
Grundlagen zum Aktivitätsmanagement im Vertrieb

Holger Dannenberg

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	435
2	Von Zielen zu Aktivitäten – QQR, das Basiskonzept des Aktivitätsmanagements	436
3	Verkaufsprozesse – die Produktionsfunktionen des Vertriebs	437
	3.1 Ausbauprozesse	437
	3.2 Kundenbindungsprozesse	439
4	Messung der Aktivitätsdurchführung	443
5	Fazit	444

1 Einleitung

Unumstritten benötigen Vertriebsmannschaften und einzelne Verkäufer Zielsetzungen für ihre Arbeit. Diese machen deutlich, welche Verkaufsergebnisse erzielt werden sollen, sie sollen motivieren, Erfolgserlebnisse bieten und sind häufig die Grundlage für Provisionen und Prämien. Generell lassen solche Zielsetzungen den Verkäufern aber immer noch relativ viele Freiheiten bei der individuellen Vorgehensweise bzw. bei der Entwicklung von konkreten Aktivitäten. Eine Zielsetzung stellt noch nicht sicher, dass auch die richtigen Kunden in der richtigen Häufigkeit und Qualität kontaktiert werden. Deswegen kommt es bei der Führung von Vertriebsmannschaften entscheidend darauf an, nicht nur Ziele zu setzen, sondern auch sicherzustellen, dass die jeweils richtigen Aktivitäten zur Zielerreichung durchgeführt werden. Oder, um es etwas plakativer zu sagen: Führungskräfte können keine Ziele, sondern nur Aktivitäten managen.

Holger Dannenberg ✉
Mercuri International Deutschland GmbH, Theodor-Hellmich-Straße 8,
40667 Meerbusch, Deutschland
e-mail: holger.dannenberg@mercuri.de

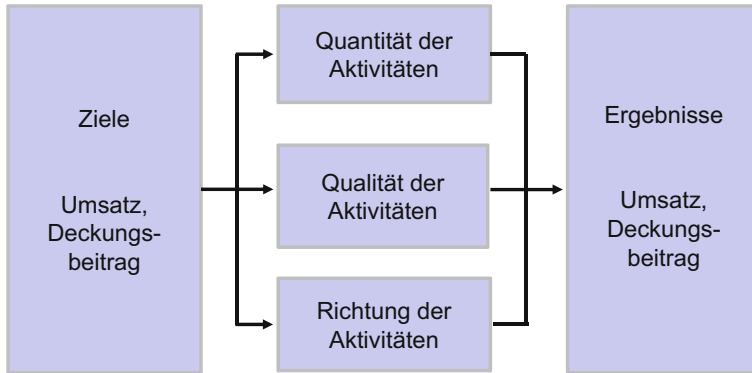


Abb. 1 QQR-System (Quelle: Mercuri International Deutschland GmbH)

Ziele zunächst in Aktivitäten zu „übersetzen“ ist eine der größten Herausforderungen für Verkäufer und Führungskräfte. Dazu hat Mercuri International verschiedene Konzepte entwickelt, die einen systematischen Transformationsprozess sicherstellen.

2 Von Zielen zu Aktivitäten – QQR, das Basiskonzept des Aktivitätsmanagements

Das QQR-System beschreibt zunächst die grundlegenden Verkaufsaktivitäten, mit denen die Ziele erreicht werden können. Dabei lassen sich drei Kategorien von Aktivitäten unterscheiden:

- **Quantität:** Diese Kategorie bezieht sich auf quantitativ messbare Aktivitäten, zum Beispiel die Anzahl der Kundenbesuche, die Anzahl der Angebote oder die Anzahl der Demonstrationen/Vorführungen.
- **Qualität:** Die richtige Anzahl der Kundenkontakte wird aber nicht allein die Zielerreichung sicherstellen. Die Kundenkontakte müssen auch in der richtigen Qualität durchgeführt werden. Wie gut sind die Kundenbesuche, Angebote und Demonstrationen inhaltlich gestaltet? Wie gut sind die Kommunikationsfähigkeit der Verkäufer, ihr Einfühlungsvermögen, ihre Ausstrahlungskraft und ihre Argumentation?
- **Richtung:** Wenn die richtige Anzahl von Kontakten in der richtigen Qualität auch bei den richtigen Kundengruppen und Gesprächspartnern für die richtigen Produkte durchgeführt wird, stimmt auch die Richtung der Vertriebsarbeit.

Erst eine auf die Zielsetzungen abgestimmte Kombination von Quantität, Qualität und Richtung der Verkaufsarbeit wird dafür sorgen, dass die Ziele auch tatsächlich erreicht werden (vgl. Abb. 1).

3 Verkaufsprozesse – die Produktionsfunktionen des Vertriebs

Auch Vertrieb ist ein Produktionsprozess. Es werden zwar keine Werkstücke gefertigt, aber Aufträge, Umsätze und Deckungsbeiträge. Während Prozesse in der Produktion oft gründlich analysiert und auf Effizienzsteigerungspotenziale untersucht wurden, ist die Vertriebsarbeit meist weniger gut strukturiert. Verkaufen wird als eine Art persönliches Gesamtkunstwerk angesehen, und was genau bei der Vertriebsarbeit passiert ist oft eine Blackbox. Aber nur wenn es gelingt, Licht in diese Blackbox zu bringen und die Produktionsfunktionen für die Vertriebsarbeit zu definieren, lassen sich auch die genauen Aktivitäten definieren, die nötig sind, um die Vertriebsziele zu erreichen. Grundsätzlich lassen sich dabei zwei Arten von Verkaufsprozessen unterscheiden:

1. Ausbauprozesse, mit denen Aufträge oder Projekte generiert werden sollen.
2. Kundenbindungsprozesse, mit denen eine existierende Kundenbeziehung abgesichert werden soll und die bei bestehenden Kunden die Grundlage für neue Aufträge schaffen sollen.

3.1 Ausbauprozesse

Zielsetzung ist es, die notwendige Anzahl von Aufträgen zu erreichen, die für die Erreichung eines Verkaufsziels nötig ist. Diese Prozesse haben alle die gleiche Grundstruktur: Zielkunden müssen identifiziert, kontaktiert und überzeugt werden. Im Gegensatz zu klassischen Arbeitsprozessen in der Verwaltung oder der industriellen Produktion sind Ausbauprozesse im Vertrieb allerdings etwas komplizierter. Es werden keine Vorgänge oder Werkstücke, sondern Kunden bearbeitet. Kunden lassen sich nur schwer normieren, sie reagieren nicht immer logisch und werden gleichzeitig von Wettbewerbern bearbeitet. Deshalb ist es auch quasi ein Naturgesetz des Vertriebs, dass nicht alle Werkstücke (= potenzielle Kunden), die bearbeitet werden, am Ende auch tatsächlich einen Auftrag erteilen. Es müssen also immer deutlich mehr potenzielle Kunden bearbeitet werden, als letztlich für die Erreichung der Ziele nötig sind. Diese abnehmenden Erfolgswahrscheinlichkeiten werden durch Erfolgskennziffern (KPI) zwischen den einzelnen Phasen eines Verkaufsprozesses beschrieben.

In dem in Abb. 2 dargestellten Beispiel müssen beispielsweise 15 Zielkunden kontaktiert werden, um letztlich einen Auftrag in Höhe von 50.000 Euro zu erhalten. Das sind natürlich nur Beispielzahlen und ggf. unterscheiden sich die Erfolgsquoten bei bestehenden und neuen Kunden bzw. je nach Produkt oder Branche. Aber es wird deutlich, welche Quantität an Aktivitäten entwickelt werden muss, um einen Auftrag zu erhalten.

Natürlich beinhalten die quantitativen Erfolgsquoten auch ein bestimmtes Qualitätsniveau. Sie gelten nur, wenn die Aktivitäten auch in der richtigen Qualität durchgeführt werden. Deshalb sollte im Rahmen von Verkaufsprozessen das erwartete Qualitätsniveau für jede Aktivität festgelegt werden. Wie müssen die einzelnen Arbeitsschritte durchge-

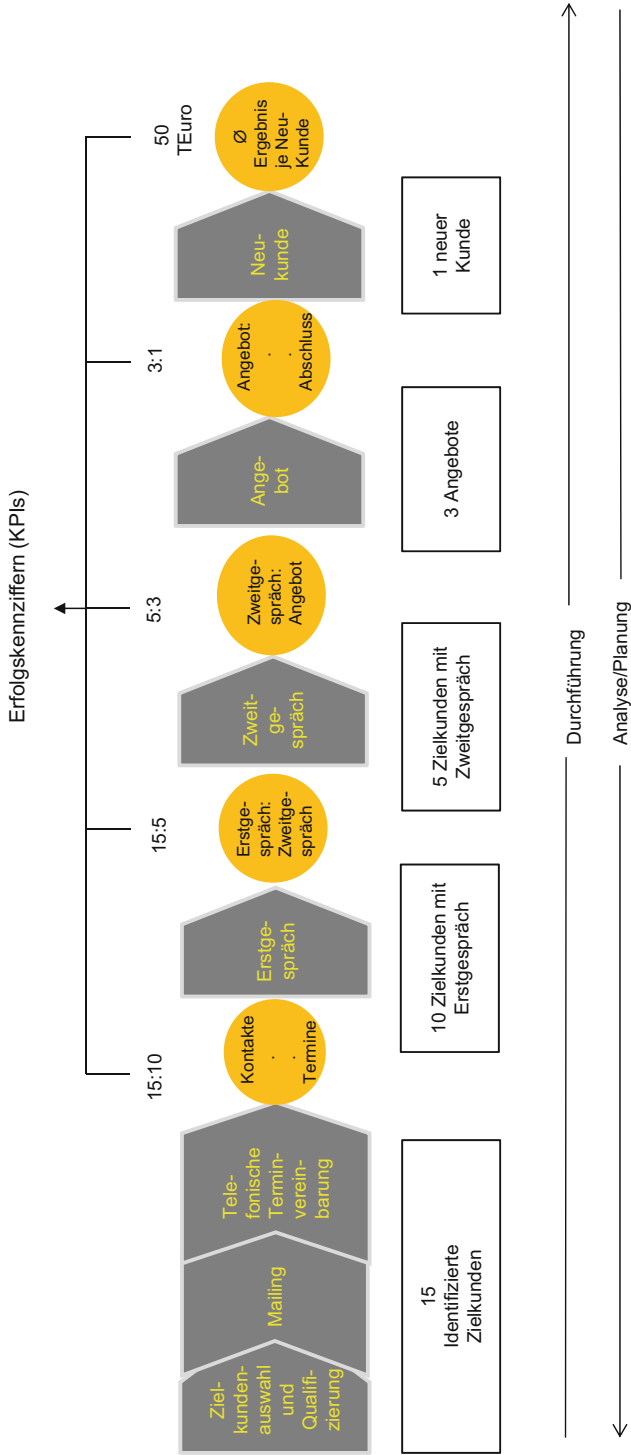


Abb. 2 Beispiel Ausbauprozess Neukunden (Quelle: Mercuri International Deutschland GmbH)

führt werden, damit die Erfolgsquoten wirklich erreicht werden? Welche unterstützenden Instrumente sollen eingesetzt werden? Trainingsinhalte, Verkaufshandbücher etc. sollten deshalb möglichst exakt auf die einzelnen Aktivitäten bzw. Schritte eines Verkaufsprozesses ausgerichtet sein, und kann anhand von Fallstudien trainiert werden. Die typischen Verkaufsseminare, die Techniken losgelöst von Verkaufsprozessen vermitteln, sind dafür nicht geeignet (vgl. Abb. 3).

Die Richtung der Verkaufsarbeit hat ebenfalls einen entscheidenden Einfluss auf die Effizienz eines Verkaufsprozesses. Allein das Profil der Zielkunden entscheidet oft über die Effizienz eines Prozesses. Je besser sie zum Angebotsprofil passen, desto besser werden normalerweise die Erfolgsquoten sein und desto weniger Kapazitäten werden benötigt. Aber nicht nur die Auswahl der Kunden ist eine Richtungsentscheidung. Auch die Erfassung und Ansprache der einzelnen Mitglieder des Buying Center spielen eine große Rolle. Wer ist in welcher Phase wichtig? Über wen kann ein Erstkontakt hergestellt werden? Wie können Mitglieder des Buying Center, zu denen kein direkter Kontakt möglich ist, beeinflusst werden? Was sind die jeweils spezifischen Interessen der einzelnen Funktionen und welche Argumente sollten wann eingesetzt werden?

Erst wenn alle drei Aktivitätskategorien – Quantität, Qualität und Richtung – berücksichtigt werden, lassen sich Verkaufsziele systematisch erreichen.

3.2 Kundenbindungsprozesse

In vielen Verkaufssituationen geht es aber nicht nur um den direkten Verkauf eines Produkts oder einer Leistung mit einem dezidierten Verkaufsprozess. Ist kein aktueller Bedarf vorhanden, muss sich ein Verkäufer zunächst so positionieren, dass er im Bedarfsfall angesprochen wird. In anderen Fällen erfolgen Bestellungen auf der Basis eines Rahmenvertrags oder es handelt sich um Wiederkäufe, die nicht jedes Mal separat verhandelt werden. In diesen Situationen spielt die generelle Kundenbindung eine große Rolle. Zielsetzung ist es, auch jenseits von vertraglichen Vereinbarungen so gute Beziehungen zum Kunden aufzubauen, dass er auch ohne einen gesonderten Verkaufsprozess direkt anfragt oder bestellt und dass Wettbewerber nicht zum Zuge kommen.

Die Kundenbeziehung ist damit die entscheidende Grundlage für eine dauerhaft erfolgreiche Verkaufsarbeit. Viele Verkäufer sind dementsprechend stolz auf die Qualität ihrer Kundenbeziehungen. Für sie ist es eine Frage der persönlichen „Chemie“, die man nicht standardisieren oder über Aktivitäten steuern kann. Zu einem gewissen Teil stimmt das. Gute Beziehungen und der Aufbau von Kundenloyalität wird von vielen – häufig auch sehr persönlichen – Faktoren beeinflusst. Aber es wäre schlimm, wenn sich ein Unternehmen bei der so wichtigen Frage der Kundenbeziehungen ausschließlich auf die Intuition der Verkäufer verlassen müsste. Auch der Aufbau von Kundenbeziehungen folgt bestimmten Regeln, kann zumindest teilweise gemessen und über gezielte Aktivitäten beeinflusst werden.

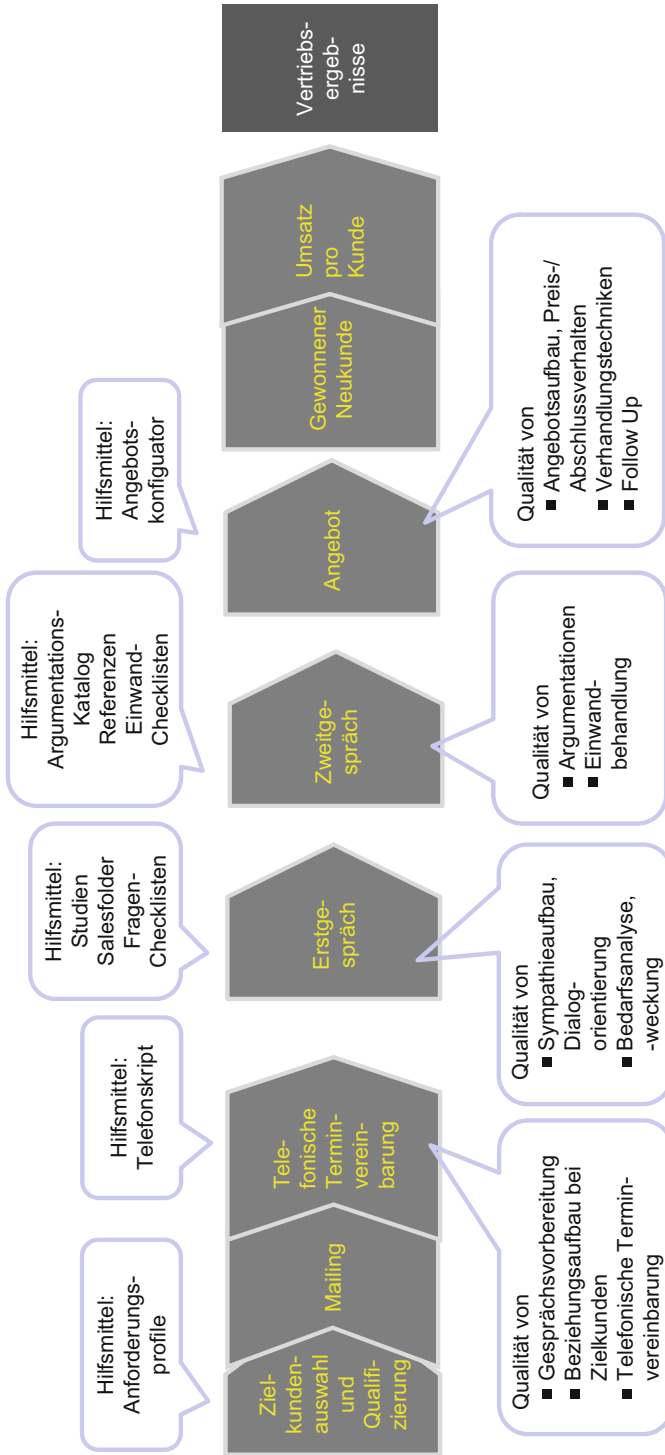


Abb. 3 Qualität der Prozessdurchführung (Quelle: Mercuri International Deutschland GmbH)

In der Praxis wird oft versucht, Kundenbindung durch die Vorgabe von Besuchshäufigkeiten durch die Verkäufer für einzelne Kundengruppen oder durch Einladungen, Veranstaltungen oder Geschenke sicherzustellen. Dies ist nach unserer Überzeugung und unseren Ergebnissen weder systematisch noch professionell. Kundenbesuche ohne wirklichen Grund sind beispielsweise eher eine Belästigung als eine Kundenbindungsmaßnahme. Auch das Bauchgefühl eines Verkäufers ist zwar wichtig, aber kein zuverlässiger Gradmesser für die Qualität einer Kundenbeziehung. Selbst Kundenzufriedenheitsbefragungen helfen nur sehr begrenzt weiter. Sie beziehen sich auf die Gesamtheit der Kunden, decken nicht alle Kunden ab und lassen keine Rückschlüsse auf die Qualität einer einzelnen Kundenbeziehung zu. Darüber hinaus sind zufriedene Kunden nicht automatisch loyale Kunden. Die meisten Unternehmen haben regelmäßig schmerzhaft erfahren, dass auch zufriedene Kunden ohne Vorwarnung zum Wettbewerb wechseln, wenn sie dort einen kleinen Vorteil erhalten.

Ein Kundenbindungsprozess ist völlig anders strukturiert als ein Ausbauprozess. Es ist nicht mehr ein klassischer Workflow, sondern ein selektiver Einsatz von konkreten Aktivitäten, die auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten und unabhängig voneinander eingesetzt werden können, zur Stabilisierung der Kundenbeziehung. Um Kundenbindung professionell zu managen, müssen die Stellhebel definiert werden, die zur Kundenbindung beitragen. Das sind messbare Stabilitätskriterien, mit denen jede Kundenbeziehung bewertet werden kann. Einige Beispiele dafür sind:

- **Anzahl der Kontaktpartner beim Kunden:** Je mehr Kontaktpartner persönlich bekannt sind, desto vielschichtiger ist die Informations- und Beziehungsbasis. Sachliche oder emotionale Probleme mit einzelnen Gesprächspartnern können so eher kompensiert werden.
- **Anzahl der Kontaktpartner des Kunden im eigenen Unternehmen:** Im Prinzip gilt hier das Gleiche – die Kundenbeziehung basiert auf mehreren Ebenen und ist so weniger anfällig für zwischenmenschliche Differenzen einzelner Kontakte.
- **Kontakte auf Geschäftsleitungsniveau:** Wenn es nicht nur auf operativer, sondern auch auf strategischer Ebene Kontakte gibt, können Konfliktsituationen leichter entschärft und korrigierende Maßnahmen besser eingeleitet werden. Beide Geschäftsführer sind nicht durch das Tagesgeschäft belastet und können so wesentlich emotionsfreiere Verhandlungen führen. Allerdings ist es dabei wichtig, nicht den eigenen Verkäufer einfach zu übergehen und sich auf die Geschäftsführungsebene des Kunden zu beschränken. Plötzliche Zugeständnisse, die vorher vom Verkäufer abgelehnt worden sind, oder auch das Erreichen von Verhandlungserfolgen, also die Schaffung neuer Rahmenbedingungen, hätten schwerwiegende Folgen für die Motivation der operativen Mitarbeiter. Greift die Geschäftsführungsebene direkt in das operative Geschäft ein, besteht zusätzlich die Gefahr, dass zukünftig alle operativen Fragen auf Geschäftsleitungsebene bearbeitet werden müssten.
- **Produktportfolio:** Je mehr unterschiedliche Produkte ein Kunde bezieht, desto stabiler ist die Beziehung. Rückgänge bei einem Produkt können leichter ausglich werden,

ohne dass die gesamte Stellung beim Kunden gefährdet ist. Auch dem in fast allen Industrien anzutreffenden Trend zur Lieferantenreduktion kann so am besten begegnet werden. Zudem lassen sich auch qualitative Schwächen von einzelnen Produkten leichter kompensieren bzw. sie werden nicht automatisch auf das gesamte Unternehmen übertragen.

- **Inanspruchnahme von Services und ergänzenden Dienstleistungen:** Je häufiger ein Kunde solche Angebote nutzt, desto größer werden Vernetzung, Abhängigkeit und Bindung des Kunden an das Unternehmen. Es kann also durchaus Sinn machen, bei solchen Angeboten nur mit kostendeckenden Margen zu arbeiten, wenn dadurch die Austauschbarkeit als Lieferant spürbar reduziert wird.
- **Reklamationsquoten:** Reklamationen stellen einen guten Gradmesser für die Befindlichkeit des Kunden dar. Grundsätzlich sollten Reklamationen positiv gesehen werden. Zum einen zeigt der Kunde Engagement im Vergleich zu vielen unzufriedenen Kunden, die sich nicht melden. Zum anderen ist jede professionell bearbeitete Reklamation (und natürlich die Lösung des zugrunde liegenden Problems) ein Mittel zur Festigung der Kundenbindung.
- **Servicestandards:** Servicestandards wie die maximale Dauer für die Beantwortung einer Anfrage sollen bereits im Vorfeld dafür sorgen, dass eine Kundenbeziehung nicht belastet wird. Auch hier kann man davon ausgehen, dass die Kundenbeziehung umso besser ist, je exakter Servicestandards eingehalten werden.
- **Gesprächsinhalte:** Wird neben den direkten Geschäftsthemen auch über persönliche berufliche Perspektiven/Herausforderungen der Gesprächspartner gesprochen? Weiß man etwas über interne Erfolge und Niederlagen? Gibt es auch Gespräche über private Themen? Die Schulprobleme oder -erfolge der Kinder? Hausbau? Solche Beziehungen sind nicht so anfällig wie rein geschäftliche.
- **Integration in Kundengremien:** Wer als Lieferant in internen Gremien, Ausschüssen oder Projektgruppen des Kunden sitzt, ist nicht nur akzeptiert, sondern schwer ersetzbar. Er erhält zudem viele Hintergrundinformationen, die es ihm erleichtern, sich weiterhin richtig zu positionieren. Er kann Bedürfnisse und Anforderungen antizipieren und so uneinholbare Wettbewerbsvorsprünge erlangen.

Der große Vorteil dieser Stellhebel ist, dass sie alle aktiv durch das Anbieterunternehmen beeinflussbar sind. Immer wenn nicht die höchste mögliche Ausprägung erreicht wird, entsteht automatisch ein Handlungsbedarf für den Kundenbindungsprozess.

Mit einem einfachen Scoring-Modell kann der konkrete Status dieser Stellhebel analysiert werden (vgl. Tab. 1).

Für den Erfüllungsgrad eines jeden Stabilitätsfaktors werden ein bis drei Punkte vergeben. Wenn die volle Punktzahl nicht erreicht wird, können sofort konkrete Aktivitäten zugeordnet werden.

Tab. 1 Beispiel Scoring-Modell zur Messung der Beziehungsstabilität (Quelle: Mercuri International Deutschland GmbH)

Stabilitätskriterien	1 Punkt +	2 Punkte ++	3 Punkte +++	Aktivitäten zur Verbesserung der Beziehungsstabilität
1				Kontaktebenen/-partner beim Kunden
2				Kontaktebenen/-partner im eigenen Unternehmen
3				Kontakte auf GF-Niveau
4				Etabliertes Produktportfolio
5				Inanspruchnahme von Service
6				Reklamationsquoten
7				Einhaltung von Servicestandards
8				Gesprächsinhalte
9				Integration in Kundengremien
10				Referenzkunde

4 Messung der Aktivitätsdurchführung

Um Aktivitäten zu managen, müssen also zunächst aus Ergebniszielen Aktivitätsziele abgeleitet werden. Der nächste Schritt besteht darin, das Erreichen von Aktivitätszielen zu messen. Die typischen Fragestellungen hierbei lauten: Inwieweit wurden die definierten Aktivitäten der Ausbauprozesse auch durchgeführt, welche KPI wurden erreicht und welche Aktivitäten zur Stabilisierung der Kundenbeziehungen wurden tatsächlich durchgeführt? Haben die Aktivitäten zu den gewünschten Ergebnissen geführt? Wenn nicht, welche Aktivitäten müssen angepasst werden?

Dazu sind natürlich bestimmte Berichtssysteme erforderlich, die die Aktivitätsdurchführung widerspiegeln. Es ist vergleichsweise einfach, die Quantität und auch die Richtung der Aktivitäten pro Kunden zu erfassen und mit den Zielsetzungen zu vergleichen. Leider sind die meisten CRM-Systeme aber nicht exakt darauf ausgerichtet. Es werden zwar Aktivitäten erfasst, aber nicht mit einer Zielgröße verglichen. Ein Zielabgleich erfolgt meist nur bei Ergebnissen oder Teilergebnissen (z. B. Pipeline). Weitaus schwieriger ist die Messung der Qualität der Aktivitäten. Dazu ist es nötig, einen Verkäufer bei typischen Aktivitäten zu begleiten (Stichwort „Coaching“) und zu beobachten. Erst dadurch entsteht ein professionelles Aktivitätsmanagement im Vertrieb.

5 Fazit

Kein Fußballtrainer würde auf die Idee kommen, nur ein Spielergebnis vorzugeben und in der Umkleidekabine auf den Halbzeitstand zu warten. Er definiert vorab genau die Spielzüge (Verkaufsprozesse), die die Mannschaft durchführen muss, um einen bestimmten Gegner zu besiegen. Er trainiert jede einzelne Art des Ballkontaktes (Aktivität) und das Zusammenspiel der Spieler bis zur Automatisierung. Er sitzt am Spielfeldrand und beobachtet den Spielablauf (Berichts-/Reportingsysteme, Coaching) und greift korrigierend ein, wenn die Spielzüge nicht wie geplant durchgeführt werden oder wenn sie nicht zum Erfolg führen. In der vertrieblichen Führungspraxis ist das leider nicht immer der Fall.

Ein konsequentes Aktivitätsmanagement schafft nicht nur die Voraussetzung, um Vertriebsergebnisse systematisch zu erreichen. Es ist zugleich auch ein Frühwarninstrument, das es ermöglicht, korrigierend einzugreifen, bevor Ziele nicht erreicht werden.