

**Erfahrung und Intuition sind neben der Persönlichkeit und dem Engagement die wichtigsten Eigenschaften, die einem erfolgreichen Vertriebsmitarbeiter zugeschrieben werden.** Das Management benötigt aber mehr als nur ein Bauchgefühl, wenn ein Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich sein soll.



# Transparenz wagen

TEXT DAVID ENDER

**V**ertrieb kann man oder nicht – solche Statements hört man nach wie vor. Nicht nur aus dem Vertrieb, sondern auch aus der Geschäftsleitung. Wer Vertrieb nicht schon mit der Muttermilch aufgesogen hat, kann nicht mitreden. Untermauert wird dies noch mit dem Statement: „Vertrieb ist die Summe aus Bauchgefühl und Erfahrung“. Dies impliziert, dass man neben einer natürlichen Begabung automatisch mit den Jahren besser wird. Intuition und langjährige Erfahrung sind somit die wichtigsten Waffen des Vertriebsmitarbeiters.

Es gibt sicherlich keinen Bereich in einem Unternehmen, in dem Erfahrung nicht geschätzt wird. Denn sie ist das auf eigenen Erlebnissen beruhende Wissen. Und Wissen und Erfahrung ist essentiell für die erfolgreiche Arbeit – unabhängig vom Unternehmensbereich.

Intuition hingegen beruht nicht auf Fakten und Wissen, sondern ist eine subjektiv geprägte Wahrnehmung einer komplexen Situation oder eines Sachverhalts, die zu einer Handlungsweise Entscheidung führt, die nicht bewusst herbeigeführt wird. Das spricht natürlich nicht per se gegen Intuition. Wir Menschen sind ja gar nicht in der Lage, immer nur faktenbasiert zu entscheiden, vor allem dann, wenn zu viele Unbekannte im Spiel sind. Dann müssen wir uns auch auf unsere Intuition verlassen. Und gerade im Vertrieb hat man immer ein Informationsdefizit gegenüber dem Kunden.

Was spricht dann dagegen, Erfahrung und Bauchgefühl als den Kompetenzkern des Vertriebs zu sehen? Diese Frage kann man am besten beantworten, indem man sich andere Bereiche im Unternehmen ansieht und sich von dieser Seite dem Thema nähert.

Ganz grundsätzlich kann man sich fragen, ob ein anderer Fachbereich als der Vertrieb seine Einschätzung, seine Handlungen und Entscheidungen auf Basis von Erfahrung und Bauchgefühl begründet. Schwer vorstellbar. Warum sollte es dann im



*Der Vertrieb muss den Schalter umlegen: Im Verkaufsprozessmanagement braucht es weniger subjektive Einschätzungen und mehr belastbares Zahlenwerk zur objektiveren Bewertung von Verkaufschancen.*

sich auch hier Kennzahlen etabliert, anhand derer der Verkauf gesteuert wird. Nur werden hier zwei Ebenen miteinander verwoben, die nicht zueinander passen. In der Sales-Pipeline, die als Grundlage für die Steuerung genutzt wird, finden sich die Parameter Umsatzgröße des potenziellen Deals, voraussichtlicher Abschlusszeitpunkt und Abschlusswahrscheinlichkeit. All dies wird von dem jeweils zuständigen Vertriebsmitarbeiter gepflegt. Die erfassten Werte beruhen in der Regel auf seiner (subjektiven) Einschätzung. Das Management ist sich der Subjektivität durchaus bewusst und versucht, diese für die Führung oft recht nebulöse Einschätzung durch weitere Informationen über Vertriebsmeetings, Sales-Calls und ähnliches auszutarieren. Die Informationsquelle ist allerdings immer noch der Vertriebsmitarbeiter, der seine Einschätzung gibt, die wiederum, man ahnt es schon, auf seiner Erfahrung und auf seinem Bauchgefühl beruht. Es werden also subjektive Werte genommen, um eine objektive Einschätzung vornehmen zu wollen. So entsteht die Situation, dass beispielsweise Opportunities über den Entwicklungszeitraum mit 20 Prozent, 60 Prozent und schließlich mit 80 Prozent Erfolgswahrscheinlichkeit bewertet werden und trotzdem verloren gehen.

Daher muss man ganz klar zwischen der operativen Ebene und der Planungsebene trennen. Planung nach Bauchgefühl hat im Vertrieb genauso wenig zu suchen wie etwa in der Produktion. Aber das bedeutet auch, dass die Informationen, die vom Vertrieb kommen, zumindest objektiviert sein müssen.

## Blackbox Vertrieb

Warum das den meisten Unternehmen bis heute nicht gelingt, liegt schlicht in der Arbeitsweise des Vertriebs. Fragt man nämlich nach, worin die Tätigkeit eines Vertriebsmitarbeiters – insbesondere im Außendienst – besteht, so erhält man im Kern als Antwort: Kundentermine vereinbaren, Präsentationen und Verkaufsgespräche führen, diese dokumentieren, gegebenenfalls mit anderen Abteilungen abstimmen und koordinieren, Verhandlungen führen und am Ende erfolgreich einen Abschluss machen.

Wie schon festgestellt steht dabei planvolles und strukturiertes Vorgehen meist nicht im Vor- ➤

Vertrieb anders sein? Eine Begründung ist oft, dass der Vertriebsmitarbeiter mithilfe seiner Intuition sowie seiner Menschenkenntnis und Erfahrung eine Einschätzung der Kundensituation vornehmen kann – und basierend auf dieser Einschätzung bessere Entscheidungen treffen kann. Normalerweise wird planvolles und strukturiertes Arbeiten als Grundlage für das Gelingen verschiedener Tätigkeiten gesehen. Im Vertrieb soll das offenbar anders sein.

Nehmen wir einmal das Rechnungswesen: Hier dürfen wir Menschen vermuten, die zumindest eine gewisse Affinität zu Zahlen haben. Auch hier dürfte man ein bestimmtes Persönlichkeitsprofil öfter antreffen als in anderen Bereichen. Wie sieht es dann mit Intuition und Erfahrung aus? Man stelle sich einen Buchhalter vor, der eine Bilanz erstellt und analysiert, dass aufgrund seiner Erfahrung und seines Bauchgefühls schon alles seine Richtigkeit hat. Und wie sieht es mit anderen Bereichen aus? Produktion, Entwicklung, Personalmanagement, Innendienst et cetera. Bei allen dürfte Bauchgefühl nicht die Eigenschaft sein, auf die man sich berufen würde, um seine besondere Kompetenz hervorzuheben.

## Die falsche Informationsbasis

Es ist nun allerdings nicht so, dass im Vertrieb nicht analysiert oder geplant werden würde. Es haben



## Improve your Sales

dergrund, sondern individuell reaktives. Selbstverständlich ist jede Kundensituation anders. Das ist meist das Argument des Vertriebs.

Warum aber wird dies im Gegensatz zu anderen Bereichen im Vertrieb akzeptiert? Nähern wir uns doch einmal von einer anderen Seite und schauen uns an, wie der Arbeitsprozess im Vertrieb aussieht. Nehmen wir an, ein Unternehmen bringt ein neues Produkt auf den Markt. Im ersten Schritt möchte man dazu eine Kampagne machen, um potenzielle Kunden, also Leads, zu identifizieren. In einem zweiten Schritt sollen diese durch den Vertrieb als Kunden gewonnen werden.

Zuerst wird das Marketing beauftragt, den Markt zu scannen, die potenziellen Kunden zu identifizieren. Mittels Leadmanagement werden diese Interessenten dann direkt angesprochen. Während der Kampagne wird die Ansprache feinjustiert, um bestimmte Zielwerte zu erreichen und Kunden zu identifizieren, die einen Bedarf haben (könnten). Teils werden schon Termine vereinbart. Diese Leads werden dann an den Vertrieb zur weiteren Bearbeitung gegeben. Soweit ist der Prozess klar mit verschiedenen Schritten und Schleifen definiert.

Die Aufgabe für den Vertrieb wird dann meist in etwa so formuliert: macht Termine und verkauft das Produkt, holt Aufträge rein. Dem Vertrieb werden alle Materialien (Prospekte, Präsentationen et cetera) und alle Kontaktdaten an die Hand gereicht. Dann geht der Vertrieb los. Nach ein paar Monaten sieht man, ob und wie viele (potenzielle) Aufträge in der Pipeline sind. Was macht der Vertrieb aber genau? Fährt er zum Kunden und präsentiert die Lösung? Wie geht er vor? Und wieso? Was genau sind seine Schritte und Maßnahmen – und wann erkennt man, ob er erfolgreich sein wird oder nicht? Welche Informationen bekommt er und wie dokumentiert er diese? In den meisten Vertriebsabteilungen herrscht folgende Strategie vor: Termine machen, Pipeline füllen, Aufträge reinholen. Was im Detail passiert, weiß keiner so genau. Es ist wie eine Blackbox. Der Kundenkontakt wird zwar dokumentiert, aber lesen tut das kaum einer. Man schaut sich an, wie viele Akquisen in welcher Verkaufsphase sind. Meist weiß man aus der Vergangenheit, wie das Verhältnis von Leads, Prospects, Angeboten, Aufträgen et cetera ist. Entsprechend wird eine bestimmte Verteilung über die verschiedenen Vertriebsphasen er-

**Learning 1** Mit Intuition und Erfahrung ist im Vertrieb heutzutage kein Blumenkübel mehr zu gewinnen. Auch im Vertrieb kommt es auf transparente Informationen an, deren Analyse es ermöglichen, den Verkaufsprozess zu steuern.

**Learning 2** Der Vertrieb muss den Verkaufsprozess stärker vom Kunden aus denken. Der Kunde und dessen Prozesse müssen im Mittelpunkt stehen. Die zentrale Methode ist die klassische Buying Center Analyse. Sie kristallisiert für den Vertrieb die erfolgsversprechendsten Akquisemöglichkeiten heraus.

**Learning 3** Die Vertriebsmitarbeiter müssen in diesem Changeprozess einbezogen werden. Sie dürfen nicht das Gefühl bekommen, überflüssig zu sein. Denn Unsicherheit erschwert den Verkaufsprozess.

wartet, um eine bestimmte Anzahl von Aufträgen zu generieren. Wie diese Zahlen in der Praxis erreicht werden, spielt meist eine nachgeordnete Rolle. Wer seine Ziele erreicht, ist der gute Vertriebler, wer nicht, ist der schlechte. Das ist die Perspektive aus der Sicht des Vertriebsmitarbeiters.

### Vertriebs- versus Managementsicht

Die Sicht aus der Perspektive der Geschäftsleitung kann eine ganz andere sein. Neben dem reinen Umsatz zählen andere Größen wie Kosten, Ressourcen, Kapital und die entsprechenden Planungs- und Steuerungsgrößen aus der Finanz-, Liquiditäts-, Personal-, Produktionsplanung und so weiter. Wie reagiert man zum Beispiel, wenn die Akquisekosten steigen und die Marge sinkt? Kosten sparen? Den Vertriebsprozess optimieren? Aber an welchen Stellen? An den Mitarbeitern wird man kaum sparen können. Reisekosten und ähnliche Ausgaben sind nur bedingt optimierbar. Aber es ist auch nicht die Aufgabe des Vertriebs, diese Faktoren im Blick zu behalten, denn das ist eine Managementaufgabe.



Wenn man einen Vergleich zur Produktion zieht, sieht man recht schnell, welche Stellschrauben zur Verfügung stehen. In der Produktion kann man einerseits die Kosten optimieren (etwa Stückkosten) und andererseits den Prozess dahingehend verbessern, dass man mehr in der gleichen Zeit oder mit weniger Ausschuss produziert. Auch wenn es dem Vertrieber widerstreben mag, so ist es in seinem Bereich nicht viel anders.

Dabei wäre das Äquivalent zu den Stückkosten die Akquisitionskosten – also die Kosten pro erfolgreicher Akquise. Sofern es um die direkten Kosten wie Gehalt geht, kann man hier nicht wirklich drehen. Das bedeutet, dass die Anzahl der erfolgreichen Akquisen bei gleichem Aufwand steigen müsste, um die Akquisitionskosten zu senken. Eine andere Größe wäre, die wenig aussichtsreichen Akquisen rechtzeitig zu identifizieren und abzubrechen. Das kann man allerdings nur erreichen, wenn man den Prozess selbst möglichst gut analysieren und im nächsten Schritt entsprechend optimieren kann. Und zwar nicht abstrakt, sondern jeden einzelnen Fall im Verkaufsprozess. Spätestens hier fällt auf, dass weder die individuelle Erfahrung, noch das Bauchgefühl geeignete Mittel sind – es ist nicht messbar, beschreibbar oder sonst wie hierfür brauchbar.

Und das ist genau das Dilemma, in dem sich das Management befindet. Wenn die Informationsquelle allein der einzelne Vertriebsmitarbeiter ist, seine Einschätzung fast ausschließlich subjektiv erfolgt, die Erfassung für die Analyse in groben Parametern erfolgt (Wann kommt der Auftrag? Wie groß ist der Auftrag? Mit welcher Wahrscheinlichkeit wird dieser gewonnen?) und diese auch noch subjektiv eingefärbt sind, fehlt schlicht die Grundlage sowohl für Analyse, Steuerung und erst recht für Verbesserung.

### Maßnahmen zur Optimierung des Vertriebs

Das führt uns wieder zur Ausgangsfrage zurück. Die Behauptung, dass Erfahrung und Bauchgefühl die Grundlage der erfolgreichen Arbeit eines guten Vertriebsmitarbeiters sind, verschleiert nur die Tatsache, dass der Vertrieb offenbar kaum ein Interesse an der Optimierung des Vertriebsprozesses hat.

Denn eines muss ganz klar sein: die Grundlage für Optimierung ist immer Transparenz. Mit Intuition allein erreicht man keine Transparenz, sondern nur das Gegenteil.

Wenn man sich in heutigen Vertriebsabteilungen umsieht und deren Arbeitsweise genau betrachtet, fällt auf, dass sich daran in den vergangenen Jahrzehnten kaum etwas geändert hat – und zwar vor allem dort, wo man mit komplexeren Vertriebsprozessen konfrontiert ist. Was insofern absurd erscheint, als dass genau dort der Aufwand, um einen Auftrag zu gewinnen, besonders hoch ist. Man muss sich immer vor Augen führen, dass in diesem Bereich, in dem Akquisitionszeiträume von Monaten oder gar Jahren normal sind, die Tatsache, dass das Investment in einen Auftrag in dem Moment, wo man einen Auftrag verliert, de facto komplett verloren ist. Daher ist es hier besonders schmerzhaft. Aber genau in diesem Bereich gibt es heute den größten Optimierungsbedarf.

Der Hauptfehler ist zu denken, dass man hier wenig machen kann. Die Besonderheit in diesem Umfeld ist, dass es tendenziell um höhere Auftragssummen geht, mehrere Beteiligte an der Entscheidung auf Kundenseite mitwirken und schon daher jede Situation individuell und komplex ist. Leider hört man allzu oft von Vertriebsmitarbeitern, dass sie alles Wichtige im Kopf haben. Allein schon der gesunde Menschenverstand sagt einem, dass das nicht leistbar ist: selbst wenn nur fünf solcher Akquisen gleichzeitig bearbeitet werden, in jeder dieser fünf oder mehr Beteiligte auf Kundenseite sind und gleichzeitig jede Akquise in einem anderen Stadium der Beschaffung ist, zeigt sich, dass diese Komplexität im Detail nicht handhabbar ist. Mal ganz zu schweigen davon, dass das normale Alltagsgeschäft ja noch dazu kommt. Kein Wunder also, dass man sich dann auf Erfahrung und Intuition zurückzieht. Denn sonst müssten die meisten Vertriebler zugeben, dass sie die Situation nur singular im Griff haben und der Rest halt trotzdem irgendwie funktioniert.

Die Lösung ist simpel. Die größte Hürde in der Umsetzung ist der (emotionale) Widerstand der Mitarbeiter. Man muss sich davon verabschieden, dass Verkaufen nach Gefühl und Erfahrung, gerade dort wo es komplexer wird, überhaupt das geeignete Mittel ist (nicht vergessen: wir sprechen hier nicht >>



### Autor



David Ender

ist Gründer und Geschäftsführer von Right Point IT, Berlin. Er verfährt einen pragmatischen Ansatz mit Fokus auf Tools und Maßnahmen mit nachhaltigem Effekt und überschaubarem Aufwand.

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

**„Die Behauptung, dass Erfahrung und Bauchgefühl die Grundlage für den Erfolg eines guten Vertriebsmitarbeiters sind, verschleiert nur die Tatsache, dass der Vertrieb kaum ein Interesse an der Optimierung des Vertriebsprozesses hat.“**

von der Einzelsituation). Im Gegenteil. Der erste und wichtigste Schritt ist: Struktur. Der Vertriebsprozess wird in einzelne Schritte unterteilt, die die Kundensituation beschreiben. Das vertriebliche Vorgehen, also das strategische und taktische im Verkauf, mag situativ bedingt immer unterschiedlich sein, der Beschaffungsprozess ist es nicht. Ganz im Gegenteil – der ist sogar immer sehr ähnlich.

Unternehmen müssen also ihr Denken umdrehen: Die Konstante ist der Kundenprozess. Danach strukturiert man den Vertriebsprozess. Die Frage lautet nicht mehr, wo der Vertrieb in seinem Verkaufsprozess steht, sondern die Frage muss lauten, wo steht der Kunde in seiner Beschaffung? Der Kunde und sein Prozess stehen auf jeden Fall im Mittelpunkt. Die zentrale Methode zur Beantwortung der Frage ist im Kern die klassische Buying Center Analyse. Diese beschreibt und strukturiert die Kundensituation, sodass auf dieser Basis einerseits Transparenz über den Stand der Akquise entsteht und andererseits die Grundlage zur Ableitung von Entscheidungen gebildet wird, welche weiteren Schritte und Maßnahmen durch den Vertrieb am erfolgversprechendsten sind.

Unternehmen nehmen oft an, dass dieses Vorgehen nur für große Unternehmen sinnvoll ist, da sie entweder Angst haben, dass der Aufwand zu groß ist oder aber der irrigen Meinung sind, dass sich dies nur ab einer größeren Menge komplexerer Akquisen lohnt. Beides ist schlicht falsch. Den Aufwand im Verhältnis zum Nutzen kann man durchrechnen. Und selbst wenn die Menge der Akquisen gering ist, so lohnt es sich schon, wenn man eine

Akquise mehr gewinnt oder Akquisen aufgrund von geringer Gewinnwahrscheinlichkeit frühzeitig beendet und so Kosten an der falschen Stelle vermeidet. Es gibt noch viele andere Gründe, aber der Hauptgrund ist schlicht und einfach: Man erlangt Transparenz – und mit dieser bekommt man eine Entscheidungsgrundlage und Steuerungsmöglichkeit. Aus Unternehmenssicht ein unschätzbare Vorteil, der es immer lohnenswert macht, diesen Weg einzuschlagen. Denn eines muss klar sein: Weder Bauchgefühl, noch jahrzehntelange Erfahrung können dies erreichen. Vertriebsteams, die sich darauf berufen, werden langfristig scheitern.

[redaktion@acquisa.de](mailto:redaktion@acquisa.de)



## Service

### Konferenz

Die Konferenz »Sales Performance Excellence« am 23. März.2017 in Düsseldorf zeigt, wie multiple Vertriebskanäle die Performance steigern.

[https://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/04\\_Akademie/deutsch/Konferenzen/Fachkonferenz\\_SAPEX/2017/pdf/Programm\\_SAPEX2017.pdf](https://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/04_Akademie/deutsch/Konferenzen/Fachkonferenz_SAPEX/2017/pdf/Programm_SAPEX2017.pdf)

### Seminar

Vor dem Hintergrund sinkender Umsätze, schrumpfender Margen und sich verändernder Märkte kommen auf Vertriebsorganisationen und deren Führung neue Herausforderungen zu. Trainieren Sie, wie Sie Ihre Vertriebsorganisation effizient und kundenorientiert am Markt ausrichten.

**„Erfolgreiches Vertriebsmanagement“ – Vertriebsstrategien entwickeln, Vertriebsteams steuern**

<https://www.haufe-akademie.de/75.37>

CO-REACH  
2017

# EFFEKTIVER KUNDENDIALOG ODER GLÜCKSSPIEL?

Wenn es um Marketing mit Print, Online und Crossmedia geht, gibt die CO-REACH konkrete Antworten. Verständlich, praxisnah und mit nachweisbarer Wirkung für die werbetreibenden Unternehmen. **Ganz ohne Glücksspiel.**

Vernetzen Sie sich mit Ihrer Zielgruppe auf Europas wichtigster Fachmesse für Dialogmarketing. 6.000 Marketing- und Vertriebsexperten haben eine Menge Fragen – und Sie die Antworten.

*Werden Sie jetzt Aussteller:*

[CO-REACH.DE/AUSSTELLER-WERDEN](http://CO-REACH.DE/AUSSTELLER-WERDEN)

DIE DIALOGMARKETING-MESSE  
PRINT . ONLINE . CROSSMEDIA

21. – 22. JUNI 2017 // NÜRNBERG

NÜRNBERG / MESSE