Zugeständnis an zu geringe Gewinne bei hohen Umsätzen ist das beständige Risiko einer wirtschaftlichen Krise, dem das Unternehmen sich ausliefert. Das Damoklesschwert eines plötzlichen, oft unverschuldeten Umsatzeinbruchs hängt drohend über der Firmenzentrale. Es stürzt vernichtend herab, wenn die so dringend benötigten Verkäufe ausbleiben. Dieses Risiko lässt sich beziffern. Es drückt sich aus im Unternehmenswert.

Zurück bei den Ursachen stellen wir fest, dass vielen Firmenlenkern zwar bewusst ist, dass da etwas am seidenen Faden hängt, dass sie dies zugleich aber für mehr oder minder natürlich halten. Ja, sie ergreifen sogar vielerlei Maßnahmen, um das Verhältnis von Umsatz und Gewinn zu verbessern, indem sie trainieren, optimieren und rationalisieren. Dabei gelten ihre Bemühungen vor-dringlich Methoden, die die Höhe ihres Umsatzes als ökonomisch gegeben hinnehmen und sich am Wirtschaftswachstum orientieren. 3 Prozent Steigerung zum Vorjahr sind zumindest kostendeckend, 5 schon ganz gut und 10 geradezu sensationell. Alles darüber fällt in den Bereich »Wunder gibt es immer wieder«.

Was die meisten übersehen: Der Umsatz ist immer eine Größe der Vergangenheit, wodurch Vergleiche auf trügerische Weise hinken. Hat ein Unternehmen im Jahr zuvor 15 Prozent unter seinen faktischen Möglichkeiten abgeschlossen, bedeuten 5 Prozent Steigerung bereinigt um das gesamtwirtschaftliche Wachstum immer noch ein erhebliches Defizit. Ein Gespräch zwischen einem Berater und seinem Kunden mag das verdeutlichen: