

## VERTRIEBSMANAGEMENT

# Die Schlagzahl im Vertrieb erhöhen

In guten Jahren verzichteten Unternehmen mitunter darauf, die Qualität im Vertrieb zu erhöhen. Nun aber brauchen Unternehmen Verkäufer, die ihren Job beherrschen, Wettbewerbern Marktanteile abjagen und lukrative Umsätze generieren.

VON ANNE-ROSE RAISCH\*

**W**elches Unternehmen Gewinner und welches Verlierer im Markt ist, unterscheidet 2009 mehr denn je die Durchschlagskraft im Vertrieb. Nur mit der nötigen Power im Vertrieb lässt sich der Erfolg der letzten Jahre sichern und Schritt für Schritt ausbauen. Damit kommt den Vertriebsmitarbeitern eine entscheidende Rolle zu. Das erkennen auch immer mehr Führungskräfte – und räumen der Qualifizierung des Vertriebs trotz knapper Budgets wieder eine höhere Priorität ein – auch, weil es einen hohen Nachholbedarf gibt und sich die Investitionen in die Qualifizierung sehr kurzfristig rechnen und zum Unternehmenserfolg beitragen.

Der Druck, im Vertrieb professioneller zu arbeiten, kommt aber auch von Kundenseite. Denn die Kunden, sowohl im Investitions- als auch im Konsumgüterbereich, werden kritischer und souveräner. Sie wollen einen Nutzen des Produkts oder der Dienstleistung klar erkennen. Bei zunehmend funktionaler

Vergleichbarkeit der Produkte stellen sie daher immer häufiger die Frage nach Mehrwert und nach ihrem individuellen Nutzen des Kaufes. Die Antwort kann nur ein qualifizierter Vertrieb liefern. Im Sinne des »Value Added Selling« sollten die Vertriebsmitarbeiter verinnerlichen, dass nicht etwa der Preis allein das entscheidende Verkaufskriterium ist, sondern der Wert, den sie ihren Kunden mit dem Produkt und ihrer individuellen Beratungsdienstleistung bieten. Produktbegleitende Dienstleistungen spielen überdies eine immer größere Rolle, ebenso der After-Sales-Service wie beispiels-

## PRODUKTBEGLEITENDE DIENSTLEISTUNGEN SPIELEN IM VERTRIEB EINE IMMER GRÖßERE ROLLE.

weise eine Vor-Ort-Unterstützung bei der ersten Inbetriebnahme des Produktes. Verkäufer müssen folglich nicht nur die typischen Verkäufertools beherrschen. An Bedeutung gewinnt die Systemkompetenz, über das eigene Produkt hinaus die konkrete Anwendungen und Rahmenbedingungen des Kunden zu verstehen und in der Beratung zu berücksichtigen. Schließlich gilt es, eine kunden-



orientierte Wirtschaftlichkeitsrechnung in Euro und Cent glaubhaft argumentieren und vorrechnen zu können.

Um dies leisten zu können, muss der Vertriebsmitarbeiter fachlich versiert sein, denn er sollte in der Lage sein, Kunden kompetent zu beraten, ohne ständig in der Fachabteilung nachfragen zu müssen. Im Kundengespräch muss der Verkäufer durch Wissen über die eigenen Produkte, den Markt und das Geschäft des Kunden rundum überzeugen. Nur wer sich im Vorfeld Gedanken darüber macht, was den Kunden umtreibt, welche Rahmenbedingungen er in seinen Märkten vorfindet, kann bereits im so wichtigen ersten Akquisitionsgespräch punkten. Nutzen verkaufen und den Kundenwert steigern, lautet daher heute mehr denn je die Devise. Preis, Kondition und Qualität gelten dabei in der Regel als zentrale Argumentationsstützen im Verkauf. Unberück-

\*ANNE-ROSE RAISCH VERTRIEBSTRAINERIN UND BERATERIN RAISCH&TEAM, WALDENBUCH



Foto: Istock

**Vertriebsperformance** Umsätze systematisch steigern, Potenziale erkennen und den Kunden aktiv einbinden – die Bausteine des modernen Vertriebsmanagements.

sichtigt bleiben jedoch sehr häufig die individuelle Persönlichkeit des Kunden sowie die Entscheidungsstrukturen im B2B-Geschäft. Schnell und wirksam gute Beziehungen zum Kunden auf allen Ebenen aufzubauen, beeinflusst daher maßgeblich, ob es tatsächlich zum Abschluss kommt oder nicht. Nur den wenigsten ist bewusst, dass ihr Erfolg zu über 90 Prozent davon abhängt, wie gut es gelingt, den Kunden dort abzuholen, wo er steht und eine Geschäftsbeziehung von Beginn an zufrieden stellend zu gestalten.

Methoden wie etwa die INSIGHTS MDI®-Methodik ermöglichen es Vertrieblern, Kunden nicht nur intuitiv, sondern verlässlich einzuschätzen. Etwas Übung vorausgesetzt, lässt sich damit schnell und treffsicher die Persönlichkeit des Kunden und seine Verhaltenspräferenz bestimmen, eine Kundenbeziehung aufbauen und erfolgreich verkaufen. Ein weiterer wirksamer Hebel und ein

häufig unterschätztes Reservoir für eine höhere Vertriebsperformance ist es, den Innendienst als aktiven zusätzlichen Vertriebskanal zu nutzen. Statt sich vorwiegend mit administrativen Aufgaben beschäftigen zu müssen, sollte der Innendienst weit stärker als bislang üblich im aktiven unmittelbaren Kundenkon-

#### MIT DEM INNENDIENST DIE VERTRIEBSPERFORMANCE WEITER STEIGERN.

takt stehen. Vielfältig sind die Möglichkeiten, dem Verkauf damit zusätzliche Impulse zu geben. Angefangen von der Akquisition des Erstkontakts, dem Ermitteln des Kundenbedarfs über das Unterstützen von Verkaufsförderungsmaßnahmen und Aktionen bis hin zur Verfolgung von offenen Angeboten und dem direkten Verkauf im Sinne des intelligenten Cross-Sellings inklusive dem Ab-

### Wie man Kunden gewinnt

Der Klassiker der Verkaufsratgeber, »Wie man Kunden gewinnt«, erscheint aktuell in der 15. Auflage. Die Verkaufstrainerin

Anne-Rose Raisch hat Heinz M. Goldmanns Werk neu bearbeitet und um heute wichtige Verkaufsaspekte ergänzt. Heinz M. Goldmann / Anne-Rose Raisch, **Wie man Kunden gewinnt**, 15. Auflage, 290 Seiten, Cornelsen Verlag 2008, ISBN 978-3-589-23666-4. Preis 26 Euro.



schluss und dem Follow up. Ein weiterer Schwerpunkt kann in die Reaktivierung von rückläufigen Altkunden gelegt werden. Die Neugestaltung und Erweiterung der Aufgaben des Innendienstes hin zu mehr Aktion in den Markt und zum potenziellen Abnehmer bedeutet, dass

- er eine aktive Rolle in der laufenden Kundenbetreuung und damit der Kundenbindung einnimmt,

- wertvolle Zusatzinformationen generiert werden können,
- Außendienstler sich auf ihre Kernaufgaben in den Gebieten und bei neuen Abnehmergruppen konzentrieren können,
- die besten Mitarbeiter nicht zu viele Kunden übernehmen müssen und überlastet werden,

- die effektive und effiziente Zusammenarbeit mit dem Außendienst sichergestellt ist,
- Basis- oder C-Kunden durch Nachwuchstalente, die hier ihre ersten Erfahrungen in direktem Kundenkontakt sammeln können, betreut werden.

Der Außendienst hingegen widmet sich vor allem den betreuungsintensiven Kunden, kümmert sich um die Absicherung des Geschäfts bei den Schlüsselkunden und baut Zielkunden strategisch in der Neuaquisition auf. Statt sich im tagtäglichen Kleinklein aufzureiben, bietet sich so die Chance, vor Ort die Kundenbindung zu intensivieren, aber auch bei der Akquisition schneller und leichter die big points zu landen.

Zudem bekommt der Außendienst durch die neue Aufgabenverteilung mehr Freiräume, um intensives Networking mit den verschiedenen Bereichen und Abteilungen im eigenen Unternehmen wie bei den Kunden zu betreiben. Allerdings erfordern neue Aufgaben auch neue Kompetenzen, Fertigkeiten und Erkenntnisse. Innendienstler benötigen beispielsweise in der Regel mehr Selbstsicherheit und kommunikative Routine im Umgang mit Kunden am Telefon, wenn sie aktiv am Telefon verkaufen und Produkte wie Unternehmen ins rechte Licht setzen sollen. Gefragt ist heute besonders auch eine typologische Ansprache des Anrufers. Es

### EINE WEITERE STRATEGIE IST DIE REAKTIVIERUNG VON ALTKUNDEN.

gilt nicht nur zu erkennen, was für den Anrufer besonders wichtig ist, sondern gerade auch, wie man typgerecht kommuniziert, damit sich dieser Kunde auch wirklich verstanden fühlt. Neben diesen Fertigkeiten benötigt der aktive Innendienst auch die entsprechenden Werkzeuge. Die moderne Informationstechnologie wie CRM-Systeme sind heute in vielen Unternehmen Standard.

Diese Systeme sind wichtige Voraussetzung, um die Aufgabenverteilung auch im Tagesgeschäft ohne Reibungsverluste zu organisieren. Doch den besten Trainingskonzeptionen und Werkzeugen zur

## WAS TOP-VERKÄUFER AUSZEICHNET:

- **Systematische Akquisition:** Arbeiten Sie effektiv und effizient. Setzen Sie sich klare und eindeutige Ziele. Entwickeln Sie entsprechende Aktivitäten und richten Sie Ihr tägliches Handeln an diesen Zielen aus.
- **Gute Vorbereitung:** Setzen Sie sich intensiv mit der Kundensituation auseinander. Nützen Sie dieses Wissen konsequent bei der aktiven Suche nach neuen Kunden und bei der Kundenpflege. Segmentieren Sie nach Neu-, Ziel- und Schlüsselkunden.
- **Telefonakquise lieben lernen:** Der Griff zum Hörer sollte leicht fallen. Erhöhen Sie die Zahl Ihrer Termine, indem Sie Ihr Telefonverhalten perfektionieren.
- **Terminqualität beachten:** Sondieren Sie bereits am Telefon den tatsächlichen Kundenbedarf und das vorhandene Kaufinteresse. Dann können Sie Ihre wertvolle Zeit für wirklich lukrative Kunden nutzen.
- **Tools und Techniken beherrschen:** Die wichtigsten Gesprächsführungs-, Frage- und Abschlusstechniken sollten Sie nicht nur kennen, sondern immer wieder trainieren und dann auch konsequent anwenden.
- **Souverän auftreten:** Hören Sie bei Kunden gut hin, zeigen Sie Interesse für deren Situation und deren momentane Aufgaben/Probleme. Treten Sie als Lösungsexperte auf.
- **Abschluss sicher sein:** Haben Sie keine Angst vor dem Nein des Kunden. Halten Sie stets die Gesprächsführung im Griff und konzentrieren Sie sich

auf das, worauf es ankommt – den konkreten und terminierten nächsten Schritt sowie den Abschluss.

- **Maximale Kundenorientierung:** Nutzen Sie das Cross-Selling für Ihren Zusatzverkauf. Auch ein After-Sales-Besuch bietet Gelegenheit zur Kundenpflege. Denn Sie wissen ja, der Abschluss ist nicht das Ende des Verkaufsprozesses, sondern der Beginn einer langen Geschäftsverbindung. Zeigen Sie, dass Sie auch für Ihre Kunden da sind, wenn es nicht unmittelbar um Aufträge geht.
- **Empfehlungen generieren:** Seien Sie ein guter Beziehungsmanager, nutzen Sie das Empfehlungsmarketing. Bauen Sie ein weit verzweigtes, funktionierendes Netzwerk auf. Nutzen Sie ihre vorhandenen Werkzeuge wie CRM-Systeme konsequent. Im Idealfall umfasst Ihr Beziehungsnetzwerk sogar die Kunden Ihres Kunden, was Ihnen wertvolle Informationen und einen ungeheuren Wettbewerbsvorteil verschaffen kann.
- **Stetige Optimierung:** Der Gedanke des KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) gilt besonders im Vertrieb und im Kundenmanagement. Bereiten Sie Kundengespräche stets nach (Inhaltlich, Gesprächspartner und deren typologische Merkmale, Kaufmotive, Argumente, nächster konkreter Schritt zum Abschluss). Überlegen Sie, wie Sie Ihre Erfolgsquote verbessern können. Tauschen Sie mit Kollegen Erfahrungen aus. Geben Sie sich wechselseitig Tipps, um Verbesserungspotenziale zu erschließen.



**Anne-Rose Raisch,**  
Vertriebstrainerin  
«Klare Ziele, Vorgaben  
und Standards für  
das Vertriebsteam  
sind entscheidend.»

Entwicklung eines aktiven Innendienstes bleibt der nachhaltige Erfolg versagt, wenn nicht auch organisatorische Veränderungen in der Vertriebsarbeit umgesetzt werden. Schließlich entwickelt sich aus diesen Mitarbeitern nicht zuletzt »ein Verkäufer ohne Auto«, der beeindruckende Zusatzumsätze mit überdurchschnittlichen Margen realisieren kann.

Der komplette organisatorische Umbau des Innendienstes benötigt sicherlich Fingerspitzengefühl, aber auch ein konsequentes Handeln des Vertriebs-

managements. Innen- und Außendienst benötigen jedoch klare Ziele, Vorgaben und Standards. In turbulenten Zeiten entscheidet daher wesentlich auch die Qualität der (Vertriebs-)Führung über Erfolg oder Misserfolg. Empfehlenswert ist es, das Team frühzeitig in den Prozess eines Vertriebsreviews einzubeziehen und gemeinsam zu klären: Sind die festgelegten Ziele noch aktuell? Ist die Priorität der Ziele noch angemessen? Antworten auf diese Fragen lassen sich

#### **CRM-SYSTEME HELFEN, DAS TAGESGESCHÄFT OHNE REIBUNGS- VERLUSTE ZU ORGANISIEREN.**

mithilfe der S-M-A-R-T-Formel zuverlässig finden. Das bedeutet, ein Ziel muss spezifisch (S), messbar (M), attraktiv (A), realistisch (R) und terminierbar (T) sein.

Gemeinsam sind dann die Aktivitäten

für das Erreichen der festgelegten Ziele zu entwickeln. Auch der Beitrag und die Verantwortlichkeit jedes Einzelnen zum Gelingen sind zu erörtern und im Sinne einer Selbstverpflichtung verbindlich einzufordern. Die Klärung und Aktualisierung der Ziele ermöglicht es, einen klaren Kurs beizubehalten. Klare Ziele motivieren, da die Belohnungserwartung nach der Zielerreichung sich positiv auf die Tatkraft der Mitarbeiter auswirkt und dafür sorgt, dass diese aktiv werden.

Fazit: Gut zu sein, wenn es drauf ankommt, ist im modernen Vertrieb gefragt. Das gilt für Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter gleichermaßen. Jetzt zeigt sich, welche Unternehmen erkannt haben, dass konsequente Förderung durch Qualifizierung der Fach- und Führungskräfte einen entscheidenden Einfluss auf zufriedene Kunden und zufrieden stellende Gewinne haben. ←



#### **Swiss Post bedeutet auch Innovation. Für Ihren Erfolg mit Dialog- und Dokumenten- lösungen weltweit.**

Swiss Post bietet Ihnen maßgeschneiderte Lösungen, die Ihr Geschäft noch erfolgreicher machen. Mit Innovationskraft, Flexibilität und Zuverlässigkeit.

Wir stehen für einzig- und neuartige Lösungen in den Bereichen Kundengewinnung und -bindung via Direct Mail, Cards und Customer Care sowie für optimierte Geschäftsprozesse in den Bereichen Document Processing, Document Output und Mailroom-Management. Nutzen Sie uns als Ihre Partnerin für eine sympathische und innovative Kundenkommunikation. Denn gemeinsam können wir die Zukunft gestalten.

**Mehr Informationen erhalten Sie unter 0951 7 00 60 - 83 00 oder unter [www.swisspost.com](http://www.swisspost.com)**

**Excellence delivered.**

**SWISS POST**