

Mehr Schlagkraft für die Vertriebsorganisation

Die Welt des Vertriebs verändert sich auch für kleine und mittelständische Unternehmen: Kunden nutzen verstärkt das Internet als Informationsquelle. Konfigurationssysteme, Onlineshops und Ausschreibungsplattformen stellen die Vertriebsarbeit vor neue Herausforderungen. Was sind die Konsequenzen für den Aufbau einer Vertriebsorganisation insbesondere im Mittelstand?

Zunächst die gute Nachricht: Speziell im B2B-Verkauf wird der persönliche Verkauf nicht überflüssig werden. Erklärungsbedürftige Produkte, Mehrwertkonzepte, Lösungen oder Wertschöpfungspartnerschaften erfordern noch immer spezialisierte Verkäufer vor Ort beim Kunden. Verkaufsorganisationen sollten möglichst exakt auf die jeweiligen Markt- und Kundenstrukturen, ihre Anforderungen und das veränderte Einkaufsverhalten der Kunden ausgerichtet werden. Für den Aufbau einer schlagkräftigen Vertriebsorganisation in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) müssen daher grundsätzliche Entscheidungen über die Vertriebsform, die Vertriebsfunktionen, die Kundenzuordnung und die Ausgestaltung des Vertriebsmanagements getroffen werden (siehe Abbildung 1).

Die richtige Vertriebsform: direkt, indirekt oder digital?

Auch – oder gerade – im digitalen Zeitalter spielen zunächst wirtschaftliche Überlegungen bei der Ausgestaltung der Vertriebsorganisation eine entscheidende Rolle. Die Kosten der Vertriebsorganisation dürfen nicht höher sein als die Deckungsbeiträge, die sie erwirtschaftet. Zunächst sollten daher die (potenziellen) Kunden analysiert werden: Welches Umsatzpotenzial haben sie und wie sieht ihre „Buying Journey“ aus? Wie treffen sie ihre Einkaufsentscheidungen? Welche Verkaufsaktivitäten müssen entwickelt werden, um einen Kontakt aufzubauen und einen Abschluss zu erreichen? Wie hoch ist die Kaufwahrscheinlichkeit? Rechnet es sich, sie direkt mit einem Verkäufer zu bearbeiten?

Am Anfang steht also die grundsätzliche Entscheidung über die Vertriebsform: Soll es ein Direktvertrieb sein, bei

dem mit eigenen Verkäufern direkt an Endkunden verkauft wird oder ein indirekter beziehungsweise mehrstufiger Vertrieb, bei dem über Absatzmittler verkauft wird? Beim Direktvertrieb sind die Vertriebskosten pro Kunden relativ hoch. Kunden müssen ein entsprechendes Umsatzpotenzial und eine gewisse Kaufwahrscheinlichkeit haben. Ist das Potenzial oder die Kaufwahrscheinlichkeit dagegen gering, kann es sinnvoll sein, indirekt über Absatzmittler zu verkaufen oder digital. In diesem Fall sind die Vertriebskosten pro Kunden meist deutlich geringer.

Natürlich sind auch Mischformen möglich. Bestimmte Marktsegmente können direkt und andere indirekt oder digital bearbeitet werden. Nur sollte das in der Regel nicht von den gleichen Personen oder den gleichen Vertriebsmannschaften durchgeführt werden, denn die Anforderungen an die Verkaufsarbeit und die Einsatzsteuerung sind im direkten und indirekten Vertrieb meistens sehr unterschiedlich.

Kompakt

- Die Entscheidung für eine direkte, indirekte oder digitale Vertriebsform wird vor allem vom Potenzial und der Buying Journey der Kunden beeinflusst.
- Eine regionale Kundenzuordnung ist nicht immer die beste Alternative. Je nach Kundenstruktur sind branchen-, produkt- oder kundenorientierte Organisationsformen effizienter.
- Vertriebsmannschaften müssen geführt werden. Sie finden nicht immer von allein den richtigen Weg zum Verkaufserfolg.



Direktvertrieb: Projektgeschäft oder Produktverkauf?

Beim Direktvertrieb ist die Verwendung der Produkte durch den Kunden ein wichtiger Einflussfaktor für die Ausgestaltung der Vertriebsorganisation. Handelt es sich um ein Projektgeschäft, beim dem vorwiegend maßgeschneiderte Produkte oder Lösungen (zum Beispiel Maschinen oder komplexe Dienstleistungen) verkauft werden, die nach dem Erstkauf kontinuierlich verwendet werden und für die nur gelegentlich ein Ersatzbedarf anfällt – oder um Produkte, die zunächst freigegeben werden müssen, um dann in einem Produktionsprozess weiterverarbeitet oder dauerhaft in einem Sortiment aufgenommen werden und dann kontinuierlich eingesetzt und nachgekauft werden?

Oder handelt es sich eher um einen klassischen Produktverkauf, bei dem nach der Etablierung einer grundsätzlichen Geschäftsbeziehung permanent neue Kaufentscheidungen sichergestellt werden müssen? Entweder weil es einen häufigen Produktwechsel beziehungsweise wechselnde Kollektionen gibt oder der Kunde, je nach Bedarf, unterschiedliche Produkte aus einem angebotenen Sortiment einsetzen kann.

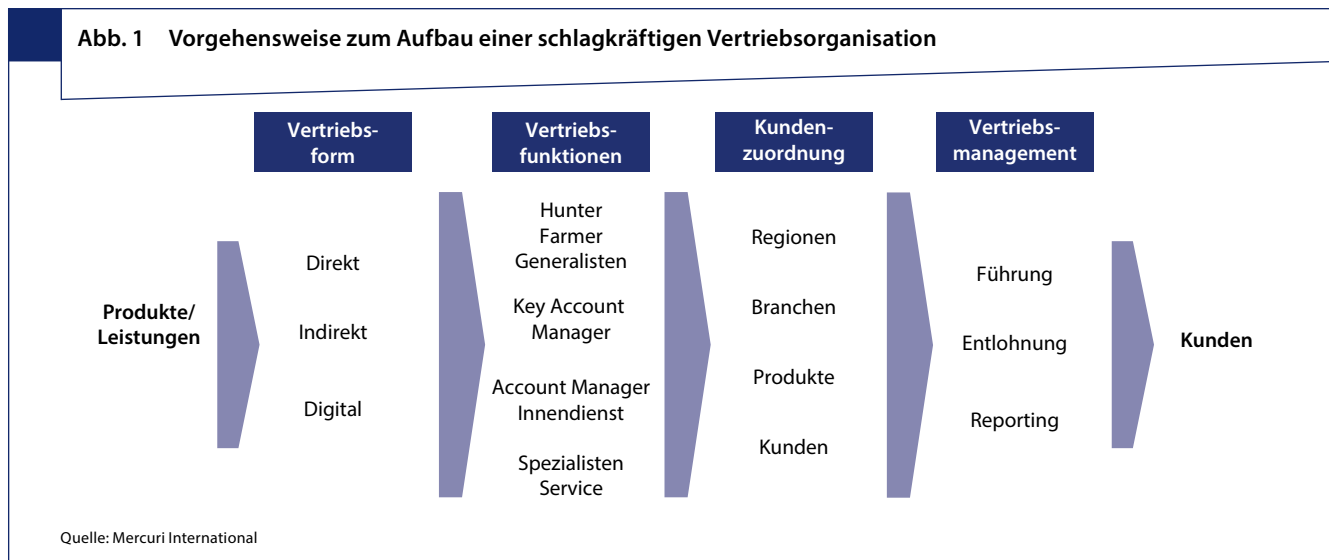
Projektgeschäft: Ein Projektgeschäft ist sehr akquisitionslastig. Mit einem Verkaufsabschluss ist das Potenzial eines neuen Kunden zunächst meist weitgehend ausgeschöpft. Während der Produktnutzung ist zwar oft eine kontinuierliche Betreuung nötig, Ersatzteile oder Verbrauchsmaterialien werden benötigt, aber ein neuer Bedarf entsteht erst wie-

der später oder sporadisch. Es müssen daher regelmäßig neue Kunden gefunden und Geschäftsbeziehungen aufgebaut werden. Die Erfolgsquoten sind oft nicht hoch (20 Prozent gelten schon als gut) und es sind zahlreiche Kontakte zu vielen potenziellen Kunden nötig. Das ist anstrengend und viele Verkäufer „flüchten“ gerne in Betreuungsaktivitäten, wenn sie die Möglichkeit dazu haben. In der Folge gehen die Akquisitionsaktivitäten immer weiter zurück.

Bei solchen Rahmenbedingungen sollte die Vertriebsmannschaft daher aus unterschiedlichen Vertriebsfunktionen bestehen. Klassische Verkäufer konzentrieren sich als „Hunter“ primär auf die Akquisition von Kunden. Die anschließende Betreuung der Kunden, das Sicherstellen des Wiederkaufs oder die Ausschöpfung von Cross-Selling-Potenzialen übernehmen dagegen sogenannte „Farmer“. Das sind Vertriebsmitarbeiter wie Anwendungstechniker/Service Mitarbeiter oder Projekt-/Accountmanager. Mit einem solchen „Hunter-Farmer-Modell“ wird man einen so definierten Markt in den meisten Fällen effizienter bearbeiten können als mit einem Generalisten-Verkäufer, der grundsätzlich alle Phasen eines Verkaufsprozesses, Akquisition und Betreuung bei der späteren Nutzung abdeckt. Auch wenn die Übergabe durch den Hunter an den Farmer immer eine kritische Phase darstellt, die gut geplant werden muss.

Produktverkauf: Beim Produktverkauf kann natürlich ebenfalls mit ein Hunter-Farmer-Modell eingesetzt werden. Allerdings haben in diesem Fall meistens reine Betreuungs-

Abb. 1 Vorgehensweise zum Aufbau einer schlagkräftigen Vertriebsorganisation



oder Abwicklungsaktivitäten nicht so einen hohen Stellenwert. Es muss daher nicht unbedingt mit zwei verschiedenen, eigenständigen Vertriebsfunktionen gearbeitet werden. Generalisten-Verkäufer können sowohl Hunter- als auch Farmer-Aufgaben wahrnehmen. Die eher operativen Abwicklungstätigkeiten können von einem stationären Innendienst übernommen werden.

Das macht es einerseits einfacher, denn es müssen nicht zwei grundsätzlich verschiedene Vertriebsfunktionen definiert, organisiert, gesteuert und koordiniert werden. Kunden können ganzheitlicher bearbeitet werden und bestimmte Erfolgsquoten lassen sich leichter erreichen. Andererseits sind die Anforderungen an die Kompetenzen der Verkäufer und deren Steuerung umfangreicher. Speziell der richtige Aktivitätsmix zwischen Akquisition und Bestandsbetreuung und -verkauf ist eine Herausforderung: Verkäufer mit Hunter-Genen werden tendenziell die Bestandskunden vernachlässigen, Verkäufer mit Farmer-Genen scheuen eher Akquisitionsaktivitäten.

Synergieeffekte durch Absatzmittler

Wenn es eine Vielzahl von Kunden mit nur geringem Potenzial gibt, hat es oft wenig Sinn, sie direkt zu bearbeiten. Die Vertriebskosten werden wahrscheinlich höher sein als die Erträge. Dazu kommt, dass in solchen Fällen das Einkaufsvolumen oder die Bedeutung der Produkte auch aus Kundensicht meistens relativ niedrig ist. Dadurch kann es sehr aufwendig sein, überhaupt einen direkten Kontakt zu diesen potenziellen Abnehmern aufzubauen. In dieser Situation ist es besser, über Absatzmittler wie Händler, Handelsvertreter oder Agenten zu arbeiten, die auch noch andere Produkte an die Zielgruppe verkaufen. Sie können mit weitaus weniger

Aufwand neue Produkte oder Leistungen an ihre bestehenden Kunden verkaufen. Dadurch relativieren sich die Verkaufskosten pro Kunde. Die Vergütung und die Provisionen für die Absatzmittler sind in der Regel weitaus geringer als die direkten Verkaufskosten. Wenn ein Absatzmittler darüber hinaus auch noch Logistikfunktionen übernimmt, können sich weitere Synergieeffekte ergeben.

Die ausgewählten Absatzmittler müssen in der Regel aber auch von einer Vertriebsorganisation beziehungsweise von einem hauptamtlichen Verkäufer betreut werden. Dafür werden allerdings im Direktvertrieb deutlich weniger Verkäufer benötigt. Ein zentraler Mitarbeiter, der noch andere Funktionen wahrnimmt, wird vielleicht einen Händler akquirieren, aber kaum effizient „nebenbei“ bearbeiten können. Hier kommt es vor allem auf eine kontinuierliche Betreuung an.

Die große Herausforderung bei jedem indirekten Vertrieb liegt in der Aktivierung der Absatzmittler für die eigenen Produkte. Gerade beim Sortimentsverkauf besteht die Gefahr, dass ein Händler die Absatzpotenziale für die einzelnen Produkte nicht aktiv ausschöpft, sondern nur eher passiv Mitnahmeeffekte nutzt. Verkäufer müssen daher permanent die Absatzentwicklung beobachten und die Aufmerksamkeit eines Händlers oder seiner Mitarbeiter immer wieder auf ihre Produkte lenken. Neben dem regelmäßigen persönlichen Kontakt müssen Verkaufsaktionen, gemeinsame Werbemaßnahmen oder Schulungen für die Verkäufer der Händler oder für Kunden initiiert werden. Verkäufer sollten daher eher ein „Farmer-Profil“ haben. Sie müssen kontinuierlich präsent sein, sich kümmern und belastbare persönliche Beziehungen aufbauen. Manchmal ist es sogar nötig, bestimmte Kunden der Händler zusätzlich direkt zu bearbeiten, um die Händler zu unterstützen und die Kunden an das eigene Unternehmen zu binden.

Tab. Kundenzuordnung

Kundenzuordnung	Vorteile	Nachteile
Nach Regionen	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Reiseaufwand • Nutzung von regionalen Synergien 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Kompetenz für branchen-/produktspezifische Herausforderungen
Nach Branchen	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz für branchenspezifische Herausforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Reiseaufwand • Keine Nutzung von regionalen Synergien
Nach Produkten	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz für komplexe Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Reiseaufwand • Keine Nutzung von regionalen Synergien
Nach Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Überregional tätige Kunden können ganzheitlich bearbeitet werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Reiseaufwand oder Koordinationsaufwand mit regionalen Verkäufern

Quelle: Mercuri International

Weniger Verkäufer für digitalen Vertrieb

Speziell wenn nicht erklärungsbedürftige Produkte vermarktet werden und die Produktgruppen im Markt grundsätzlich bekannt sind, ist der Mehrwert eines Verkäufers für Kunden begrenzt. Die Produkte und ihre Funktionen müssen nicht mehr grundsätzlich erklärt werden und es ist kaum möglich, einen zusätzlichen Bedarf zu wecken. Die Vertriebskosten sind aber trotzdem hoch.

In dieser Situation kann es weitaus günstiger sein, die Produkte digital, über Onlineshops oder elektronische Angebotsplattformen zu vermarkten. Das bedeutet aber nicht, dass im B2B-Bereich eine bestehende Vertriebsorganisation automatisch überflüssig ist oder gar keine Verkäufer mehr benötigt werden. Je nach dem Bekanntheitsgrad der Produkte müssen immer noch neue Kunden gewonnen werden. Bestehende Kunden werden nicht immer von selbst den Weg zu den digitalen Angeboten finden, müssen ihr gewohntes Bestellverhalten ändern und oft müssen Rahmenverträge abgeschlossen werden. Dafür werden allerdings deutlich weniger Verkäufer benötigt als für einen traditionellen Vertrieb.

Vor- und Nachteile der Kundenzuordnungsmodelle

Die Zuordnung der Kunden und Interessenten zu einzelnen Verkäufern kann einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg einer Vertriebsorganisation haben. Grundsätzlich gibt es vier Alternativen: regionale, branchen-, produkt- oder kundenbezogene Zuordnungen (siehe Tabelle oben).

Häufig werden regionale Verantwortlichkeiten definiert. So können Reisezeiten optimiert, die Verkaufskapazitäten optimal ausgeschöpft und gegebenenfalls regionale Synergie-

effekte wie generelle Werbemaßnahmen oder Messen gut genutzt werden. Wenn die Kunden allerdings sehr heterogen sind, in unterschiedlichen Branchen arbeiten, sehr branchenspezifische Anforderungen stellen, wenn sehr unterschiedliche Produktgattungen verkauft werden, Kunden hauptsächlich überregional tätig sind, hat eine regionale Kundenzuordnung einige Nachteile. Kaum ein Verkäufer kann die spezifischen Anforderungen unterschiedlicher Branchen verstehen. Er kann in diesen Fällen oft nicht auf „Augenhöhe“ argumentieren oder Lösungen wirklich kundenspezifisch gestalten. Er wird dadurch an Überzeugungskraft und Wirkung verlieren. Hier ist gegebenenfalls eine überregionale Zuordnung nach Branchen sinnvoller.

Das gleiche gilt, wenn sehr unterschiedliche Produktgruppen verkauft werden, bei denen ein hohes Anwendungswissen erforderlich ist. Auch hier kann es sich lohnen, den Vertrieb überregional produktgruppenspezifisch auszurichten. Der höhere Reiseaufwand wird in der Regel durch höhere Erfolgsquoten kompensiert.

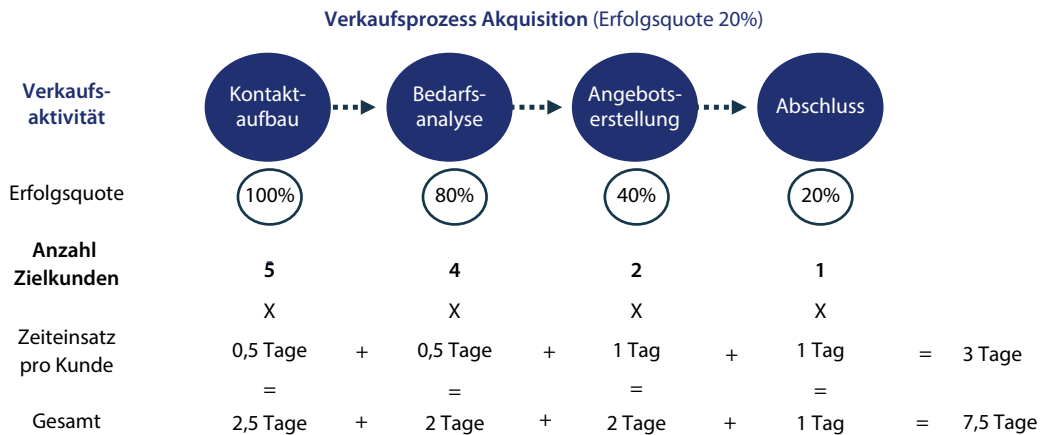
Wenn ein Markt von großen Kunden dominiert wird, die Niederlassungen in verschiedenen Regionen haben, ist eine rein regionale Bearbeitung ebenfalls nicht optimal. Auch wenn regional teilweise eigenständig entschieden wird – grundlegende Entscheidungen wie Produktfreigaben und Rahmenbedingungen werden oft direkt oder indirekt von der Zentrale beeinflusst. Werden diese Kunden nicht auch regionenübergreifend bearbeitet, wird es kaum möglich sein, alle Umsatzpotenziale auszuschöpfen. Auch die Zuordnung zu einem regionalen Verkäufer, in dessen Gebiet sich zufällig der Standort der Zentrale befindet, wird oft nicht helfen. Er kennt das Geschäft in den anderen Regionen nicht, hat dadurch keinen Überblick über die Entwicklung des Gesamtgeschäftes und hat nicht immer die Kapazitäten, die für eine Zentralbearbeitung nötig sind. Abhängig vom Potenzial solcher Kunden kann hier eine überregionale Betreuung vorteilhaft sein.

Natürlich können auch die regionale und überregionale Bearbeitung von Kunden kombiniert werden. Entweder durch überregional tätige Branchen-/Produktspezialisten, die regionale Verkäufer gegebenenfalls unterstützen oder durch Key Account Manager, die überregionale Zentren bearbeiten und die Potenziale in engem Kontakt mit den regionalen Verkäufern ausschöpfen.

Die richtige Größe der Vertriebsmannschaft

Natürlich muss eine schlagkräftige Vertriebsorganisation auch über ausreichende Vertriebskapazitäten verfügen. Die Anzahl der Verkäufer wird dabei von den Vertriebszielen und Verkaufsprozessen bestimmt. Wie viel neue Kunden sollen

Abb. 2 Beispiel für die Berechnung der benötigten Vertriebskapazitäten



In diesem Beispielfall werden für die Akquisition eines Kunden 7,5 Tage benötigt.
 Beträgt die Kapazität eines Verkäufers 188 Tage/Jahr, so kann er 25 Kunden akquirieren.
 Sollen pro Jahr insgesamt 100 neue Kunden gewonnen werden, sind dafür 4 Verkäufer nötig.

Quelle: Mercuri International

mit welchem durchschnittlichen Umsatz gewonnen und wie viele Bestandskunden sollen bearbeitet und ausgebaut werden? Sind diese Ziele definiert, müssen die jeweiligen Verkaufsprozesse und die dafür notwendigen Aktivitäten betrachtet werden.

Bei der Akquisition bestehen die typischen Aktivitäten in der Identifizierung passender Zielkunden, der ersten Kontaktaufnahme und Positionierung, Kontaktvertiefung, Bedarfs- und Lösungsdefinition, Angebotserstellung, Präsentation und Verhandlung. Für diese Tätigkeiten wird der Zeitbedarf inklusive Reiseaufwand ermittelt. Damit ist aber noch nicht der tatsächliche Aufwand kalkuliert, der für die Gewinnung eines neuen Kunden realistisch ist. Dazu wäre eine Erfolgsquote von 100 Prozent nötig. In der Praxis liegen die Quoten aber im besten Fall bei 20 Prozent. Dadurch ergibt sich ein Multiplikatoreffekt. Tatsächlich müssen weitaus mehr Zielkunden mit teilweise den gleichen Aktivitäten bearbeitet werden. Selbst bei einer Erfolgsquote von 20 Prozent ist der Aufwand pro gewonnenem Kunden mindestens zwei bis drei Mal so hoch. Das dafür benötigte Zeitvolumen multipliziert mit der Anzahl der zu gewinnenden Neukunden beschreibt den Kapazitätsbedarf für die Akquisition beziehungsweise die Anzahl der Verkäufer, die zur Zielerreichung benötigt werden (siehe Abbildung 2).

Bei der Bestandskundebearbeitung müssen meistens zwei Prozesse unterschieden werden. Zunächst geht es um die Abwicklung des bestehenden Geschäftsvolumens: Welche Aktivitäten (zum Beispiel Abschluss von Jahresvereinbarungen, Re-

view und Abstimmungsmeetings, Bearbeitung von unterjährigen Anfragen, Erstellung von Angeboten) sind dafür nötig? Wie viele Telefonate oder Besuche vor Ort müssen darüber hinaus durchgeführt werden, um einen ausreichenden Kontakt zu allen Entscheidern und Beeinflussern und deren Zufriedenheit sicherzustellen? Sind diese Aktivitäten, gegebenenfalls nach unterschiedlicher Kundenklassen (Größe/Potenzial) definiert, müssen ihnen ebenfalls Zeitpotenziale zugeordnet werden? Die Multiplikation mit der Anzahl der Kunden ergibt den benötigten Kapazitätsbedarf für die Abwicklung des bestehenden Geschäftsvolumens.

Meistens soll aber nicht nur das bestehende Volumen gehalten, sondern auch zusätzliches Potenzial ausgeschöpft werden. Dazu sollte ermittelt werden, welche zusätzlichen Aktivitäten (zum Beispiel spezielle Chancengespräche zur Bedarfsweckung, Produktvorstellungen, Tests, Verhandlungen) dafür durchgeführt werden müssen. Dieser Ausbauprozess ist in seiner Grundstruktur mit dem Akquisitionsprozess vergleichbar, jedoch meist deutlich weniger zeitaufwendig. Er baut auf einer bestehenden Kundenbeziehung auf; Kunden mit passenden Potenzialen können sicherer identifiziert werden und man kennt sich. Dadurch sind die Erfolgsquoten meist besser als bei völligen Neukunden und es müssen weniger Zielkunden bearbeitet und Kapazitäten eingesetzt werden.

Wenn der gesamte Zeitbedarf zur Zielerreichung ermittelt ist, kann auch hier die Anzahl der Verkäufer leicht bestimmt werden. Das gesamte benötigte Zeitvolumen wird wieder durch die für Verkaufsaktivitäten verfügbare Zeit eines Ver-

käufers (das sind in der Regel weniger als die gesamte Arbeitszeit) geteilt. Das Ergebnis ist die Anzahl der benötigten Verkäufer für die Bestandskundenbearbeitung.

Bestimmte Arbeitsschritte in den Verkaufsprozessen müssen nicht unbedingt von einem klassischen Verkäufer im Außendienst durchgeführt werden. Viele Aktivitäten können auch durch einen Innendienst oder andere unterstützende Funktionen wie Marketing, Social-Media-Verantwortliche oder digital durchgeführt werden. Dadurch können der Zeitbedarf und damit die Anzahl der Verkäufer im Außendienst spürbar reduziert werden, ohne dass Effizienz verloren geht. Tendenziell wird die teure Ressource Außendienst in Zukunft selektiver – zum Beispiel nur für bestimmte Aufgaben – eingesetzt werden und die Größe der Vertriebsmannschaften zurückgehen.

Herausforderungen für das Vertriebsmanagement

Die Definition von Vertriebsfunktionen und -aufgaben allein macht noch keine schlagkräftige Vertriebsorganisation aus. Damit eine Vertriebsorganisation im Markt Wirkung erzeugen kann, müssen Vertriebsmitarbeiter auch geführt werden. Verkäufer haben normalerweise relativ viel Freiräume bei der Ausgestaltung ihrer Arbeit und brauchen daher konkrete Ziele, an denen sie sich orientieren können. Idealerweise sollte das nicht nur ein pauschales Umsatzziel sein. Je nach Aufgabe, Marktsituation und Produktportfolio sollten zum Beispiel auch Ziele für eine bestimmte Anzahl zu gewinnender Kunden, für bestimmte Produktumsätze oder Erfolgsquoten formuliert werden.

Aber nicht jeder Verkäufer ist in der Lage, Ziele in Aktivitäten zu übersetzen. Daher müssen nicht nur die Zielerreichung, sondern auch die Aktivitätsdurchführung beziehungsweise der Ablauf der Verkaufsprozesse kontinuierlich beobachtet werden. Das ist die Aufgabe von Führungskräften. Sie müssen den Mitarbeitern dazu Feedback geben, ihre Aktivitäten gegebenenfalls neu justieren, sie aus- und weiterbilden, bei herausfordernden Kundenkontakten unterstützen und motivieren. Der Zeitaufwand dafür sollte nicht unterschätzt werden. Die maximale Führungsspanne im Vertrieb liegt erfahrungsgemäß zwischen acht und zwölf Personen. Selbst ein leistungsfähiger Firmeninhaber ist damit, je nach der Anzahl der zu führenden Vertriebsmitarbeiter, schnell überfordert.

Auch ein Entlohnungsmodell kann die persönliche Führung nicht ersetzen. Typischerweise haben Verkäufer, speziell wenn sie „Hunter“ sind, ein relativ geringes Fixum und einen hohen variablen Provisionsanteil. Nur wenn ausreichend Abschlüsse generiert werden, lässt sich ein zufriedenstellendes Einkommen realisieren. Das allein reicht zur Steuerung

aber noch nicht aus. Durch Abschluss- oder Umsatzprovisionen wird zwar ein Leistungsdruck aufgebaut, Erfolge erlebbar gemacht und vielleicht auch die Motivation gestärkt. Allerdings ist dadurch noch nicht sichergestellt, dass auch wirklich die richtigen Aktivitäten entwickelt werden.

Das Reporting der Aktivitäten und natürlich die Dokumentation von relevanten Kundendaten sollten idealerweise über ein CRM-Systeme erfolgen. Aber solange die Anzahl der Verkäufer und Kunden überschaubar ist, können solche Angaben auch über andere, zum Beispiel Excel-basierte Systeme erfasst und ausgewertet werden. Wichtig sind generell nicht die Reporting-Instrumente, sondern vor allem die konsequente Beobachtung, Analyse und Beeinflussung der verkäuferischen Aktivitäten und Ergebnisse.

Mit Strukturierung und aktivem Management zum Ziel

Um eine schlagkräftige Vertriebsorganisation im mittelständischen Unternehmen aufzubauen, reicht es nicht aus, kompetente Verkäufer einzusetzen, ihnen Kunden zuzuordnen und ambitionierte Vertriebsziele zu setzen. Erst wenn die Vertriebsorganisation richtig strukturiert ist und auch aktiv gemanagt wird, lassen sich ambitionierte Ziele erreichen. Diese Regeln gelten auch für bestehende Vertriebsorganisationen. Digitalisierung, Konzentrationstendenzen und ein verändertes Einkaufsverhalten erfordern oft eine grundlegende Re-Organisation. ■



Autor

Holger Dannenberg

ist Geschäftsführer von Mercuri International Deutschland, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungsunternehmen in Meerbusch (www.mercuri.de).
E-Mail: holger.dannenberg@mercuri.de



Vertrieb im Mittelstand



Schmiech, C.: Der Weg zur Industrie 4.0 für den Mittelstand, in: Wolff, D., Göbel, R.: Digitalisierung: Segen oder Fluch?, Berlin/Heidelberg 2018, www.springerprofessional.de/link/15791234

Kleimeier, P.: Mythos 2: Vertriebler laufen von alleine, in: Kleimeier, P.: Verkaufserfolg für KMU, Wiesbaden 2017, www.springerprofessional.de/link/13334150