



Voll motiviert: Das Verkaufsteam im Innendienst erhält – frisch geschult – zusätzliche Aufgaben Bild: BKK

VERTRIEB: STRATEGISCHE ZIELE ERREICHEN

Ein offenes Ohr für den Kunden

Unternehmen, die ehrgeizige Wachstumsziele verfolgen, müssen ihren Vertrieb den steigenden Anforderungen des Marktes anpassen. Wie das erfolgreich gelingt, zeigt das Beispiel der Piab Vakuum.

Unternehmen, die nicht wachsen, schrumpfen. Gemäß diesem Motto ist der Vertrieb für Rainer Scharf, Geschäftsführer der Piab Vakuum GmbH, Friedberg, das A und O, um die eigenen Marktanteile auf dem hart umkämpften Vakuumtechnologiemarkt auszubauen. Für den agilen Chef spielt das strategische Kundenmanagement eine besonders wichtige Rolle. „Vor einem Jahr haben wir daher ein System für das Customer Relationship Management (CRM) aufgebaut, das auf die künftige Entwicklung unserer Kunden ausgerichtet ist“, berichtet Geschäftsführer Rainer Scharf.

Die Anregung dazu kam vom Berater Joachim Kipke von Raisch & Team Vertrieb und Führung, der dem Piab-Chef seit längerem zur Seite steht. „Das Problem der meisten CRM-Systeme ist neben einer kaum beherrschbaren Datenflut die eindimensionale Fixierung auf den Umsatz, noch dazu auf den Umsatz im vergangenen Jahr“, erklärt der Waldenbacher Berater. Der Umsatz von gestern sagt seines Erachtens wenig über die zu-

künftige Entwicklung eines Kunden aus, ebenso wenig über Deckungsbeiträge. In der deutschen Dependence des schwedischen Vakuumtechnikherstellers werden seitdem die Informationen, die das CRM-System liefert, dazu genutzt, um Zielgruppen strategisch zu bearbeiten und Kunden zu binden. Im ersten Schritt definierten Scharf und Kipke Selektionskriterien und ordneten die Kunden in Gruppen:

Steckbrief: Piab Vakuum

Piab wurde 1951 in Schweden gegründet und entwickelt Vakuum-Lösungen. Das Unternehmen verwendet in vielen seiner Produkte Coax®, eine Technologie, um mit Druckluft ein Vakuum zu erzeugen. Coax®-Pumpen gelten als kleiner, effizienter und zuverlässiger als übliche Ejektoren. www.piab.de

- Key-Account (Schlüsselkunden),
- Target-Account (Zielkunden),
- Major Account (Globale Strategiekunden) und
- Score Account (Basiskunden).

„Anschließend erarbeiteten wir mit dem Vertriebsteam für jedes Segment ein Kundenbearbeitungsprogramm inklusive detaillierter Maßnahmenpläne, so genannte Roadmaps“, erklärt Rainer Scharf. Die Strategie sieht zunächst eine Durchdringung von Teilmärkten, etwa der grafischen Industrie und der Druckindustrie, vor. Statt auf den Handel setzt Scharf nun auf Direktmarketing und auf Messepräsenzen.

Veränderungen kamen auf den Innendienst zu. Gehörte es bislang zu den Kernaufgaben, Kundenaufträge zu verwalten, übernehmen die Innendienstler nun verstärkt wertschöpfende Aufgaben, indem sie aktiv den Vertrieb mitgestalten. „Die Einführung von ERP-Systemen macht viele Kernprozesse im Betrieb effizienter und schneller“, weiß Berater Joachim Kipke. Nicht nur bei Piab sollten Innendienstler daher seines Erachtens die neu gewonnene Zeit, nutzen, um, quasi als Verkäufer ohne Autos, proaktiv Kunden zu bearbeiten. Dadurch sei der Einsatz der personellen Ressourcen effektiver.

Allerdings müssen Innendienstmitarbeiter in der Regel auf ihre neuen Aufgaben, zu denen unter anderem die telefonische Betreuung und die Akquisition von Kunden gehört, vorbereitet werden. Vertriebsexpertin Anne-Rose Raisch, die bei dem schwedischen Hersteller diese Qualifizierung durchführte, macht deutlich, dass die Spielregeln zwischen Innen- und Außendienst in dem Kundenmanagementkonzept klar und verbindlich geregelt sein müssen.

„Der Kundenbesuch eines Außendienstmitarbeiters kostet zwischen 250 bis 400 Euro“, erklärt die Waldenbacher Trainerin, „ein entsprechender telefonischer Kontakt des Innendienstes indes, je nach Branche, lediglich ein Fünftel bis ein Zehntel davon.“ Der Innendienst könne daher gut Kunden betreuen, die eher sporadisch und in kleineren Mengen kaufen, beziehungsweise die gezielte Ver-

> MARKTCHANCEN

Selbstmanagement heißt eine Schlüsselqualifikation für gute Vertriebsmitarbeiter, wissen Experten. Die Vertriebsplanung liegt idealerweise in den Händen des einzelnen Verkäufers. Er plant selbst die Kundenbesuche, die Zeiten für Telefonate, die Gesprächsinhalte sowie die Intensität der Vor- und Nachbereitung von Terminen.

markung von Zusatzleistungen, das Cross-Selling, übernehmen. Aufgabe des Außendienstes wäre es weiterhin, primär das Geschäft mit Schlüssel- und Zielkunden zu forcieren.

Der Erfolg steht und fällt indes mit dem täglichen Vertrieb. Berater Joachim Kipke und Piab-Chef Rainer Scharf führen dazu prozessbegleitende Kennzahlen in einer so genannten Vertriebs-Balanced ScoreCard (BSC). „Balanced Scorecards ermöglichen es, das Geschehen in der Umsetzungsphase transparent zu machen“, erklärt Kipke, der bereits in seinen früheren Funktionen als Geschäftsführer und Vertriebschef gute Erfahrungen mit der BSC gemacht hat. Denn so lassen sich wichtige Fakten dokumentieren:

- die Termineffizienz (qualifizierte Anfragen pro Besuch),
- die Reaktionszeiten (Angebote auf Anfragen),
- Umwandlungsraten der Mitarbeiter (Angebote in Aufträge) und
- die Umsätze und Auftragseingänge.

Im Rahmen des Vertriebscontrollings achtet Rainer Scharf darauf, dass Umsatzziele nicht zu Lasten des Deckungsbeitrags gehen. „Das würde passieren, wenn wir um jeden Preis verkaufen“, erklärt der Geschäftsführer, „wir wollen aber zufriedene Kunden, daher stehen deren Interessen im Fokus.“ Die Vertriebsplanung selbst liegt in den Händen der einzelnen Mitarbeiter. Sie planen die Kundenbesuche, die Zeiten für Telefonate, die Gesprächsinhalte sowie die Intensität der Vor- und Nachbereitung von Terminen.

„Top-Vertriebsmitarbeiter verfügen über ein perfektes Selbstmanagement“, bestätigt Vertriebstainerin Anne-Rose Raisch. In der Praxis erlebt sie, wie viele Firmen und Mitarbeiter unterschätzen, welchen Anteil die Selbstkompetenz am Vertriebs Erfolg hat.

Winfried Graichen, Chef der Smart Change GmbH, Diepoldsau/St. Gallen, verweist darauf, dass lediglich in 10 % aller Fälle aus den guten Vorsätzen, die in Vertriebsmeetings definiert werden, praktisches Tun resultiert. Jack Welch, der frühere General-Electric-Boss, reklamierte daher: „Wir brauchen Ar-

meen von Kämpfern gegen Inkonsequenz in unseren Betrieben!“ Denn Inkonsequenz bremst die meisten Vertriebsprojekte. „In mehr als 70 Prozent der Fälle werden Budgets oder Zeitlimits überschritten“, weiß Managementberater Winfried Graichen. Die wenigsten Vertriebsoffensiven liefern daher den erwarteten Return on Investment.

Anders bei Piab Vakuum: Dort zeigte die konsequente Marktbearbeitung schnell Erfolge. Um diese zu festigen und weiter zu wachsen, vergrößerte Scharf sein Vertriebsteam auf aktuell zehn Außendienstler und acht Innen-

dienstler. Neben Friedberg wurde im rheinländischen Haan ein zweiter Standort eröffnet. Und ohne passende Produkte geht es nicht: Umsatztreiber ist eine Innovation. Die so genannte Coax-Vakuumtechnologie setzt laut Piab neue Maßstäbe. Sie kommt zum Beispiel bei der so genannten Robotik Pack Line zum Einsatz, einer vollautomatisierten Verpackungslinie.

■ **Michael Gestmann**
Fachautor in Bonn

NACHGEFRAGT

„Kundenvorteile wichtiger als Produktvorteile“

> *CRM-Systeme erfreuen sich im Vertrieb hoher Beliebtheit. Zu Recht?*

Customer Relationship Management (CRM) gilt vielen als Zauberformel für den Vertriebs Erfolg. Unendlich viele Kundendaten zu sammeln, hilft allein nicht weiter. Gute CRM-Systeme schaffen aber eine Basis für ein professionelles Kundenmanagement. Doch die besten Maßnahmenpläne sind nur so viel wert, wie die Mitarbeiter die Kunst des Verkaufens beherrschen. Geschäfte werden schließlich zwischen Menschen gemacht. Software-Lösungen helfen da nicht weiter.

> *Was zeichnet ein Verkaufs-Ass aus?*

Mindestens zwei Dinge: Erstens verfügen Verkaufs-Profis über eine exzellente Menschenkenntnis. Sie können sich daher auf ihre Kunden einstellen und wissen, wie sie sich zu verhalten haben. Zweitens: Eine weitere Schlüsselkompetenz ist das Selbstmanagement. Als Verkäufer muss man bereit sein, die eigene Komfortzone zu verlassen, beispielsweise bei der Telefonakquise. Es braucht Konsequenz und Durchhaltevermögen. Allesamt sind dies Fähigkeiten, die sehr wohl erlernbar sind.

Vertriebsexpertin
Anne-Rose
Raisch ist Chefin
des Beratungs-
und Trainings-
unternehmens
Raisch und
Team Vertrieb
und Führung in
Waldenbuch/
Stuttgart



> *Die Wettbewerbsintensität steigt, die Technologievorsprünge sinken. Ist der Preis nun das Hauptargument?*

Hoffentlich nicht, auch wenn die Praxis diesen Eindruck vermittelt. Besser ist es, die Kundenvorteile, die man bietet, in den Mittelpunkt der Argumentation zu stellen. Dieses so genannte value based selling heißt, als Hersteller oder Lieferant muss ich meinen Kunden Wettbewerbsvorteile bieten, mit denen sie ihre strategischen oder operativen Markt- und Ertragsziele erreichen. Gelingt dies überzeugend, ist eine Preisdiskussion nicht erforderlich.

Michael Gestmann
www.arrisch.de