

Personalführung

Dem Vertrieb öfter einmal auf die Finger schauen

So können Geschäftsführer Licht ins Vertriebsdunkel bringen

17.07.2008 | Autor: Vertriebs-Coach Horst Persin

Viele Geschäftsführer lassen sich zu schnell von den Versprechungen ihrer Vertriebsmitarbeiter auf die falsche Fährte führen und klammern sich an die angeblich guten Geschäftsaussichten wie an einen Strohhalm. Dabei bräuchten sie die Arbeit ihrer Verkäufer nur ausreichend zu kontrollieren.



Horst Persin ist Inhaber der Wiesbadener Horst Persin Management Consulting (HPMC).

Zugegebenermaßen ist es nicht immer ganz einfach, die Leistung der Vertriebsmitarbeiter einschätzen zu können. Zu oft versuchen sie, ihren Chefs ein X für ein U vorzumachen und zünden unzählige Nebelkerzen aus Ausflüchten, Ausreden und wohlklingenden Prognosen, die es dem Geschäftsführer nicht gerade leicht machen, zu erkennen, ob der Mitarbeiter die Projektaussichten falsch einschätzt, nur leicht korrigierbare handwerkliche Fehler macht, eine vertriebliche Null ist oder seine Position nur mit Pseudo-Projekten sichern will, weil er zu weit weg ist von dem Projekt.

Ansatzpunkte, um Licht in das Vertriebsdunkel der eigenen Firma zu bringen, sind die Häufigkeit der Kundenkontakte sowie die Anzahl und die Dauer der Projekte.

Ist das Projekt identifiziert, das heißt hat der Vertriebsmitarbeiter vom Projekt Information bekommen, ist ein Termin in der Regel innerhalb der nächsten 14 Tagen ein absolutes Muss. In der Projektphase sollte der Vertriebsmitarbeiter mindestens einmal pro Woche Kontakt zum potenziellen Kunden haben. Entscheidend für den Erfolg ist dabei die Frage: Mit welcher Hierarchie-Ebene beim Kunden spricht der Vertriebsmitarbeiter? Hat er Kontakte zur richtigen Managementebene? Kennt er die Entscheidungsstrukturen? Dann weiß er auch, wer die Mitbewerber sind, in welcher Entscheidungsphase sich das Projekt befindet und wann die Auftragsvergabe ist.

Projektverluste nachvollziehen

Die Frage »Wie häufig verliert er Projekte?« gibt Aufschluss über die Abschlussstärke. Es nutzt nichts, viele Kontakte zu haben, wenn man bei der Vergabe des Projekts immer das Nachsehen hat. Um schlüssige Antworten auf diese Fragen zu erhalten, rate ich meinen Kunden immer, den betreffenden Vertriebsmitarbeiter in der entscheidenden Phase des Projekts einfach zum Kunden zu begleiten, um sich selbst ein Bild zu machen.

Ein unübersehbarer Indikator für den Erfolg eines Vertriebsmitarbeiters ist die Kontakthäufigkeit zum Bestands- und Neukunden. Wenn Sie Ihren Vertriebsmitarbeiter ständig im Büro antreffen und kaum telefonieren sehen, sollten die Alarmglocken schrillen. Ein Blick auf die Anzahl der verschickten Angebote und deren Qualität wird den letzten Beweis liefern, dass der betreffende Mitarbeiter eher ein Schreibtischtäter als ein echter Vertriebsprofi ist.

Die Erfahrung lehrt, dass ein Großteil derjenigen, die sich als Vertriebsprofi bezeichnen, weniger als 80 Prozent ihrer Zeit beim Kunden verbringen. Stattdessen halten Sie sich lieber mit der Abwicklung oder Koordination bestehender Aufträge oder mit der Entgegennahme und Bearbeitung von Wiederholungsgeschäften auf. Diese Arbeiten kann auch ein Innendienstmitarbeiter verrichten.

Der typische Tagesablauf eines Vertriebsmitarbeiters sieht wie folgt aus: Wenn er nicht auf Kundenbesuch ist, und das sollte im Idealfall fünf- bis zehnmal in der Woche der Fall sein, checkt er zuerst seine Mails und geht seine Termin- und Wiedervorlageliste durch. Danach telefoniert er mit bestehenden Kunden, erkundigt sich bei Projektkunden nach dem Stand des Projekts und versucht telefonisch Erstkontakte herzustellen. Der erfahrene Vertriebsmitarbeiter wird seine Top-Entscheider in der Regel erst gegen Abend anrufen, weil sie lange arbeiten und erst dann die Ruhe zu einem erfolgreichen Verkaufsgespräch haben. Als Faustregel gilt: Je mehr Telefonate, desto mehr Termine, desto mehr Projekte desto mehr Abschlüsse. Wenn die Ansprechpartner dann nicht mehr erreichbar sind, werden die Angebote geschrieben.

Lesen Sie auf der nächsten Seite, welche Präventivmaßnahmen Horst Persin empfiehlt.

Als präventive Maßnahme empfiehlt es sich, regelmäßig einmal pro Woche ein so genanntes Vertriebs- und Forecast-Meeting abzuhalten, in dem die Realisierung der Zielvorgaben pro Monat festgelegt und deren Erreichen überprüft wird. In diesen Gesprächen sollte zudem die Qualität der Projekte abgeklöpft werden, beispielsweise, ob der Kunde überhaupt im Fokus des Unternehmens liegt, wie der Stand der Projekte ist und welche neuen Projekte identifiziert worden sind. Denn Fehleinschätzungen des Vertriebsmitarbeiters über den Stand und die Erfolgsaussichten des Projekts führen nur zu schnell zu falschen Entscheidungen der Geschäftsführung, die das Unternehmen teuer zu stehen kommen können.

Software zu Hilfe nehmen

Hilfreich sind hier professionelle Vertriebscontrolling-Tools und Customer-Relationship-Managementsysteme, mit denen sich die Arbeit der Vertriebsmitarbeiter sehr gut und umfassend überprüfen und steuern lässt. Um sich damit vertraut zu machen, tut es am Anfang sicherlich auch ein Excel-Sheet mit einer gezielten Checkliste, um alle relevanten Punkte abzufragen und festzuhalten. So kann die Leistung des Vertriebsmitarbeiters über einen längeren Zeitraum nachvollzogen und verglichen werden.

All diese Überwachungsmechanismen bedeuten nicht gleich, dass im Unternehmen nicht auch eine angenehme menschliche Atmosphäre herrscht. Professionelle, ehrgeizige Vertriebsmitarbeiter wollen selbst die Kontrollen, um zu wissen, wo sie stehen, ob sie ihr Ziel erreichen und um die nächsten Schritte zu planen. Denn der Vertriebsprofi tritt an, um Kunden zu gewinnen, und ohne Plan geht das nicht. Für die Firma ist es oftmals auch die einzige Möglichkeit, im Vertrieb die Spreu vom Weizen zu trennen.

Redakteur: Katrin Hofmann

Die Beiträge auf dieser Website sind urheberrechtlich geschützt. Bei Fragen zu den Nutzungsrechten wenden Sie sich bitte an manuela_maurer@vogel-medien.de oder Tel.: 0931-418-2888.

Dieses PDF wurde Ihnen bereitgestellt von <http://www.it-business.de>