

Vertriebsführung: eine komplexe und vielschichtige Aufgabe

Das Führen des Vertriebs ist eine komplexe und herausfordernde Aufgabe. Unternehmensberater Christian Herlan gibt deshalb hier einige Tipps, was die Personen, die im Vertriebsalltag der Unternehmen hierfür zuständig sind, tun sollten. Wie erfolgreich ein Unternehmen ist, hängt stark davon ab, wie professionell sein Vertrieb agiert.



Autor:
Christian Herlan,
Senior Berater bei
der Unternehmens-
beratung Dr. Kraus
& Partner

Denn hiervon hängen wiederum sein Umsatz und Ertrag ab und somit auch, wieviel Zeit, Geld und Energie das Unternehmen in die Zukunft investieren kann - zum Beispiel in das Entwickeln neuer Produkte oder das schließen neuer Märkte und Kundengruppen. Entsprechend professionell sollte der Vertrieb geführt werden.

Vertriebsführung ist ein „Schleudersitz“

Wie sensibel das Thema Führung im Vertrieb für Unternehmen ist, merkt man auch daran, wie nervös deren Top-Management wird, wenn die Vertriebszahlen und -ergebnisse sich verschlechtern. Sehr schnell stehen dann meist die Personen zur Disposition, die für die Vertriebsführung verantwortlich sind. Entsprechend kurz ist die durchschnittliche Verweildauer der Vertriebs- oder Verkaufsleiter in den Unternehmen, die in größeren Unternehmen in der Regel für die Vertriebsführung zuständig sind. Sie ist viel kürzer als



Die richtige Taktik ist wichtig für den vertrieblichen Erfolg

beispielsweise die durchschnittliche Verweildauer der Produktionsleiter.

Eine Ursache hierfür ist auch: Unter dem Begriff Vertriebsführung werden oft alle Aktivitäten subsummiert, die in einem Unternehmen ergriffen werden, um im Vertriebsalltag sicherzustellen, dass die

Vertriebsziele erreicht werden. Hierzu zählen - abhängig von der Größe und Struktur des Unternehmens - oft auch strategische Aufgaben wie das Formulieren der Vertriebsstrategie und -taktik; außerdem organisatorische Aufgaben wie das Gestalten der Prozesse, Strukturen, Abläufe im Vertrieb.

Die Rahmenbedingungen im Vertrieb divergieren

In größeren Unternehmen sind diese Rahmenbedingungen zum Beispiel den Verkaufs- und Vertriebsleitern für bestimmte Produkte oder Regionen jedoch meist weitgehend vorgegeben. Deshalb beschränken sich ihre Vertriebsführungsaufgaben weitgehend auf

- die Auswahl der Vertriebsmitarbeiter und deren Einsatz, Förderung und Unterstützung im Vertriebsalltag und
- das Controlling, inwieweit mit den vereinbarten Vertriebsmaßnahmen die definierten Vertriebsziele erreicht werden, um bei Bedarf steuernd bzw. korrigierend eingreifen zu können.

Anders ist die Situation in Kleinunternehmen, die keine angestellten Verkaufsleiter oder Vertriebsleiter haben. Dort werden oft alle vorgenannten, mit der Vertriebsführung verbundenen Aufgaben von den Geschäftsführern oder Inhabern persönlich wahrgenommen - neben ihren sonstigen Aufgaben.

Vertriebsführung erfordert viele Kompetenzen

Da die mit der Vertriebsführung verbundenen Aufgaben komplex und vielschichtig sind, sollten die Personen, die diese Funktion in Unternehmen wahrnehmen, hierfür qualifiziert werden - sonst sind sie schnell überfordert. Dies gilt insbesondere für das Führen der Vertriebsmitarbeiter im Vertriebsalltag, da hierfür außer einem hohen Vertriebs-Know-how und einer guten Marktkenntnis auch eine hohe Kompetenz in Sachen Mitarbeiter- beziehungsweise Menschenführung sowie Selbst- und Mitarbeitermotivation erforder-

lich ist. Deshalb hier einige Tipps für eine erfolgreiche Vertriebs- und Mitarbeiterführung im Betriebsalltag

Vertriebsführung Tipp 1: Handlungsbedarf ermitteln.

Analysieren Sie (mit Ihren Mitarbeitern), welches (Verkäufer-)Handeln nötig ist, um die vereinbarten oder vorgegebenen Vertriebsziele zu erreichen - zum Beispiel „20 Prozent mehr Umsatz erzielen“ oder „30 Neukunden für das Produkt x mit dem Potenzial y gewinnen“. Gliedern Sie hierfür den Verkaufsprozess in überprüfbar (Teil-)Schritte. Zum Beispiel: Kunden anrufen, mit ihnen Präsentationen vereinbaren usw.

Vertriebsführung Tipp 2: Maßnahmenpaket vereinbaren.

Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern auch, welche Maßnahmen sie ergreifen sollen, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Zum Beispiel: Aus dem Adresspool 50 Erfolg versprechende (Noch-nicht-) Kunden herausfiltern, diese bis zum Termin „...“ anrufen, mit zehn von ihnen einen Besuchstermin vereinbaren.

Vertriebsführung Tipp 3: „Kontroll-Termine“ vereinbaren.

Legen Sie mit Ihren Mitarbeitern auch Zwischentermine fest, bei denen Sie überprüfen, ob sie die Maßnahmen, die für den Erfolg nötig sind, ergriffen haben; außerdem Termine, bei denen Sie mit ihnen zusätzliche Aktivitäten vereinbaren, sofern absehbar ist, dass ein Verkäufer das geplante Ziel nicht erreicht.

Vertriebsführung Tipp 4: Mitarbeiter im Vertriebsalltag coachen.

Coachen Sie Ihre Mitarbeiter bei ihrer Alltagsarbeit - zum Beispiel, indem Sie diese bei Kundenbesuchen begleiten, um

anschließend gemeinsam deren Verlauf sowie das Verhalten der Verkäufer im Kundenkontakt zu analysieren.

Vertriebsführung Tipp 5: Mitarbeitern regelmäßig Feedback geben.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern regelmäßig ein Feedback über ihr Vorgehen und Verhalten. Bewerten und honorieren Sie nicht nur die (End-)Ergebnisse ihres Tuns, sondern auch die Qualität und Quantität der Maßnahmen, die sie ergriffen haben, um diese zu erreichen.

Vertriebsführung Tipp 6: Mitarbeiter gezielt motivieren.

Schrecken Sie nicht davor zurück, im Bedarfsfall auch Geld als Motivationsinstrument einzusetzen - selbst wenn viele Management-Gurus das Gegenteil verkünden. Die Vertriebspraxis zeigt: Es wirkt (zumindest kurzfristig).

Vertriebsführung Tipp 7: Gemeinsam aus Erfahrung lernen.

Analysieren Sie mit Ihren Mitarbeitern, bevor Sie mit ihnen neue (Verkaufs-)Ziele vereinbaren, wie Verkaufserfolge in der Vergangenheit zustande kamen. Dann erkennen sie, welche Maßnahmen für den Erfolg nötig sind und können ihr Vorgehen optimieren, so dass aus Ihren Verkäufers allmählich Spitzenverkäufers werden.

Und noch ein Tipp für Sie persönlich: Vergessen Sie als Führungskraft im Vertrieb nie, dass Ihre Leistung von Ihren „Chefs“ letztlich stets an der Leistung Ihrer Mitarbeiter gemessen wird. Entsprechend viel Zeit und Energie sollten Sie auf das Führen, Fördern und Motivieren Ihrer Mitarbeiter verwenden, und eine entsprechend hohe Aufmerksamkeit sollten Sie ihrem Tun schenken.