

Die Welt ist im Wandel, der Vertrieb auch

Markus Milz

Es ist nicht zu übersehen, dass sich der Vertrieb generell im Umbruch befindet. Entscheider und Entscheiderinnen, die nicht auf einem veralteten, dysfunktionalen Vertrieb „sitzen bleiben“ möchten, müssen jetzt einige **Veränderungsprozesse** anstoßen. Für den Erfolg wesentlich sind dabei insbesondere eine potenzialorientierte Kundensegmentierung und eine klare Strategie, nach der sich der Vertrieb ausrichtet.

Die Corona-Pandemie hat uns seit März 2020 eine Digitalisierungswelle beschert. Wenn ich heute mit Vertriebsmannschaften Trainings durchführe, Vertriebsworkshops moderiere oder mit Führungskräften über dieses Thema spreche, dann stelle ich allerdings fest, dass die Digitalisierung unterschiedlich gegriffen hat. Die einen sagen: „Na ja, ich bin jetzt auch ein wenig mit Zoom- oder Teams-Meetings unterwegs.“ Die anderen sagen: „Ich bin hundert Prozent digital“ – und dazwischen bewegen sich heute die unterschiedlichen Welten.

Ich selbst hätte mir vor drei Jahren kaum vorstellen können, dass ich einmal rein digital unterwegs bin. Früher war es so: Ich fliege zwei Stunden nach München, wo ich in einem Meeting mit Führungskräften zusammensitze. Anschließend geht es wieder zurück nach Köln. Dann hat die Akquise entweder funktioniert oder eben nicht. Wenn sie nicht funktioniert hat: Außer Spesen nichts gewesen. Wenn sie funktioniert hat, dann freut man sich und arbeitet zukünftig zusammen.

Ein solches Gespräch habe ich die vergangenen drei Jahre nicht mehr geführt. Hundert Prozent meiner Erstgespräche haben seitdem digital stattgefunden. Auf der anderen Seite hat sich für viele Unternehmen und an vielen Stellen erstaunlich wenig verändert.

Der klassische Vertrieb ist immer noch regional aufgestellt

Im Grunde genommen sind die meisten Vertriebsorganisationen, so wie ich sie immer noch erlebe, nach dem **Regionalprinzip** aufgestellt. Ein Unternehmen, das ich gut kenne, hat hundert Mitarbeitende im Außendienst, die über die ganze DACH-Region verteilt sind, und man schaut, dass Norden, Osten, Süden, Westen perfekt abgedeckt sind. Der eine betreut die Region X, der andere Kollege Y und der dritte Kollege die Region Z.

Wenn ich mir jetzt mal anschau, dass ein Außendienst natürlich das Wort „außen“ im Namen hat und jeder Mitarbeitende einen Wagen vor der Tür stehen hat: Ist es dann nicht klar, dass man aus einem Selbstverständnis heraus, diesen auch intensiv benutzt? Und stets in der Weltgeschichte herumfährt, Reisekosten hat und Reisezeit-Aufwände? Das ist natürlich das Gegenteil von Effizienz.

Nun stelle ich zudem immer wieder fest, dass es einzelne Regionen gibt, die sehr, sehr akquisestark sind. In anderen Regionen dagegen wird mehr „betreut“ statt „verkauft“. Der Grund: die unterschiedlichen Fähigkeiten und Leidenschaften der einzelnen Kolleginnen und Kollegen.

» Ist es nicht verrückt, dass die Art des Vertriebs vom Charakter oder den Vorlieben des Vertrieblers bestimmt wird?



Betreuung anhand sinnvoller Kundensegmentierung

Ist es aber nicht irgendwie verrückt, dass die Art des Vertriebs vom Charakter oder der Vorliebe des Vertrieblers bzw. der Vertrieblerin statt vom Potenzial des jeweiligen Kunden bestimmt wird? Wie wäre es also, wenn ich meine Kunden und Kundinnen komplett neu durchsegmentiere? Und überlege, nach welchen zukunftsorientierten Kriterien welcher Kunde eigentlich wie betreut werden sollte.

Für eine hohe **Effizienz** im Vertrieb sollte man unbedingt wissen, wer die wirklich attraktiven Kunden sind. Nur so können die Mitarbeitenden ihre begrenzte Zeit optimal einsetzen. Die meisten Unternehmen machen leider eine **ABC-Segmentierung**. Bei der man pro Kunde den Umsatz der vergangenen Jahre ermittelt. Das ist sinnlos, denn es ist eine reine Vergangenheitsbetrachtung. Am meisten interessiert doch: Was ist da jeweils noch drin?

Auf das Potenzial der Segmente fokussieren

Ich empfehle daher, **vier Potenzial orientierte Kundensegmente** zu verwenden.

- **Kleinkunden:** Mit diesen wird wenig Umsatz gemacht und deren Potenzial ist damit auch bereits weitgehend ausgeschöpft.
- **Basiskunden:** Mit ihnen wird ein deutlich höherer Umsatz erzielt, allerdings besteht dort nur noch geringes Entwicklungspotenzial.
- **Entwicklungskunden:** Mit ihnen wird zurzeit zwar nur wenig Umsatz generiert, sie verfügen aber über ein hohes Potenzial, das bei Weitem noch nicht ausgeschöpft wurde.
- **Top-Kunden:** Diese Kunden tragen ganz wesentlich zum Umsatz bei. Im Gegensatz zu den Basiskunden verfügen sie aber auch über ein gutes bis erhebliches Potenzial.

In der praktischen Anwendung geht es nun darum, für jedes Kundensegment eine entsprechende **Normstrategie der Betreuung** zu erarbeiten.

Säulen der Veränderung im Vertrieb

Die Eckpfeiler der Veränderung im Vertrieb sind:

- *Betreuung anhand von Kundenpotenzial*
- *Einsatz der Mitarbeitenden nach Qualitäten*
- *Einführung einer konsistenten Vertriebsstrategie*
- *Neugestaltung der Vertriebsprozesse*
- *Unterstützung durch intelligente Tools*
- *Verbesserung des digitalen Skillsets der Mitarbeitenden*

Ich gebe einmal ein paar Beispiele.

Kleinkunden-Strategie

- 1 Passive, automatisierte und kostenreduzierte Betreuung: zum Beispiel reine Betreuung durch den Innendienst oder durch ein Callcenter oder durch „Do-it-yourself-Lösungen“
- 2 Abgabe aller Kleinkunden an Händler – mit entsprechender Gegenleistung des Händlers

Basiskunden-Strategie

- 1 Schwerpunkt auf Kundenbindungsmaßnahmen setzen
- 2 Ansonsten den aktiven Betreuungsaufwand gering halten (zum Beispiel zwei Besuche pro Jahr)

Entwicklungskunden-Strategie

- 1 Erfolgsfaktorenanalysen nutzen: „Was ist diesem Kunden wichtig, wie können wir unsere Lieferanteile ausbauen?“
- 2 Betreuung intensivieren (zum Beispiel: vier Besuche pro Jahr)

Top-Kunden-Strategie

- 1 Key Account Management implementieren und damit eine laufende intensive Betreuung
- 2 Cross- und Upselling-Potenziale noch stärker nutzen
- 3 Kundenbindung im Fokus

Auf Basis solcher Strategien ist die Führung in der Lage zu entscheiden, welche Mitarbeitenden bei welchen Kundinnen und Kunden am effektivsten eingesetzt werden sollten.

Voraussetzung dafür ist eine Auseinandersetzung mit den jeweiligen Stärken der Mitarbeitenden. Wer ist „Hunter“? Wer ist „Farmer“? Wer ist „Setter“? Wer ist „Closer“? Oder welche anderen Stärken sind in der jeweiligen Branche von Bedeutung?

Wenn die Mitarbeitenden für Akquise und Betreuung gleichermaßen zuständig sind, ist es in der Regel so, dass sie sich vor allem auf ihre jeweilige favorisierte Disziplin fokussieren. Wenn der Mannschaft also beide Disziplinen aufgebürdet werden, wird das bei 80 oder 90 Prozent der Mitarbeitenden nicht funktionieren.

» Der heutige Vertriebsmitarbeitende benötigt ein ganz anderes Skillset, als das vielleicht vor zehn Jahren noch der Fall war.

Vertrieb nach der Strategie ausrichten – nicht umgekehrt

Entscheidend ist: den Vertrieb nach der Strategie auszurichten – nicht umgekehrt. Viele Entscheiderinnen und Entscheider gehen den falschen Weg und beantworten die Frage „Wie können wir uns weiterentwickeln“ auf Basis der vorhandenen Möglichkeiten.

Unternehmenslenker werden ihre Organisation nur dann erfolgreich aufstellen, wenn sie von ihrer Vision ausgehen und sich fragen: Wo wollen wir in X Jahren stehen? Welche Maßnahmen und Ressourcen sind nötig, um dieses Ziel zu erreichen? In Abbildung 1 wird das anhand der Strategiepyramide deutlich gemacht.

Vision

Im ersten Teil der Pyramide definiere ich die Zielgröße, nach der ich strebe. Hier stellt sich die Frage: Wohin möchte ich denn eigentlich?

Strategie

Im zweiten Teil der Pyramide definiere ich letztendlich den Weg. Hier stellt sich die Frage: Wie komme ich zum Ziel?

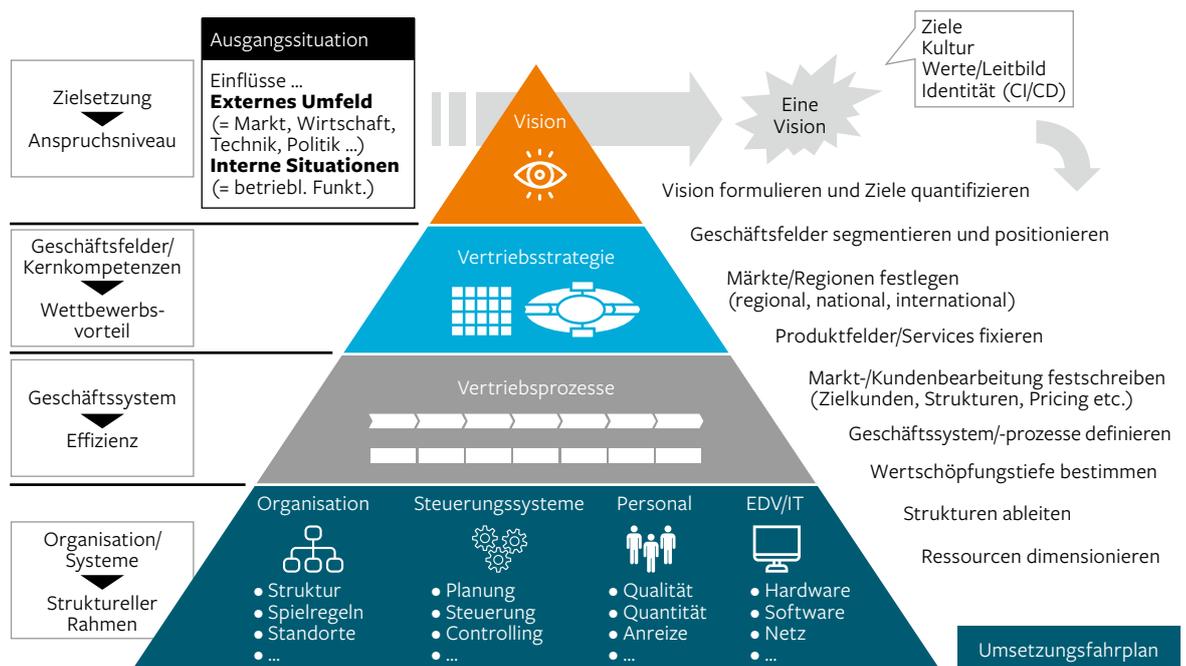


Abbildung 1: die Vertriebspyramide

» Gute Prozesse machen alle besser.

Prozesse

Dann schließen sich die Prozesse an. Oder anders gesagt: das Geschäftssystem. Hier stellt sich die Frage: Wie mache ich das ganz konkret? Das heißt, welchen Schritt mache ich zuerst, welchen als Zweites, welchen als Drittes und so weiter.

Struktur

Im unteren Teil der Pyramide stellt sich die Frage: Was brauche ich dafür? Relevante Fragen können dabei unter anderem sein:

- Welches Organisationsmodell bietet sich für dieses Geschäftsmodell an?
- Welche Personalressourcen brauche ich an dieser Stelle?
- Welche IT-Systeme brauche ich?

Wer die Vertriebspyramide anwendet, wird in der Lage sein, sich tatsächlich nachhaltig aufzustellen und zu entscheidenden Erkenntnissen zu gelangen.

Vertriebsprozesse neu gestalten

In der Regel ist dann auch eine Neugestaltung der aktuellen **Vertriebsprozesse** notwendig, nicht nur eine Reorganisation der Vertriebsstruktur. Die Pro-

zesse sollten dann einzeln definiert werden: Wie sieht ein Akquiseprozess bei den „Huntern“ aus? Wie sieht ein Best Practice aus? Wie kann ich über Kampagnen, über Empfehlungsmanagement, über Kaltakquise, über Social Media an die Kundinnen und Kunden herantreten?

Das bedeutet natürlich, dass der heutige Vertriebsmitarbeitende ein ganz anderes **Skillset** benötigt, als das vielleicht vor zehn Jahren noch der Fall war.

Der heutige Vertrieb muss im **Umgang mit digitalen Medien** trainiert und ausgebildet sein. Unterstützt von einer Führungskraft, die eine Übersicht hat, welche Tools in welchem Prozessschritt zur Unterstützung zum Einsatz kommen sollten.

Potenziale heben mithilfe des Trichters

Es empfiehlt sich auf den sogenannten Vertriebstrichter zurückzugreifen (siehe Abbildung 2). Die Nutzung des **Vertriebstrichters** ist zum einen sinnvoll, um zu bestimmen, wie viele Ressourcen benötigt werden, um beispielsweise zehn Neukunden zu gewinnen.

Durch die Bewertung der **Konversionen pro Trichterebene** können außerdem Optimierungspotenziale aufgefunden werden.

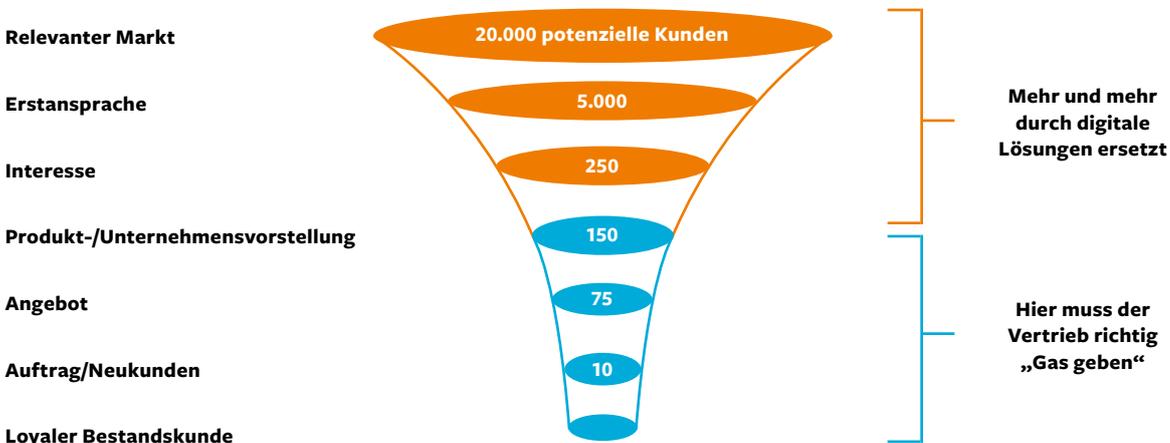


Abbildung 2: Der Einsatz des Vertriebstrichters ist zum Beispiel sinnvoll, um zu bestimmen, wie viele Ressourcen benötigt werden.

» Die Struktur beantwortet die Frage: Was brauche ich, um mein Ziel zu erreichen?

Folgende Fragen sollte sich die Leitung stellen:

- Sind die „Hit Rates“ auf jeder Stufe des Vertriebsstrichters bekannt? Und wenn ja: Kann man damit zufrieden sein?
- Sind diese gut – und im Branchenvergleich üblich?

Gute Prozesse machen alle besser. Die Arbeit der oft intuitiv handelnden Star-Verkäuferinnen und -Verkäufer wird vor allem für den großen Rest – die „mit durchschnittlichen Zahlen operierenden Mitarbeitenden im Vertrieb“ – strukturierter und transparenter. Diese werden durch gute Prozesse besser, da sie sich an einen vorgegebenen Erfolgsweg halten.

Ein wichtiger Faktor, der dabei vor allem berücksichtigt werden muss: Keine „einsam“ von „oben“ getroffene Entscheidung schafft es, die Mitarbeitenden wirklich so produktiv zu machen, wie dies bei von den Mitarbeitenden selbst erarbeiteten und auf ihrer Erfahrung beruhenden Prozessen der Fall wäre. Niemals wird das Commitment des Teams höher sein.

Natürlich müssen auch alle einzelnen Prozesse aufeinander abgestimmt werden und reibungsfrei laufen. Sollte es irgendwo haken, wird optimiert und feinjustiert.

Folgende Fragen helfen dabei. Sie dienen als permanenter **Check von Effektivität und Effizienz**:

- Bringt mich das, was ich tue, wirklich an mein Ziel? Tue ich „das Richtige“?
- Welche 20 Prozent der Kunden bzw. Vorkommnisse verursachen 80 Prozent meiner Probleme?
- Welche 20 Prozent meiner Kunden bzw. Tätigkeiten bringen mir gutes Geld?
- Welche 20 Prozent aller Maßnahmen sorgen für 80 Prozent der gewünschten Ergebnisse?

Clevere Strukturen einführen und neue Rollen vergeben

Im Teil **Struktur** der Strategiepyramide verändern sich das **Organisationsmodell** sowie die Tätigkeiten des Personals, wenn das Regionalprinzip abgeschafft und die Rollen für „Hunter“, „Farmer“, „Setter“ und „Closer“ neu vergeben werden.

Die Struktur beantwortet die Frage: Was brauche ich, um mein Ziel zu erreichen? Dazu gehören auch IT-Systeme. Und diese können (und sollten) weit über CRM und Videokonferenz-Tool hinausgehen.

Die meisten Vertriebsverantwortlichen, mit denen ich über das Thema **Künstliche Intelligenz (KI)** spreche, sagen sinngemäß: „Damit muss ich mich doch die nächsten zehn Jahre nicht auseinandersetzen.“

Spätestens wer bei YouTube das berühmte Video gesehen hat, wie der Google-Chef **Sundar Pichai** bereits 2018 die Google-AI-Assistenz „Google Duplex“ in einem Restaurant anrufen lässt, um einen Tisch zu reservieren, oder einen Friseurtermin vereinbaren lässt, musste feststellen, dass man bei dem Gespräch zwischen Mensch und Maschine nicht in der Lage war, zu unterscheiden, wer Mensch und wer Maschine ist.

Und seit **ChatGPT** wissen wir, dass Blogbeiträge, Posts, E-Mails oder auch Haus- oder Facharbeiten nicht einmal mehr selbst geschrieben werden müssen. Die KI kann es in Sekundenschnelle auch!

Das heißt beispielsweise, dass jeder Service- oder Vertriebsinnendienstleiter, der viele Mitarbeitende im Innendienst beschäftigt und dessen wesentliche Aufgabe es ist, Inbound-Telefonie durchzuführen, gut beraten wäre, zu prüfen, inwieweit der Einsatz einer Künstlichen Intelligenz den eigenen Servicegrad erhöhen und gegebenenfalls die Kosten senken kann. **c!**



Markus Milz

ist Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung Milz & Comp. Zudem ist er Mitglied im Senat der Wirtschaft Deutschland, Keynote Speaker, Autor und Hochschuldozent. Der Mittelstandsexperte und sein Consultant-Team werden gefragt, wenn es um Strategien und Werkzeuge für die Wirtschaft geht. Sie bieten Beratung, Konzeption, Umsetzung und Schulung aus einer Hand.