

Business und Wirtschaft

Vertrieb Aktuell 3.5

Methoden und Leitfäden für den Vertrieb

BookRix-Edition

Isabella Dorant



Business und Wirtschaft

Vertrieb Aktuell 3.5

Methoden und Leitfäden für den Vertrieb

BookRix-Edition

Isabella Dorant

Isabella Dorant

Vertrieb Aktuell 3.5

Methoden und Leitfäden für den Vertrieb

BookRix GmbH & Co. KG
81371 München

Vertriebsplanung

Infos und Checkliste für die strategische Vertriebsplanung

Bei der strategischen Vertriebsplanung handelt es sich um einen ganzheitlichen, strukturierten Prozess. Dieser bezieht unterschiedliche Erkenntnisse ein, um auf dieser Basis einen Handlungsplan zu erarbeiten, der zum Ziel hat, die definierten Unternehmensziele zu erreichen.

Insofern ist die Planung im Vertrieb, der als eine Art Motor des Unternehmens für das Generieren von Umsätzen verantwortlich ist, eine elementare Aufgabe. Nur eine gewissenhafte Vertriebsplanung stellt sicher, dass sich das Unternehmen von anderen Wettbewerbern abgrenzen und auch längerfristig ein attraktives Angebot zur Verfügung stellen kann.

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig, dass die Planung eher halbherzig durchgeführt wird und insbesondere die Verknüpfung zwischen operativer und strategischer Vertriebsplanung zu wünschen übrig lässt. Bei der operativen Vertriebsplanung stehen Kenngrößen im Vordergrund, es geht bei der Planung also um Umsätze, Absatzzahlen, Kosten und andere messbare Werte und Ergebnisse.

Die strategische Vertriebsplanung hingegen konzentriert sich auf konkrete Maßnahmen, um die definierten Ziele und Kenngrößen zu erreichen. Gerade diese strategischen Pläne kommen jedoch häufig zu kurz und verschwinden im Tagesgeschäft im Schatten der operativen Maßnahmeplanungen.

Infos rund um die strategische Vertriebsplanung

In der Mehrzahl der Fälle erfolgt der Absatz an Endverbraucher über den Handel. Dabei ist der Handel eine entscheidende Schnittstelle, denn damit ein Produkt zum Kunden gelangen kann, muss erst einmal der Handel davon überzeugt werden, dass er das jeweilige Produkt in sein Sortiment aufnimmt.

Nur wenige Unternehmen verfügen aber über Produkte mit einem sogenannten USP, einer Unique Selling Proposition, zu deutsch etwa einzigartiges Nutzenangebot, das kaum zu imitieren und für die Sortimentsgestaltung des Handels dringend notwendig ist. Gleichzeitig verfügen die wenigsten Unternehmen über die erforderlichen finanziellen Mittel, um langfristig eine Pull-Strategie zu realisieren.

Daher ist an dieser Stelle der Vertrieb gefragt, der letztlich darüber entscheidet, wie erfolgreich das Unternehmen seine Produkte im Handel platzieren kann. Ein erfolgreiches Unternehmen kennzeichnet sich dadurch, dass es die marktorientierte strategische Planung beherrscht und umzusetzen weiß. Eine solche Planung beginnt in der obersten Führungsebene, wo die Grundlagen im Hinblick auf Unternehmenszweck, -philosophie, -politik und -strategie festgelegt werden.

Dieser Rahmen dient dann als Basis für die individuelle Planung aller anderen Unternehmensbereiche. Das strategische Gesamtkonzept des Unternehmens stellt somit den Ausgangspunkt für die Teilpläne der Geschäftsbereiche, der Märkte, der Produkte und der Kunden dar und bildet

gleichzeitig das Fundament, das es möglich macht, die übergeordneten Unternehmensziele zu erreichen.

Im Vertrieb ist die Planung meist eher kurzfristig ausgelegt, mittel- oder gar langfristige Vertriebsplanungen sind eher die Ausnahme.

Die definierten und vereinbarten Zielvorgaben haben hauptsächlich die Funktion einer Steuerung, wobei sich die moderne Vertriebsplanung im Wesentlichen auf folgende Aspekte konzentriert:

Zielvorgaben für die Vertriebsmitarbeiter.

Vor allem solche Vorgaben, die mit Provisionen und Prämien zusammenhängen, werden üblicherweise recht umfangreich geplant. Die wichtigste Kenngröße hierbei sind die Umsatzvorgaben, aber auch die Ertragskraft von Abschlüssen spielt eine zunehmend große Rolle.

Verkaufskampagnen.

Im Rahmen einer Verkaufskampagne führt der Vertrieb innerhalb eines bestimmten, begrenzten Zeitraumes unterschiedliche Aktivitäten beim Kunden durch. Zu diesen Aktivitäten gehören insbesondere das Einführen neuer Produkte, das Stärken von Standardprodukten, Displayangebote und Werbeaktionen für Neu- und Bestandsprodukte.

Verkaufsunterstützung.

In diesen Themenbereich fallen alle die Hilfsmittel, Materialien und Unterlagen, die die Vertriebsmitarbeiter bei ihrer Arbeit unterstützen. Dabei erstreckt sich die Palette von Präsentationsunterlagen und Produktbeschreibungen über Leitfäden und Werbegeschenke bis hin zu Laptops und Software.

Meist werden sowohl die Art und die Anzahl als auch der Einsatzzeitpunkt von verkaufsunterstützenden Mitteln sehr genau geplant, denn der Vertrieb erhofft sich hiervon positive Effekte auf das Erreichen der Vertriebsziele.

Faktoren, die die Umsätze schmälern.

Zu diesen Faktoren gehören unter anderem Rabatte, Boni und Skonti. Meist erfolgt hier aber eine pauschale Ermittlung, die sich an Werten aus der Vergangenheit orientiert und anhand des Bruttoumsatzes abgeschätzt wird.

Ebenfalls in diesen Bereich gehören Retouren und Gutschriften. Sie werden üblicherweise auf Basis des Aufkommens in der Vergangenheit festgelegt. Eine präzise Planung ist dann üblich, wenn ein Relaunch ansteht oder ein Produkt gänzlich vom Markt genommen wird.

Die Vertriebsplanung bezieht sich in aller Regel auf ein Jahr, wird meist aber auf halbjährliche, quartalsweise oder sogar monatliche Abschnitte aufgeteilt.

Die Ausgestaltung der Vertriebsstrategie, die auch die Planung und Gestaltung der Absatzwege und der konkreten Vertriebsmaßnahmen umfasst, basiert unter anderem auf folgenden Entscheidungen:

- 1.

Zunächst müssen Grundsatzentscheidungen getroffen werden, also beispielsweise, ob der Vertrieb als direkter, als indirekter oder als Kombination aus beiden aufgebaut werden soll. Ebenfalls zu den Grundsatzentscheidungen gehört, welche Vertriebskanäle in welcher Form genutzt werden sollen.

2.

Die nächste Entscheidung bezieht sich auf die horizontale und vertikale Selektionsstrategie. So müssen bei einem indirekten Vertrieb zum einen die Art und die Anzahl der Absatzmittler festgelegt werden. Zum anderen muss entschieden werden, ob vertikale Vertriebssysteme in Form von beispielsweise Vertragshändlern oder Franchising aufgebaut werden sollen.

3.

Im Zusammenhang mit dem strategischen Verhaltensstil gegenüber den Absatzmittlern kommen mehrere Möglichkeiten in Frage. Zu diesen Möglichkeiten gehören die Kooperations-, die Anpassungs-, die Umgehungs-, die Ausweich- und die Konfliktstrategie.

Checkliste rund um die strategische Vertriebsplanung

Um die strategische Vertriebsplanung zu strukturieren, bietet es sich an, ein fünfstufiges Konzept zu erarbeiten. Jede dieser Stufen erfasst dabei eigene Aufgaben und Punkte, die es zu bearbeiten gilt. Natürlich muss die Vertriebsplanung immer auf das jeweilige Unternehmen

abgestimmt werden, allgemein kann eine Checkliste jedoch wie folgt aussehen:

1. Stufe: die Grundlagen

Die Grundlage für jede Vertriebsplanung bildet die allgemeine, übergeordnete Unternehmensplanung. Sie stellt den Ausgangspunkt für die Planungen der einzelnen Unternehmensbereiche und Abteilungen dar.

Was ist/sind ...	
der Unternehmenszweck?	
die Unternehmensphilosophie?	
die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens?	
die übergeordneten Unternehmensziele?	

2. Stufe: die Analysen

In der zweiten Stufe geht es um die Analysen der Ist- und der Soll-Situation. Dabei werden sowohl das Unternehmensumfeld und externe Faktoren als auch die interne Situation auf den Prüfstand gestellt.

Instrument	erledigt
Vertriebsaudit	
Markt- und Umfeldanalyse	
Wettbewerbsanalyse	
Analyse der Kunden-/Zielgruppen	
SWOT-Analyse	

3. Stufe: die Planung

Mit der dritten Stufe folgt der Einstieg in die konkrete Planung. Als erstes werden dabei unter Berücksichtigung der Unternehmensziele und der Analyseergebnisse konkrete

Vertriebsziele definiert. Davon ausgehend wird erarbeitet, welche Maßnahmen möglich und notwendig sind, um die definierten Ziele zu erreichen.

Die Ergebnisse und Entscheidungen bilden die Basis für das Ausformulieren der Vertriebsstrategie. Ist die strategische Vertriebsplanung abgeschlossen, geht es mit der operativen Planung weiter. Hierbei wird festgelegt, welche Aktivitäten wann und in welcher Form durchgeführt werden. Außerdem wird geplant, welche Ressourcen und finanziellen Mittel für die Umsetzung der Vertriebsstrategie erforderlich sind.

	erledigt
Definition der Vertriebsziele	
Formulieren der Vertriebsstrategie inklusive Ergebnisprognose	
Planung der konkreten Vertriebsmaßnahmen und -aktivitäten	
Planung von Budget und Ressourcen	

4. Stufe: die Durchführung

Im Rahmen der Durchführung geht es nun darum, die geplanten und definierten Maßnahmen konsequent umzusetzen.

Organisieren der Aktivitäten	
Koordinieren und Steuern der Maßnahmen	

5. Stufe: die Kontrollen

Die Maßnahmen müssen in regelmäßigen Abständen überprüft werden, denn nur so lässt sich feststellen, ob sie effektiv und effizient sind und ob sie ermöglichen, die definierten Vertriebsziele zu erreichen. Sollte sich herausstellen, dass einzelne Maßnahmen nicht die

gewünschten Erfolge bringen, müssen die Ursachen ermittelt und die Strategie entsprechend nachjustiert werden.

Ergebnisse anhand von quantitativen und qualitativen Zielvorgaben kontrollieren	
Verbesserungs- oder Optimierungsprozesse einleiten, wo notwendig	

Übersicht: diese Anforderungen werden heute an den Vertrieb gestellt

(Vergleich vom Verkäufer früher und heute)

Sehr vereinfacht erklärt besteht die Hauptaufgabe des Vertriebs darin, Umsätze zu generieren. In anderen Worten bedeutet das, dass der Vertrieb in erster Linie die Absicht verfolgt, die Produkte oder Leistungen des Unternehmens zu verkaufen.

Gleichzeitig ist er darum bemüht, nicht nur neue Kunden zu gewinnen, sondern auch langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen, um sich so unter anderem die Chance auf Folgeverkäufe zu sichern. Nun hat sich die Rolle des Vertriebsmitarbeiters als Verkäufer im Laufe der Zeit jedoch sehr verändert.

Früher war das Angebot überschaubar und potenzielle Kunden waren weit weniger gut informiert, als dies heute der Fall ist. Nicht zuletzt durch das Internet sind Kunden mittlerweile nicht mehr auf den Händler vor Ort angewiesen, sondern können ihre Einkäufe weltweit und rund um die Uhr tätigen. Gleichzeitig können sie Produkte samt Merkmalen

und Preisen vergleichen, ohne den Aussagen des Verkäufers volles Vertrauen schenken zu müssen.

Für den Vertriebsmitarbeiter bedeutet das, dass er nicht mehr nur Verkäufer ist, sondern auch die Rolle des Beraters und des cleveren Strategen einnehmen muss, um erfolgreich zu sein. Welche Anforderungen nun aber konkret an den heutigen Vertrieb gestellt werden, lässt sich am besten durch einen Vergleich vom Verkäufer früher und heute aufzeigen. Hier dazu eine Übersicht.

Der Verkäufer in den 1950er- bis Ende der 1960er-Jahre

In den 1950er- und 1960er-Jahren hatte es der Verkäufer noch verhältnismäßig leicht. Das Angebot war recht überschaubar und bestand hauptsächlich aus einfachen Produkten und Leistungen, die nicht erst ausführlich erklärt werden mussten. Bei vielen Produkten handelte es sich um Dinge, die potenzielle Kunden tatsächlich benötigten oder die allein dadurch das Interesse weckten, dass sie neu oder bis dato nicht verfügbar waren.

Die Zielsetzung des Verkäufers bestand darin, die Produkte vorzuführen und auf mögliche Einwände einzugehen, um anschließend zum Vertragsabschluss zu kommen. Der Verkäufer trat insofern als jemand auf, der die Kunden davon überzeugte und sie mitunter auch ein Stück weit dazu überredete, die Produkte zu kaufen.

Der Verkäufer in den 1970er- bis Ende der 1990er-Jahre

Mit Beginn der 1970er- bis Ende der 1990er-Jahre wuchs das Angebot kontinuierlich und die Produkte wurden

zunehmend komplexer. Nun ging es nicht mehr nur darum, Kunden von Produkten und Leistungen zu überzeugen, sondern das Finden von Problemlösungen rückte in den Vordergrund.

Angeboten wurden daher oft nicht mehr nur die Produkte als solches, sondern Kombinationen aus Produkten und Serviceleistungen. Dadurch veränderte sich auch die Vorgehensweise des Verkäufers.

Er nahm nun die Rolle eines Beraters ein, der den Kunden zuhört, eine vertrauensvolle Basis schafft, Beziehungen aufbaut und Problemlösungen erarbeitet. Die Zielsetzung bestand in erster Linie darin, eine Win-Win-Situation zu erreichen.

Der Verkäufer ab 2000 bis heute

Der heutige Vertriebsmitarbeiter vereint mehrere Personen in sich. So ist er zwar nach wie vor Verkäufer, genauso aber auch Berater, Techniker oder Ingenieur, Ansprechpartner, Kaufmann und Geschäftspartner. Führt er ein Verkaufsgespräch, besteht sein Ziel zunächst darin, die konkreten Wünsche und Bedürfnisse seines Kunden in Erfahrung zu bringen.

Auf dieser Grundlage erarbeitet er möglichst maßgeschneiderte Lösungen und zeigt dabei die Vorteile auf, von denen der Kunde durch einen Kauf profitiert. Gleichzeitig versucht er, möglichst effektiv und effizient zu arbeiten, um die Marktposition seines Unternehmens zu stärken, sich erfolgreich gegenüber der Konkurrenz zu behaupten und das vorhandene Potenzial möglichst optimal und profitabel auszuschöpfen.

Die Anforderungen an den heutigen Vertrieb

Durch die veränderte Situation, die aus einem immer größer werdenden Markt mit zunehmend komplexen Produkten und deutlich besser informierten Kunden resultiert, sieht sich der heutige Vertrieb mit einer Vielzahl unterschiedlicher Anforderungen konfrontiert.

Entsprechend wichtig sind gut geschulte und qualifizierte Vertriebsmitarbeiter, die die Vertriebsstrategie und das Unternehmenskonzept umsetzen können und damit letztlich ein solides Fundament für den Unternehmenserfolg schaffen.

Dies wiederum setzt voraus, dass der Vertriebsmitarbeiter:

die Produkte und Leistungen seines Unternehmens kennt, sie erklären und deren konkrete Vorteile für den Kunden kommunizieren kann. Hierzu gehört auch, dass der Vertriebsmitarbeiter regelmäßig mit aktuellen Informationen versorgt ist, um so flexibel auf veränderte Märkte, Kaufgewohnheiten und Kundenbedürfnisse reagieren zu können.

verstanden hat, dass der Kunde nicht nur ein potenzieller Käufer, sondern ein wichtiger Geschäftspartner ist, mit dem auf gleicher Augenhöhe kommuniziert und dessen Einwände sowie Bedenken ernst genommen werden müssen. Die Absicht sollte darin bestehen, den Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden.

sowohl die Vertriebs- und Unternehmensziele als auch die Abläufe und Prozesse verinnerlicht hat. Der

Vertriebsmitarbeiter muss wissen, worin seine Aufgaben liegen, welche Ziele es zu erreichen gilt und welche Mittel ihm bei seiner Arbeit zur Verfügung stehen.

Neben mess- und überprüfbaren Vorgaben sowie realistischen Kennzahlen ist somit auch eine eindeutige und klare Kommunikation innerhalb des Vertriebs und allgemein unternehmensintern ein wesentlicher Faktor für einen erfolgreichen Vertrieb.

Checkliste für eine kreative Vertriebsstrategie, die bislang ungenutztes Potenzial aufzeigt

Auch wenn die Vertriebsstrategie erarbeitet ist und das Konzept, das die Marschrichtung vorgibt, feststeht, gibt es im Hinblick auf die Vertriebsplanung und Umsetzung der Vertriebsaktivitäten einiges zu tun. So sollte der Ist-Zustand regelmäßig kontrolliert werden, um ermitteln zu können, ob die definierten Ziele erreicht werden oder ob andere, zusätzliche, unterstützende oder ersetzende Maßnahmen sinnvoller wären.

Es sollte immer wieder hinterfragt werden, welche Aktivitäten erforderlich und möglich sind, um neue Kunden zu gewinnen, höhere Umsätze zu generieren und bestehende Kunden an das Unternehmen zu binden.

In Zusammenarbeit mit dem Marketing sollte der Vertrieb Antworten darauf erarbeiten, wie das Unternehmen in wenigen Worten und auf den Punkt gebracht beschrieben werden kann, wodurch das Unternehmen einzigartig ist, welche Leistungen es anbietet und welchen konkreten Nutzen es dem Kunden bietet.

Außerdem dürfen die Kunden mit ihren Anforderungen, Wünschen und Bedürfnissen, aber auch mit ihren Anregungen in Form von Lob und Kritik nicht aus den Augen verloren werden.

Üblicherweise ermittelt der Vertrieb zunächst seine Zielgruppen, stellt auf dieser Grundlage eine Angebotspalette zusammen und wählt die Vertriebskanäle aus, mit denen er die jeweilige Zielgruppe am besten erreicht. Anschließend werden konkrete Aktivitäten und Maßnahmen festgelegt und die Ziele definiert, die innerhalb eines bestimmten Zeitraumes erreicht werden sollen.

Nicht immer bringt die Vertriebsstrategie aber die gewünschten Erfolge. Dies kann am Unternehmen und seinen Produkten selbst liegen, aber auch daran, dass es dem Vertrieb nicht gelingt, sich von anderen Konkurrenten abzuheben und potenzielle Kunden von dem Nutzen und den Vorteilen der eigenen Produkte zu überzeugen. Genauso ist möglich, dass es der Vertrieb nicht schafft, neue Kunden zu erreichen und sein durchaus vorhandenes Potenzial voll auszuschöpfen.

Spätestens an diesem Punkt könnten dem Vertriebskonzept neue, mitunter ausgefallene Denkanstöße nicht schaden.

Einige Ideen und Anregungen in diesem Zusammenhang liefert die folgende Übersicht:

Hierbei handelt es sich letztlich um eine Checkliste für eine kreative Vertriebsstrategie, die bislang ungenutztes Potenzial aufzeigt. Natürlich lassen sich die Anregungen nicht in jeder Branche umsetzen, aber zunächst einmal geht es in erster Linie auch nur um Denkanstöße, die dabei helfen können, innovative Lösungsansätze zu finden.

Eine kreative Vertriebsstrategie - Denkanstöße rund um den Preis

-Wer ist der größte Konkurrent im Hinblick auf den Preis und was bedeutet das hinsichtlich der notwendigen Flexibilität bei der Preisgestaltung?

-Mit welchen Preismodellen wird in anderen Branchen gearbeitet und wäre es nicht möglich, Modelle wie beispielsweise Flatrates, Abos oder Mitgliedschaften auf die eigene Preisgestaltung zu übertragen und anzuwenden?

-Durch welche Maßnahmen könnte Kunden eine größtmögliche Preissicherheit gegeben werden? Wäre es nicht auch möglich, mit Preisgarantien für einen bestimmten Zeitraum zu arbeiten?

-Welche Vor- und Nachteile bieten Festpreise, Pauschalen und variable Preise? Wie könnten die Nachteile in Vorteile umgewandelt und genutzt werden?

-Welche Produkte können durch wenig Aufwand qualitativ oder im Hinblick auf den Nutzen aufgewertet werden?

-Eine kreative Vertriebsstrategie - Denkanstöße rund um den Wettbewerb

-Was ist die wesentliche Absicht, die Kunden verfolgen, wenn sie ein Produkt des Unternehmens kaufen? Welche Produkte von anderen Unternehmen, die nicht zur direkten Konkurrenz gehören, erfüllen möglicherweise den gleichen Zweck?

-Wie müssten die eigenen Produkte präsentiert werden, um damit auch völlig neue Märkte und andere Branchen

anzusprechen?

-Welche Möglichkeiten gibt es, um die eigenen Produkte zu perfektionieren? Können beispielsweise die Qualitätsstandards erhöht, neue Technologien umgesetzt oder weiterführende Services rund um die Produkte etabliert werden?

-Wie lässt sich das Angebot des Unternehmens in wenigen Worten beschreiben? Was müsste hinzugefügt und was kann weggestrichen werden, um die Produkte, die Ziele und den Kundennutzen klar, prägnant und unmissverständlich auf den Punkt zu bringen?

-Wäre es möglich, das Angebot für Privatpersonen so zu gestalten, dass es auch für Geschäftskunden interessant wird? Könnte das Geschäftskundenangebot im Gegenzug durch beispielsweise kleinere Abgabemengen auch Privatpersonen ansprechen?

Eine kreative Vertriebsstrategie - Denkanstöße rund um den Kundennutzen

-Was ist das wesentliche Bedürfnis der Kunden? Wird dieses Bedürfnis in vollem Umfang erfüllt und sind falsche Versprechen dabei ausgeschlossen?

-Welche Möglichkeiten könnten genutzt werden, damit die Kunden nicht nur Vertrauen entgegenbringen müssen, sondern die Produkte im Vorfeld auch selbst ausprobieren können?

-Wäre es möglich, die Kunden aktiv in die Angebotsgestaltung einzubeziehen? Wäre es beispielsweise denkbar, dass Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung individualisieren, indem sie das Endprodukt aus einzelnen Komponenten selbst zusammenstellen?

-Welche Möglichkeiten bestehen, um eine angenehme Kaufatmosphäre zu schaffen, in der sich Kunden wohlfühlen und in der sie auch länger verweilen würden?

-Wie werden die Produkte präsentiert? Wäre es möglich, die Verpackung ansprechender, handlicher oder funktionaler zu gestalten?

-Wie können Kunden konkret dabei unterstützt werden, ein Produkt effektiv und zeitsparend zu verwenden, auch über die eigentliche Kaufphase hinaus?

-Welche Kundengruppen spricht das eigene Angebot nicht an? Welches sind dabei die abschreckenden Faktoren und welche Vorurteile bestehen gegenüber der Branche?

-Wie könnten neue Zielgruppen auch für den absoluten Laien verständlich angesprochen und wie könnten bestehende Hemmungen oder Missverständnisse beseitigt werden? Ist es möglich, Produkte im unteren Preissegment anzubieten, falls eine neue Kundengruppe zwar Bedarf an den eigenen Produkten hätte, sich diese aber aus finanziellen Gründen nicht leisten kann?

**Eine kreative Vertriebsstrategie -
Denkanstöße rund um innovative Lösungsansätze**

-Welche Schlüsselfaktoren gelten in der Branche als unverzichtbar? Was wäre die Folge, wenn einige dieser Schlüsselfaktoren verändert, neu kombiniert oder zugunsten anderer Merkmale weggelassen werden würden?

-Gibt es Tabus in der Branche und könnte ein Nutzen entstehen, wenn diese Tabus gebrochen würden?

-Welche Klischees und Vorurteile gibt es in der Branche? Wäre es möglich, damit zu spielen? An welchen Stellen kann ein wenig Humor einfließen?

-Können allgemeine, branchenunabhängige Trends, beispielsweise im Zusammenhang mit Umweltschutz, Gesundheit oder Wellness, aufgegriffen und verwertet werden?

-Welches sind die großen Stärken der Wettbewerber und welche eigene Stärke könnte dem entgegengesetzt werden, um eine führende Marktposition einzunehmen? Wäre es beispielsweise denkbar, den Servicebereich zu forcieren, wenn die Stärken der Konkurrenz in Qualität, Produktvielfalt und Preis liegen?

-Welche Instrumente nutzt die Branche im Ausland, die hierzulande bislang noch unbekannt oder kaum verbreitet sind?

Bewährte Methoden für erfolgreiche Vertriebsgespräche

Bei einem Vertriebsgespräch steht die Absicht, das Geschäft erfolgreich abzuschließen, im Vordergrund. Es geht also vorrangig darum, das Angebot an den Mann zu bringen,

das vorgestellte Produkt zu verkaufen und somit Umsatz zu generieren.

Mit einem einmaligen Vertragsabschluss ist es jedoch in aller Regel nicht getan.

Bei einem Vertriebsgespräch geht es nämlich auch darum, eine langfristige Kundenbeziehung zu begründen.

Das bedeutet, der Kunde soll nicht nur ein einziges Mal ein Produkt kaufen, sondern immer wieder auf die Angebote des Unternehmens zurückgreifen.

Im Idealfall ist der Kunde dabei so sehr von dem Produkt und dem Service überzeugt und von dem Vertriebsmitarbeiter und dem Verkaufsgespräch so angenehm angetan, dass er das Angebot in seinem Umfeld weiterempfiehlt.

Der Schlüssel zu erfolgreichen Vertriebsgesprächen

Ein Geheimrezept, wie alle Vertriebsgespräche mit einem positiven Ende abgeschlossen werden können, gibt es nicht. Genauso wenig ist es möglich, ein bestimmtes Schema für Verkaufsgespräche zu erarbeiten, das dann immer in einheitlicher Form zur Anwendung kommt.

Dazu sind sowohl die Kunden als auch die Verkäufer viel zu verschieden. In anderen Worten heißt das nichts anderes, als dass der Schlüssel für erfolgreiche Vertriebsgespräche darin liegt, dass der Vertriebsmitarbeiter das Gespräch in einer Art und Weise führt, die zu ihm und zum Kunden passt.

Dadurch wirkt das, was der Verkäufer sagt, nämlich glaubhaft und damit letztlich auch überzeugend. Gleichzeitig muss er keine Checkliste im Auge behalten und

keinen vorgegebenen Leitfaden abarbeiten, sondern kann individuell auf den Kunden und dessen Wünsche, Bedürfnisse, Anforderungen, aber auch Bedenken und Einwände eingehen.

Das bedeutet nun aber nicht, dass ein Verkaufsgespräch nicht vorbereitet werden muss.

Die wenigsten Vertriebsmitarbeiter sind geborene Verkaufstalente, die aus dem Stehgreif jedem alles verkaufen können. Der Vertriebsmitarbeiter muss ein Produkt und dessen Vorzüge kennen, damit er es präsentieren kann, und er sollte die Grundlagen der zielorientierten Kommunikation beherrschen, um den Kunden professionell beraten zu können.

Dies wiederum setzt neben Erfahrung eben auch eine entsprechende Vorbereitung auf das Verkaufsgespräch voraus, die das Grundgerüst schafft und dabei trotzdem genug Raum für Flexibilität und Spontaneität lässt.

Bewährte Methoden für erfolgreiche Verkaufsgespräche

Im Laufe des Verkaufsgesprächs hat der Vertriebsmitarbeiter viele Fragen gestellt und dem Kunden gut zugehört. Anhand dieser Informationen weiß der Vertriebsmitarbeiter nun, was sich der Kunde wünscht, was er braucht und welche Anforderungen er stellt.

Mit diesem Wissen kann er dem Kunden ein Angebot präsentieren, das auf den Kunden zugeschnitten ist und seinen Vorstellungen gerecht wird. Trotzdem wird nicht jeder Kunde gleich begeistert zum Stift greifen und den Vertrag unterschreiben.

Vielmehr wird der Vertriebsmitarbeiter immer wieder in die Situation kommen, dass er sein Argumentationsgeschick

einbringen muss, um dem Kunden die letzte Unsicherheit zu nehmen.

In diesem Zusammenhang gibt es ein paar Methoden, die sich in der Praxis bewährt haben:

Methode 1 - eine Empfehlung aussprechen

Der Vertriebsmitarbeiter kann in die Rolle eines neutralen Beraters schlüpfen und dem Kunden ein Angebot empfehlen. Dazu kann er die wesentlichen Punkte des Gesprächs noch einmal kurz zusammenfassen und dem Kunden mit Bezug auf dessen Wünsche und Anforderungen einen Ratschlag für die Produktauswahl geben.

Statt dem Kunden also ein konkretes Angebot zu unterbreiten, empfiehlt er ihm lediglich ein Produkt oder eine Dienstleistung.

Methode 2 - Bilanz ziehen

Gegen Ende des Gesprächs kann der Vertriebsmitarbeiter in einer Art Zusammenfassung noch einmal die wichtigsten Vorteile und die aus Sicht des Kunden größten Minuspunkte aufzählen. Nachteile sollte er dabei immer eingebettet zwischen zwei Pluspunkte nennen.

Dadurch hat der Kunde nicht das Gefühl, dass die negativen Aspekte verschwiegen und seine Einwände nicht ernst genommen werden, aber gleichzeitig wird sein Blick eher auf die Pluspunkte gelenkt. Zudem kann der Vertriebsmitarbeiter so ganz automatisch eine positive Bilanz ziehen.

Methode 3 - Einwände vorwegnehmen

Einwände und Bedenken, die der Kunde äußern und die möglicherweise der Grund dafür sein könnten, dass er sich gegen einen Kauf entscheidet, kann der Vertriebsmitarbeiter von sich aus ansprechen. Dadurch kommt er nicht in Situation, reagieren zu müssen, sondern kann mit Argumenten agieren, die erklären oder entkräften.

Handelt es sich beispielsweise um ein recht teures Produkt, kann der Vertriebsmitarbeiter Einwänden vorgreifen, indem er den hohen Preis mit der Qualität, den verarbeiteten Materialien oder den Produktionsbedingungen erklärt. Er kann den hohen Preis als Einwand aber auch entkräften, indem er ihm eine entsprechende Gegenleistung wie eine lange Garantiezeit oder ein umfangreiches Servicepaket entgegensetzt.

Methode 4 - Alternativen anbieten

Statt dem Kunden ein Angebot zu machen, kann der Vertriebsmitarbeiter die Entscheidung ganz bewusst auf den Kunden übertragen.

Dies ist möglich, indem er dem Kunden zwei oder drei geeignete Produkte präsentiert, aus denen der Kunde die für sich überzeugendste Lösung auswählen kann.

Methode 5 - auf die Gelegenheit hinweisen

Der Vertriebsmitarbeiter kann den Kunden auf die besonderen Vorteile hinweisen, wenn er die Gelegenheit nutzt und sich sofort für einen Kauf entscheidet. Allerdings macht diese Methode nur dann Sinn, wenn der sofortige

Kauf tatsächlich eine besondere Gelegenheit für den Kunden ist, beispielsweise weil bei einem Sofortkauf die Versandkosten entfallen oder weil er einen Rabatt erhält.

Wird das Produkt hingegen in einer längerfristigen Rabattaktion angeboten oder kann der Kunde das Produkt auch später noch zu den gleichen Konditionen kaufen, wird er verärgert sein, wenn er bemerkt, dass die besondere Gelegenheit gar keine war.

5 Tipps, um den Erfolg des Vertriebs zu erhöhen

Der Vertrieb wird gerne als Motor eines Unternehmens bezeichnet. Schließlich ist der Vertrieb derjenige, der die Umsätze generiert und damit darüber entscheidet, wie erfolgreich ein Unternehmen letztlich ist.

Gleichzeitig ist der Vertrieb ein wichtiges Aushängeschild des Unternehmens, denn schließlich sind es die Vertriebsmitarbeiter, die Kundenbeziehungen aufbauen und pflegen.

Was aber, wenn die Ziele trotz guter Vertriebsstrategie und qualifiziertem, motiviertem Personal nur gerade so erreicht werden oder die Ergebnisse gar hinter den Erwartungen zurückbleiben?

Hier fünf Tipps, um den Erfolg des Vertriebs zu erhöhen:

Tipp 1: Die Neukundengewinnung zum Top-Thema erklären.

Ein wesentlicher Faktor, der erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet, ist der Umgang

mit dem Thema Kundengewinnung. So gibt es Unternehmen, die sich systematisch, professionell und vor allem aktiv darum bemühen, neue Kunden zu gewinnen.

Andere Unternehmen hingegen freuen sich zwar, wenn ein neuer Kunde mehr oder weniger zufällig den Weg zu ihnen findet, konzentrieren sich aber eher darauf, bereits vorhandene Kunden nicht zu verlieren. Natürlich ist es wichtig, Kunden an sich zu binden und Beziehungen zu Altkunden sorgsam zu pflegen. Um hohe Umsätze zu erzielen, führt aber kein Weg an Neukunden vorbei.

Aus diesem Grund sollte die Neukundengewinnung zu einer der Hauptaufgaben des Vertriebs erklärt werden. Gleichzeitig sollten an dieser Aufgabe aber auch andere Abteilungen beteiligt werden, beispielsweise das Marketing und die Produktentwicklung, denn neue Kunden gehen üblicherweise auch mit neuen Anforderungen einher.

Tipp 2: Die Kräfte bündeln.

Ein erfolgreicher Vertrieb kennzeichnet sich dadurch, dass er sowohl effektiv als auch effizient arbeitet. Wird das vorhandene Potenzial nicht gestreut, sondern werden die Kräfte gebündelt und auf das Wesentliche gelenkt, entstehen automatisch freie Kapazitäten, die dann wieder gewinnbringend investiert werden können.

So sollten sich die Außendienstmitarbeiter beispielsweise auf ihre Verkaufstätigkeit konzentrieren können und nicht zusätzlich noch irgendwelche anderen Aufgaben erledigen müssen. Außerdem sollten ihnen Hilfsmittel zur Verfügung stehen, die sie bei ihren Kundengesprächen unterstützen.

Hierbei kann es sich unter anderem um Präsentationsmaterialien, Preisvergleiche mit

Konkurrenzprodukten oder Listen mit Argumenten bei Einwänden handeln. Innendienstmitarbeiter wiederum sollten so geschult sein, dass sie sich aktiv an der Gewinnung von Neukunden beteiligen können.

**Tipp 3:
Potenzielle Kunden
systematisch akquirieren.**

Grundsätzlich ist jeder potenzielle Neukunde ein Kunde, den das Unternehmen für sich gewinnen möchte. Aber trotzdem sollte der Vertrieb systematisch vorgehen, um so seine Kapazitäten optimal ausschöpfen zu können. Bewährt hat sich dabei, potenzielle Kunden in drei Gruppen einzuteilen:

1. Die erste Gruppe bilden Interessenten, bei denen ein Abschluss vergleichsweise sicher scheint. Sie können also mit großer Wahrscheinlichkeit als neue Kunden gewonnen werden.

2. In die zweite Gruppe können Kunden eingeordnet werden, die ein hohes Ertragspotenzial versprechen und somit aus Sicht des Unternehmens besonders attraktiv sind.

3. Die dritte Gruppe umfasst Kunden, die recht einfach überzeugt werden können und bei denen der Akquisitionsaufwand daher eher gering ausfällt.

Der Vertrieb sollte sich zuerst auf Kunden aus diesen drei Gruppen konzentrieren, denn dadurch bindet er die Kunden an das Unternehmen, die das größte Abschlusspotenzial versprechen, die höchsten Erträge in Aussicht stellen und vergleichsweise wenig Überzeugungsarbeit erfordern.

**Tipp 4:
Die Verkaufsstrategie
an die Kundenbedürfnisse anpassen.**

Ein Vertriebsmitarbeiter wird nur dann erfolgreich verkaufen können, wenn er das Produkt samt Eigenschaften, Nutzen und Vorteilen kennt, es erklären kann und selbst davon überzeugt ist. Aber auch die beste Präsentation wird nicht viel bringen, wenn sie nicht auf den jeweiligen Kunden abgestimmt ist.

Das bedeutet, der Vertriebsmitarbeiter muss zunächst erkennen, was der Kunde braucht und möchte und was ihn zu einem Abschluss veranlassen könnte. Erst wenn der Vertriebsmitarbeiter dies in Erfahrung gebracht hat, kann er sich für eine entsprechende Verkaufsstrategie entscheiden.

Interessiert sich der Kunde beispielsweise für das Produkt, weil ihm eine gute Qualität, Zuverlässigkeit und breitgefächerte Serviceleistungen wichtig sind, ist entscheidend, dass der Vertriebsmitarbeiter bei diesen Aspekten mit Argumenten, Daten und Fakten überzeugen kann.

Letztlich sollte der Kunde das Gefühl haben, dass er gerade bei diesem Unternehmen in den besten Händen ist. Legt der Kunde hingegen vor allem Wert auf einen günstigen Preis, sollte der Vertriebsmitarbeiter den Fokus auf das hervorragende Preis-Leistungsverhältnis lenken.

**Tipp 5:
Die Konkurrenz immer im Auge behalten.**

Fast alle potenziellen Kunden haben bereits Erfahrungen mit einem oder mehreren Konkurrenten gemacht. Der Kunde kann somit den direkten Vergleich ziehen und abwägen, wo nach seinem Empfinden die Schwächen und Stärken eines Unternehmens oder eines Produkts liegen, in welchen Punkten ihn ein Unternehmen überzeugt hat und in welchen Punkten ein anderes Unternehmen besser war.

Für den Vertrieb ist daher wichtig, zu wissen, was die Konkurrenz macht. Wenn der Vertrieb weiß, wie sich andere Vertriebsmitarbeiter präsentieren, welche Hauptargumente sie nennen und welche Kundenbedürfnisse sie befriedigen möchten, kann er entsprechend entgegensteuern und der Konkurrenz den Wind aus den Segeln nehmen.

Tipps zur optimalen Kalkulation der Vertriebskosten

Als Vertriebskosten werden alle die Kosten bezeichnet, die im Zusammenhang mit dem Vertrieb eines Produktes oder einer Dienstleistung entstehen. Hierzu gehören beispielsweise Verpackungs- und Transportkosten oder Provisionen und Personalkosten.

Für einen erfolgreichen Vertrieb ist wichtig, dass nicht nur die Vertriebsabläufe und Vertriebsprozesse geplant, gesteuert und kontrolliert werden, sondern dass auch eine sinnvolle und realistische Kalkulation, Überwachung und Optimierung der Vertriebskosten erfolgt.

Das Ziel liegt dabei allgemein darin, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Vertriebskosten und den möglichen Umsätzen herzustellen. Ausgewogen bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Vertriebskosten pro Kunde nicht höher sein dürfen als der Umsatz, der durch den Verkauf des jeweiligen Produktes an den Kunden erzielt werden kann.