

# Die Bremsen identifizieren – den Turbo einschalten

Guido Quelle

Eigentlich ist der Auftrag klar: Der Vertrieb hat federführend für das Wachstum zu sorgen. Werden die Jahres-Wachstumsziele erreicht, kann der Champagner fließen – bis das nächste Geschäftsjahr wieder beginnt. Doch in der Praxis ist die Expansion von Wachstumsbremsen bedroht.

## HIER LESEN SIE ...

- wo die Ursachen für mangelndes Wachstum im Vertrieb liegen,
- wie Wachstumsbremsen identifiziert und ausgeschaltet werden können.

Nur wenige Unternehmen werden von sich behaupten, sie hätten keine Vertriebsstrategie. Die Frage ist, was darunter verstanden wird. Wenn sich die Vertriebsstrategie darauf reduziert, über eine ABC-Kundenklassifizierung zu verfügen und daraus Besuchsfrequenzen abzuleiten und möglicherweise noch eine Priorisierung hinsichtlich der zu verkaufenden Produkte zu hinterlegen sowie ein – woher auch immer stammendes – Marktanteilsziel definiert zu haben, ist das nicht hinreichend.

Wie steht es um die strategische Entwicklung des Vertriebs? Selbst dann, wenn eine Vertriebsstrategie, die diesen Namen verdient, existiert, bedeutet dies

nicht, dass sie auch wirksam ist. Erst dann, wenn die Mitarbeiter nicht nur auswendig Gelerntes auf die Frage nach der Vertriebsstrategie wiedergeben, sondern auch in der Lage sind, die Implikationen auf ihren Job – und dies gilt für den Innendienst ebenso wie für den Außendienst – wiederzugeben und wenn die Mitarbeiter in der Lage sind, ihren Kunden deren Vorteile aus dieser Strategie zu erläutern, ist die Grundlage für Wirksamkeit geschaffen.

## Führung als Vorbild

Es muss die Frage erlaubt sein, wie verbindlich und präzise der Vertrieb geführt wird. Beginnend an der Unternehmensspitze, bei der Vertriebsgeschäftsfüh-

## CHECKLISTE

### Den Wachstumsbremsen im Vertrieb auf der Spur

Identifizieren und analysieren Sie die Wachstumsbremsen in Ihrer Vertriebsabteilung, indem Sie die folgende Fragen zu den fünf wichtigsten Wachstumsfaktoren beantworten:

#### 1. Vertriebsstrategie

- Verfügen Sie über eine Vertriebsstrategie? Ist sie aktuell?
- Wie ist die Vertriebsstrategie an die Unternehmensstrategie angebunden?
- Welche Rhythmen haben Sie vereinbart, um die Wirksamkeit der Vertriebsstrategie regelhaft auf den Prüfstand zu stellen? Wer nimmt an diesem Review teil?
- Wie wird die Vertriebsstrategie nebst ihren Auswirkungen kommuniziert und auf die einzelnen Bereiche spezifiziert?

#### 2. Führung

- Welche Führungsprinzipien und Führungsziele ergeben sich aus der Vertriebsstrategie?
- Wie stellen Sie sicher, dass die Talente der einzelnen Vertriebsmitarbeiter im Innen- und Außendienst erkannt und individuell gefördert werden?
- Wie ist der Führungserfolg in den Zielvereinbarungen der Vertriebs-Führungskräfte verankert? Mit welchen Messgrößen und mit welchen Konsequenzen?
- Welchen Anteil an der jährlichen, monatlichen, täglichen Arbeitszeit können die Führungskräfte tatsächlich auf Führung verwenden?

#### 3. Vergütungssystem

- Was belohnen Sie mit Ihrem Vergütungssystem? Welches Verhalten wird verstärkt, welches Verhalten wird nicht belohnt?
- Wie ist das Vergütungssystem mit Ihrer Unternehmens- und Vertriebsstrategie verzahnt?
- Wer hat die Hoheit über das Vergütungssystem? Der Vertrieb oder die Personalabteilung?
- Was müssten Sie verändern, um Ihre Wachstumsabsichten besser zu gestalten?

#### 4. Mehr des Gleichen

- Welche Zielgrößen für die operative Vertriebsarbeit sollten einmal dringend hinterfragt werden?
- Wie ist der Anteil der verwendeten Vertriebszeit auf die vier Felder „bestehende Kunden/bestehende Produkte und Leistungen“, „bestehende Kunden/neue Produkte und Leistungen“, „neue Kunden/bestehende Produkte und Leistungen“, „neue Kunden/neue Produkte und Leistungen“?

#### 5. Zusammenarbeit

- Wie ist die Schnittstelle zum Marketing definiert?
- Wie ist die Zusammenarbeit mit dem Einkauf geregelt?
- Welchen regelhaften Dialog gibt es zwischen dem Vertrieb und der Logistik?
- Welche Ergebnisse in Richtung Wachstum kommen regelmäßig aus dem Gespräch zwischen Vertrieb und Controlling?



## AUTOR

**Professor Dr. Guido Quelle**  
Experte für profitables  
Wachstum sowie geschäfts-  
führender Gesellschafter  
der Mandat Management-  
beratung GmbH, Dortmund  
[www.mandat.de](http://www.mandat.de)

## INFOTIPP

### Wachstumswerkstatt live

Die Mandat Management-  
beratung bietet in diesem  
Jahr Telefonkonferenzen  
(am Telefon oder als MP3)  
zum Thema Wachstum an.  
Der nächste Termin für den  
Vertrieb:

23. April 2012: Wie Sie Silos  
aufbrechen und Wachstum  
vorantreiben

Weitere Informationen zu  
Themen, Terminen und Kon-  
ditionen unter

[www.mandat.de/de/  
menu/produkte/  
telefonkonferenzen/](http://www.mandat.de/de/menu/produkte/telefonkonferenzen/)

## BUCHTIPP

### Profitabel wachsen

Wie Sie interne Bremsen lö-  
sen und Ihrem Unterneh-  
men neuen Schub geben,  
von Guido Quelle

Springer Gabler Verlag

2011, 240 Seiten,

39,95 Euro

ISBN 978-3-8349-2981-5

[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)



rung oder dem Vertriebsvorstand, über die Regional- und Gebietsleitung, bis hin zur Innendienstleitung.

Wohlgemerkt: Wir sprechen von Führung und nicht von Motivation, denn extrinsische Motivation ist reine Zeitverschwendung. Bedauerlicherweise wird in zahlreichen Unternehmen aber genau dafür viel Geld unnützlich aus dem Fenster geworfen. Extrinsische Motivationsversuche mit der Gießkanne schulden immer noch den Beweis, dass sie wirken.

Zugegeben, zielgerichtete Talententwicklung ist wesentlich anstrengender, zudem sich Vertriebsmitarbeiter ja meist durch einen hohen Individualitätsbedarf und Freiheitswunsch auszeichnen, was ein individuelles Eingehen auf die Person erforderlich macht. Eine wirksame Führung macht sich aber gerade im Vertrieb unmittelbar ergebniswirksam bemerkbar.

Leider bleibt das Thema „Führung“ im Vertrieb häufig auf „Kontrolle“ begrenzt und bewirkt häufig eine Vollbremsung. Gleiches geschieht, wenn die Vertriebsführung eher damit beschäftigt ist, den Besitzstand zu wahren, statt sich darum zu kümmern, Wachstum zu schaffen. Die Führung ist Vorbild, unabhängig davon, ob sie es möchte oder nicht.

## „Mehr des Gleichen“: Innovation Fehlanzeige

Blickt man auf die Arbeitsweise mancher Vertriebsmitarbeiter oder Vertriebsorganisationen, bekommt man den Eindruck: Immer die gleichen Kunden bekommen immer die gleichen Produkte und Leistungen angeboten. Innovation? Fehlanzeige. Der Vertrieb nimmt sich damit die Chance, bestehenden Kunden neue Produkte und Leistungen anzubieten und sich neue Kunden zielgerichtet zu erschließen. Wachstum bedeutet nämlich nicht „Mehr des Gleichen“. Selbstverständlich ist dies auch eine Frage der Vertriebsstrategie und der Vertriebsführung.

Die schlechteste Antwort auf einen solchen erkannten Missstand ist übrigens die Festlegung solcher unwirksamer Kennzahlen wie Anzahl der Besuche pro Tag, zu verkaufende Stückzahlen oder zu erreichender Marktanteil.

## Vergütungssystem: Abgleich mit der Strategie

Jedes System richtet sich nach den Zielgrößen, nach denen es sich zu richten hat. Wird ein Mitarbeiter für eine gewisse Zielgröße belohnt, wird er sich daran ausrichten. Wenn in einem Unternehmen ein Vergütungssystem aufgebaut ist, das variable Gehaltsbestandteile für den Vertrieb vorsieht, dann muss dieses System zwingend mit der Strategie abgeglichen werden – was leider nur selten der Fall ist.

Man muss kein Experte für Vergütungssysteme sein, um sich ausmalen zu können, welche desaströsen Auswirkungen ein rein umsatzorientiertes Provisionssystem haben kann, welche strategiezerstörende Wirkung das blinde Fördern eines bestimm-

ten Produktes ausüben kann oder welche Vollbremsung auf das Wachstum ein unrentabler Marktanteil bewirken kann. Das Vergütungssystem kann Mitarbeiter nicht motivieren, aber es kann sie lenken. Vor dem Lenken aber kommt das Denken.

## Zusammenarbeit statt Arroganz

Eine herausragende Wachstumsbremse ist das Selbstverständnis des Vertriebs. Natürlich gibt es Argumente dafür, den Vertrieb als das wichtigste Organ des Unternehmens anzusehen, aber auch das wichtigste Organ kann allein nicht leben. Genau dies wird aber in vielen Vertriebsorganisationen nicht erkannt. Stattdessen wird eine ausgesprochene Arroganz an den Tag gelegt nach dem Motto: „Wir sind die Wichtigsten, alles hat sich nach uns zu richten, denn ohne uns kommt kein Geld in die Kasse.“

Darüber hinaus kommt die Zusammenarbeit zwischen der Vertriebsorganisation und den weiteren Unternehmenseinheiten meist wesentlich zu kurz. Die Schnittstellen zum Controlling, zum Einkauf, zur IT, zur Logistik und auch zum Marketing sind nur unzureichend beschrieben und beziehen sich viel zu häufig auf „Feuerlöschen“. Ein wachstumsfördernder Vertrieb sorgt aber dafür, dass die Feuer gar nicht erst stattfinden. Ohne klare Schnittstellen und ohne ein ausgeprägtes Interesse an den anderen Unternehmensbereichen ist das aber nicht möglich.

Die gute Nachricht an den hier aus der Praxis wiedergegebenen Wachstumsbremsen im Vertrieb ist, dass sie nicht extern auferlegt, sondern intern hausgemacht sind. Die schlechte Nachricht ist, dass diese Bremsen nicht immer offensichtlich an der Oberfläche liegen und sich überdies oft über Jahre hinweg verstärkt haben. Es hilft nur eines: Wenn Sie den Eindruck haben, dass Ihr Vertrieb eher Bremse als Turbo ist, beginnen Sie oben und klären Sie strukturiert die möglichen Handlungsfelder ab. <<

## STUDIE

### Wachstumsfaktor Zusammenarbeit

Das Thema „Zusammenarbeit“ wird in der Mandat-Studie „Vertrieb und Marketing – Miteinander oder nebeneinander“ näher thematisiert. Deutlich wird in dieser Studie beispielsweise, dass es nicht etwa zu wenige Meetings zwischen Marketing und Vertrieb gibt, sondern eher zu viele und dass die existierenden Meetings keineswegs einen reibungslosen Informationsaustausch sicherstellen. Die Studie umfasst 48 Seiten und enthält neben den kommentierten Ergebnissen auch Experteninterviews. Sie kostet 149 Euro (inkl. MwSt.) und kann bezogen werden unter [www.mandat.de](http://www.mandat.de)