



## **Vertriebs- management**

Umsatz und  
Ertrag steigern

# Der Vertrieb bringt Ihre Strategie zum Laufen

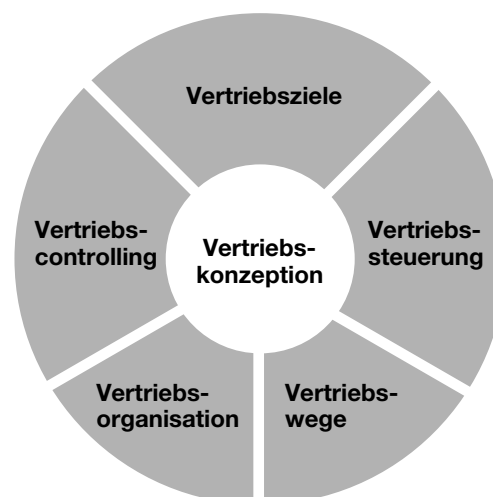
Der Vertrieb ist das wichtigste Instrument, eine Strategie im Markt umzusetzen. Denn es sind die Vertriebsmitarbeiter, die im persönlichen Kontakt mit dem leibhaftigen Kunden all die schönen Ideen verkaufen müssen. Wenn sie erfolgreich sind, klappt es auch mit der Strategie. Je erklärungsbedürftiger das Produkt, desto mehr kommt es auf die Qualität des persönlichen Verkaufens an. Die Verkaufsmannschaft kann sogar zu einem Wettbewerbsvorteil werden.



Quelle: Huckemann/Dinges

Am Anfang steht die Vertriebskonzeption. Sie überträgt die Strategie in die Sprache des Vertriebes, in einen operativen Vertriebsplan. Aus ihm geht hervor, *wer was wann wo wie* und bei *wem* zu tun hat. So einfach ist das – wenn Ihre Verkäufer den Vertriebsplan kennen.

## Elemente des Vertriebskonzeptes und Aufgaben des Vertriebsmanagements



**Lassen Sie sich nicht vom Tagesgeschäft überrollen – planen Sie voraus!**

# Der Kunde – das unbekannte Wesen

Kennen Sie Ihre Kunden wirklich? Es lohnt sich, eine Kundenstruktur-Analyse zu machen. Sie werden staunen! Beginnen Sie mit der ABC-Analyse. Dabei stellen Sie folgendes fest:

**20 % der Kunden bringen 80 % des Umsatzes**  
**80 % der Kunden bringen 20 % des Umsatzes**

Das Risikopotenzial einer solchen Struktur liegt auf der Hand: hohe Abhängigkeit einerseits, Verzettelung andererseits.

Wollen sie es noch genauer wissen? Eine Untersuchung der Deckungsbeiträge gibt interessante Aufschlüsse über die Erträge der einzelnen Kunden. Es ist eine alte Binsenweisheit: Der Kunde und nicht das Produkt bestimmt den Deckungsbeitrag.

**Gar nicht selten: Kunden subventionieren Kunden**

| Kunden/<br>Kunden-<br>gruppe | Umsatz-<br>anteil<br>heute | Umsatz-<br>anteil<br>morgen | DB-Anteil<br>heute | DB-Anteil<br>morgen | Gründe für<br>die Ent-<br>wicklung | Wichtigkeit<br>(z.B. Referenz-<br>potenzial) | Entschei-<br>dungs-<br>kriterien | Chancen/<br>Risiken | Ranking |
|------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------|---------------------|---------|
|                              |                            |                             |                    |                     |                                    |                                              |                                  |                     |         |
|                              |                            |                             |                    |                     |                                    |                                              |                                  |                     |         |
|                              |                            |                             |                    |                     |                                    |                                              |                                  |                     |         |
|                              |                            |                             |                    |                     |                                    |                                              |                                  |                     |         |
|                              |                            |                             |                    |                     |                                    |                                              |                                  |                     |         |
|                              |                            |                             |                    |                     |                                    |                                              |                                  |                     |         |
|                              |                            |                             |                    |                     |                                    |                                              |                                  |                     |         |
|                              |                            |                             |                    |                     |                                    |                                              |                                  |                     |         |
|                              |                            |                             |                    |                     |                                    |                                              |                                  |                     |         |
|                              |                            |                             |                    |                     |                                    |                                              |                                  |                     |         |

Kundenstruktur-Analyse, Quelle: Gündling

Was folgt aus den Umsatz- und Ertrags-Analysen? Es muss klar sein, welche Ergebnisse bei welchen Kunden erzielt werden sollen. Das erlaubt eine konzentrierte Marktbearbeitung und hält die Vertriebskosten gering. Hilfreich ist dabei ein Kundenportfolio.

**Kunde ist nicht gleich Kunde!**

|                                 |        | Relative Wettbewerbsposition bei den Abnehmergruppen                                     |                                                                             |                                                                        |                                                                                                         |
|---------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 |        | Hoch                                                                                     | Mittel                                                                      | Gering                                                                 |                                                                                                         |
| Attraktivität der Kundengruppen | Hoch   | Erfolgreiche Abnehmer mit guten Wachstums- und Zukunftspotenzialen<br>➔ Aufsteiger       | <b>Idealkunde</b><br>➔ bevorzugt pflegen<br>➔ investieren auf breiter Front | <b>Potenzialkunde</b><br>➔ bevorzugt pflegen<br>➔ selektiv investieren | <b>Beobachtungskunde</b><br>➔ konsequent beobachten<br>➔ aggressiv bearbeiten bei günstiger Gelegenheit |
|                                 | Mittel | Abnehmer mit mittleren Erfolgsaussichten und durchschnittlichem Wachstum<br>➔ Mittläufer | <b>Vorzugskunde</b><br>➔ bevorzugt pflegen<br>➔ selektiv investieren        | <b>Standardkunde</b><br>➔ umwerben<br>➔ kostenbewusst akquirieren      | <b>Karteikunde</b><br>➔ gelegentlich beobachten<br>➔ kostenbewusste Nutzung von Gelegenheiten           |
|                                 | Gering | Abnehmer mit mittleren Erfolgsaussichten und durchschnittlichem Wachstum<br>➔ Verlierer  | <b>Risikokunde</b><br>➔ kritisch beobachten<br>➔ „auscashesn“               | <b>Vorbehaltskunde</b><br>➔ Mitnahmegeschäft<br>➔ wenig Aufwand        | <b>Nichtkunde</b><br>➔ kein aktiver Kontakt<br>➔ kein Aufwand                                           |

Kundenportfolio, Quelle: Wieselhuber & Partner

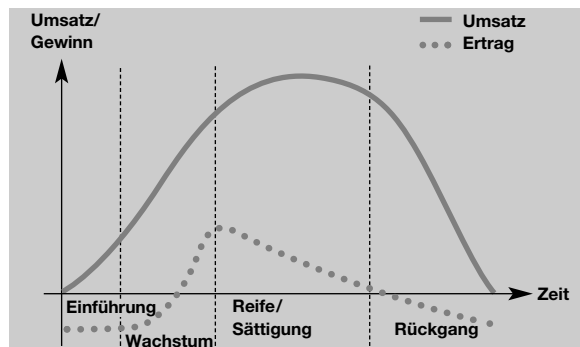
**Merke: Es ist nicht alles Gold, was glänzt.**

# Welche Produkte lassen die Kasse klingeln?

Wissen Sie es? Bewährte Analyse-Instrumente verschaffen einen guten Überblick.

Die Lebenszyklus-Analyse zeigt, in welcher Reifephase die Produkte im Markt stehen. Wenn Sie ein „rechtslastiges“ Bild bekommen, ist es höchste Zeit für neue Produkte und Produktanpassungen.

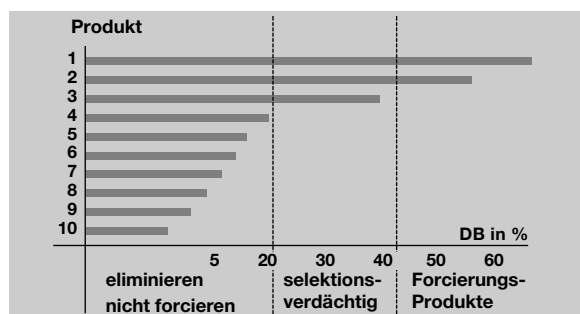
**Selbst der beste Verkäufer kann auf Dauer keine lahmen Enten verkaufen**



Produkt-Lebenszyklus

Weiter geht's mit der ABC-Umsatzanalyse. Sie liefert ein detailliertes Bild der Sortimentstruktur. Es hat noch niemandem geschadet, eine konsequente Sortimentbereinigung durchzuführen – besonders dann nicht, wenn die Artikel-Erfolgsrechnung die Deckungsbeiträge ans Licht bringt. Das macht so mancher Lieblingsidee den Garaus.

**Was man besonders gerne tut, ist selten ganz besonders gut (Wilhelm Busch)**



Deckungsbeitragsprofil, Quelle: Preißler

Schließlich münden die Analysen in eine klare Vertriebsvorgabe. Die Produkte werden in einem bestimmten Mengenverhältnis den Kunden(-gruppen) zugeordnet.

**Welche Analyse-Instrumente setzen Sie ein?**

|                   | Produkt(-gruppen) |     |         | Summe |      |
|-------------------|-------------------|-----|---------|-------|------|
|                   | 1                 | 2   | 3 (neu) |       |      |
| Kunden (-gruppen) | A                 | 200 | 300     | 100   | 600  |
|                   | B                 | 500 | 300     | 300   | 1100 |
|                   | C (neu)           | 100 | 0       | 0     | 100  |
|                   | Summe             | 800 | 600     | 400   | 1800 |

Produkt-/Kundenmatrix, Quelle: Huckemann/Dinges

**Nicht jedes Produkt hält, was es verspricht!**

# Ein Sack voll Flöhe: Vom Steuern und Lenken

Verkäufer neigen dazu, ihren Spielraum bei der Arbeit großzügig auszuliegen. Wäre es anders, wären sie keine Verkäufer. Verkaufsleiter dagegen wollen ihre Vertriebspläne möglichst 1:1 realisieren. Diese Interessen unter einen Hut zu bringen ist schwer, aber nicht unmöglich. Es gibt schließlich das Instrument der Zielvereinbarung.

**Ziele nicht bekannt geben, sondern vereinbaren!**

## Typische Verkaufsziele für einen Verkäufer:

- Umsatz (nach Kunden, Produkten)
- Deckungsbeitrag (nach Kunden, Produkten)
- Verhältnis Alt- und Neukunden
- Preispolitik
- Gebietsausschöpfung
- Vertriebskosten
- Kundenbindung, Kundenzufriedenheit
- ...

Ein maßgeschneidertes, variables Entlohnungssystem ist ein äußerst effektives Instrument, um die Vertriebsziele zu erreichen – es bildet die Vertriebsstrategie ab. Je professioneller das Vertriebsmanagement, desto mehr sind Deckungsbeiträge und Positionierungsziele die Bezugsgrößen.

**Alles hängt von der Verhängnisvergütung ab (Versprecher, zitiert aus Walsdorff)**

| Einkommen = 100 % |                                  |                       |                                        |
|-------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------------|
|                   | Bemessungsgröße                  | Bemessungsmodus       | Gewichtung                             |
| 30 % variabel     | Auftragseingang                  | Zielerreichungsprämie | 60 %                                   |
|                   | relativer Deckungsbeitrag II     |                       | 40 %                                   |
| 70 % fix          | Erstumsatz mit Wettbewerbskunden | Sonderprovision       | 100% d.h. zusätzliche Einkommenschance |

Anreiz- und Vergütungssystem, Quelle: Wieselhuber & Partner

**Auf die Dauer hat jeder Chef die Mitarbeiter, die er verdient (Reinhard K. Sprenger)**

## Weitere wirksame Steuerungsinstrumente sind

- die Aus- und Weiterbildung
- die Mitarbeiterbeurteilung
- die Preiskompetenz (Verhandlungsspielräume)

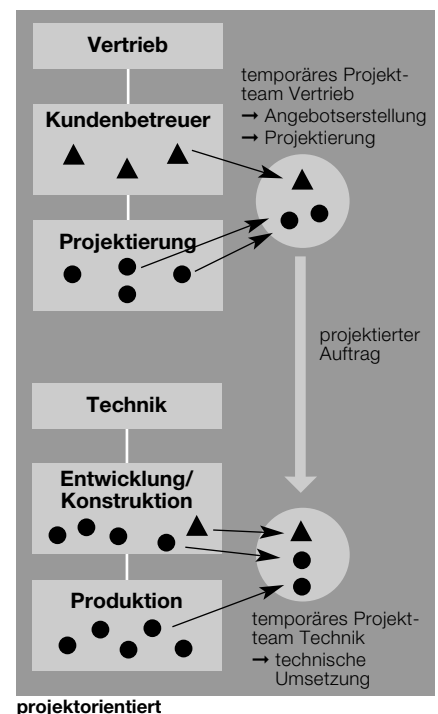
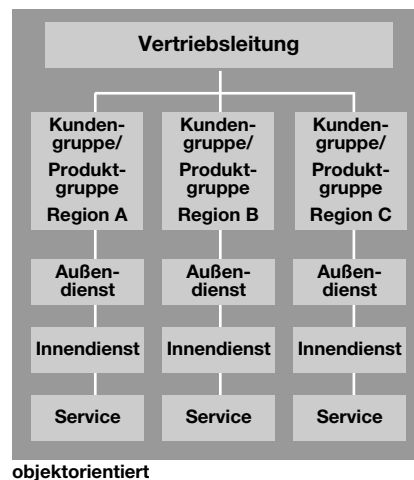
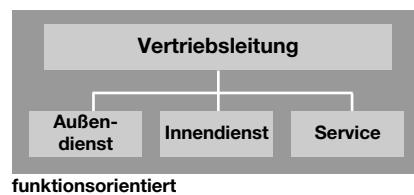
Der geschickte und konsequente Einsatz aller Steuerungsinstrumente nutzt die Reserven im Vertrieb. Das zeichnet den Vertriebsprofi aus.

**Sind Ihre Verkäufer Heger oder Jäger?**

# Die Vertriebsorganisation gestalten – nicht verwalten

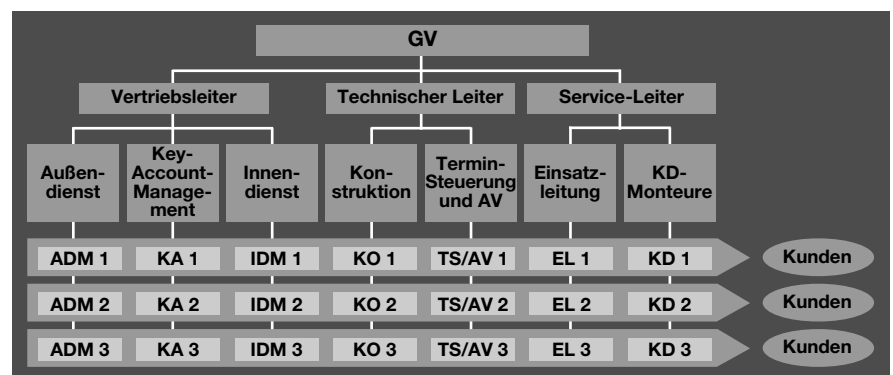
**Das Unmögliche versuchen: Stabilität und Flexibilität sicherstellen**

Was können Sie als Verkaufsleiter tun? Sorgen Sie für klare Aufbaustrukturen, die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten verbindlich regeln. Orientieren Sie sich an bewährten Organisationsmodellen. Wichtig ist dabei: Die Marktstrategie bestimmt die Organisation.



Schaffen Sie dann einfache Ablaufstrukturen. Kunden wollen schnell und flexibel bedient werden. Hohe Arbeitsteilung und viele Schnittstellen in der Auftragsabwicklung sind da eher störend. Prozessorientierte Abläufe realisieren die Kundenwünsche besser; Zeit-, Qualitäts- und Kostenvorgaben steuern den Prozess. Das erhöht die Wertschöpfung und vermeidet unnötige Reibungsverluste.

**Organisation ist ganzheitliches Gestalten von Beziehungen zwischen Aufgaben, Menschen, Sachmitteln und Informationen.**



Prozessorientierte Verkaufs-Teams, Quelle: Kieser

**Organisation ist kein Selbstzweck!**

# Vertrauen ist gut ...

Als Vertriebsleiter sind Sie immer auch ein Controller. Sie planen, setzen Ziele, steuern, überprüfen – und natürlich haben Sie auch die Vertriebskosten im Griff. Wie packen Sie das an?

Am besten, Sie stellen alle Daten in einem Vertriebsinformationssystem zusammen. Dieses enthält alle wichtigen Basis-Informationen.

**Lassen Sie aber keinen Datenfriedhof entstehen!**

| Vertriebsstruktur                                                                                                           | Leistung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Markt                                                                                                                                                                                                   | Kennzahlen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mitarbeiterzahl und -struktur</li> <li>■ Organisation</li> <li>■ Kosten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktinformationen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Programm</li> <li>– Preise</li> <li>– ...</li> </ul> </li> <li>■ Leistungen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Auftragseingang</li> <li>– Rabatte</li> <li>– Deckungsbeiträge</li> </ul> </li> </ul> <p>nach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Regionen</li> <li>– Auftrag/Kunde</li> <li>– Produkt/-sparte</li> <li>– Alt- und Neuprodukten</li> <li>– ABC-Aspekten</li> <li>– ...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsatzpotenzial</li> <li>■ Branchentrends</li> <li>■ Erfolgsfaktoren</li> <li>■ Wettbewerbsinformationen</li> <li>■ Kundenstammdaten</li> <li>■ ...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ mitarbeiterbezogen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Umsatz/Mitarbeiter</li> <li>– DB/Mitarbeiter</li> <li>– Anzahl der Besuche</li> <li>– verkaufsaktive Zeit</li> <li>– ...</li> </ul> </li> <li>■ Marktdaten                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ø Umsatz/Kunde</li> <li>– Alt-/Neukunden-Umsatzanteile</li> <li>– Marktanteile</li> </ul> </li> <li>■ Leistungskennzahlen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Angebot je Auftrag</li> <li>– Ø Kosten/Besuch</li> <li>– Lieferbereitschaft</li> <li>– Lieferzuverlässigkeit</li> <li>– ...</li> </ul> </li> </ul> |

Vertriebsinformationssystem, Quelle: Wieselhuber & Partner

Was soll ein aussagekräftiges Vertriebscontrolling leisten?

**Controlling löst keine Probleme, macht sie aber transparenter**

- Es muss**
- wichtige, entscheidungsrelevante Informationen liefern
  - die Vertriebslage aktuell zeigen
  - Marktchancen und -risiken identifizieren
  - eine Fortschrittskontrolle ermöglichen
  - die Planungsarbeit verbessern

Bei allem Controlling sollten Sie als Vertriebsleiter aber eines nicht vergessen: Strategien werden nicht am Schreibtisch umgesetzt. Die Wertschöpfung findet draußen beim Kunden statt.



**Nobody is perfect – aus Fehlern lernen!**



**RKW  
BW**

**RKW Baden-Württemberg**

Postfach 10 40 62  
70035 Stuttgart

Königstraße 49  
70173 Stuttgart

Telefon (07 11) 2 29 98-0  
Telefax (07 11) 2 29 98-10

E-Mail [info@rkw-bw.de](mailto:info@rkw-bw.de)  
Internet [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)