1-2 | 2024

Sales Excellence

Magazin für Vertriebspraxis und Vertriebsmanagement

Vertriebsumfrage
Künstliche Intelligenz kommt gewaltig Seite 14

Interview Stefan Kuhlmann
„Daten sind Schlüsselfaktor im Vertrieb“ Seite 16

Vertriebspipeline
Zwischen Orakel und Punktlandung Seite 25

Digital Sales Leadership

Richtig führen in der digitalen Vertriebswelt

Springer Gabler

www.springerprofessional.de

Zwischen Orakel und Punktlandung

Eine typische Herausforderung im Vertrieb: Die Prognosen und Rückmeldungen der Mitarbeiter sind zu ungenau und werden daher den Erwartungen der Vertriebsvantwortlichen nicht gerecht. Diese Kluft zwischen Erwartung und Realität kann unterschiedliche Ursachen haben. Um das Spannungsfeld aufzulösen, ist ein besseres Verständnis für die Herausforderungen der Vertriebsmitarbeiter nötig.

Wer mit seinem Verkaufsteam über dessen Vertriebspipeline spricht, erhält oftmals einen farbenfrohen Blumenstrauß an Analysen, Ausreden und Prophezeiungen. Doch dahinter verbirgt sich weit mehr als viele Vertriebsführungskräfte vermuten mögen. Denn die Vertriebspipeline erzählt die Geschichte von Herausforderungen und Potenzialen der Mitarbeiter. Diese gilt es zu entdecken. In der Regel lassen sich folgende fünf Verkäufertypen im Vertriebsteam ausmachen:

1. **Die Fleißigen:** Dieser Verkäufertyp ist aktiv und hat viele Erstgespräche. Auch machen sie vieles gut und richtig, verlieren aber die Interessenten entlang der Customer Journey. Den Grund kennen sie nicht. Damit konfrontiert sind sie erstaunt, wie viel liegen bleibt.
2. **Die Super-Optimisten:** Ihre Umsatzprognosen und angestrebte Anzahl an Abschlüssen sind hoch und vielversprechend. Die tatsächlichen Ergebnisse liegen aber weit darunter. Ein typischer Satz dieses Typs: „Wenn das alles so eintrifft, dann werde ich deutlich über dem Ziel liegen."
3. **Die Unverbindlichen:** Wenig Konkretes, dafür viele Ausreden, warum das Resultat nicht vorhersehbar sei. Schließlich ist ja alles ein Sonderfall. Und fehlende Erwartungen können auch nicht erfüllt werden.
4. **Die Gefangenen der Hoffnung:** Die Pipeline dieses Verkäufertyps ist so schwach, dass sie sich das wenige, was sie haben, schönreden. Jeder Lead wird hier lediglich in Gedanken zur Punktlandung.
5. **Die Beifahrer:** Diese Verkäufer haben die Kontrolle längst unbewusst abgegeben. Sie lassen sich von Kunden vertrösten und hinhalten. Ihre typischen Sätze lauten: „Das Gespräch war ausgezeichnet. Sie wollten noch die Unterlagen und sagten, sie melden sich, sobald sie so weit sind. Druck machen wollte ich da aber jetzt nicht."

Kompakt

- Die Vertriebspipeline ist oft eine Quelle für ungenaue Prognosen im Vertrieb, die hinter den Erwartungen zurückbleiben.
- Führungskräfte sollten gezielte Entwicklungsprogramme für ihr Team und eine Strategie zur Druckreduzierung aufsetzen.
- Klare KPIs und ein individueller Führungsansatz tragen dazu bei, den Vertrieb stärker auf Erfolg auszurichten.

Dem Kontrollverlust vorbeugen

Das häufigste Problem im Vertrieb ist der Kontrollverlust, der aus zu viel Empathie oder unzureichendem Willen zur Kontrollübernahme resultiert. Deshalb neigen Verkäufer dazu, den Kunden nicht aktiv zu führen. Um das zu verhindern, sollten Schulungen in Erstgesprächsführung und für das Verständnis der Customer Journey angeboten werden. Relevante Messgrößen, die das Ergebnis der Erstgespräche fokussieren, schaffen zudem eine das Verhalten beeinflussende Kontrollinstanz.

Viele Verkäufer sind zudem naiv und zu vertrauensvoll, ganz besonders dann, wenn die Pipeline dünn ist. Hier gilt es, den Blick auf die Realität zu schärfen.

- Interne Mentoring-Programme (Tandembesuche und Feedback-Runden),
- gute Verkaufstrainings und das

© Herzstaub / iStock

- Sammeln ehrlicher Kundenfeedbacks

schaffen Transparenz und helfen gegen die Naivität.

Hoher Druck am Ende der Periode führt zu kurzfristigen, nicht vorhersagbaren Ergebnissen. Eine effektive Strategie zur Druckreduzierung ist, bereits früh im Jahr mehr Fokus auf gute Vorarbeit zu legen und kleinere, handhabbare Projekte zu initiieren, damit die großen Herausforderungen nicht erst zum Jahresende bewegt werden.

Leadfokussierung und Kundenzentriertheit

Die Fokussierung auf Quantität statt auf Qualität von Leads kann irreführend sein. Führungskräfte sollten daher die Verkaufsziele überdenken und ihre Mitarbeiter in der Identifikation und Segmentierung von Zielkunden schulen. Auch das tiefe Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden fehlt oft. Um dieses zu verbessern, helfen das Teilen von Kunden-Testimonials, das Einbeziehen des Teams in Kundenfeedback-Sitzungen und Trainings in aktivem Zuhören. Eine klare Agenda und eine gute Vorbereitung auf das Kundengespräch unterstützen zusätzlich.

Klare KPIs und individuelle Führung

Auch die Wahl der richtigen KPIs ist entscheidend für das Verhalten und den Erfolg des Verkaufsteams. Führungskräfte sollten daher ihre KPIs kontinuierlich überprüfen und anpassen, um sicherzustellen, dass sie die gewünschten Verhaltensänderungen fördern. Dazu gehört beispielsweise die Zahl der direkt vereinbarten Folgegespräche oder Angebotsbesprechungen mit dem Kunden. Der Einheitsansatz in der Führung funktioniert meist nicht. Eine individuelle Führung, die spezifische Bedürfnisse und Fähigkeiten jedes Teammitglieds berücksichtigt, ist deutlich effektiver. Dazu gehören individuelle Profile, regelmäßige Einzelgespräche, Besuchsbegleitungen und auf die Mitarbeiter individuell zugeschnittene Trainings.

Die Vertriebspipeline eines Unternehmens spiegelt nicht nur Zahlen wider, sondern auch menschliches Verhalten und Prozesse. Ein tieferes Verständnis dieser Dynamiken und eine proaktive Herangehensweise können entscheidend sein, um die Herausforderungen im eigenen Vertrieb effektiv anzugehen. ■

Verfasst von

Patrick Utz

Seit 2007 ist Patrick Utz Verkaufstrainer (www.patrickutz.com). Der Schweizer ist Experte für Vertrieb an Universitäten, Autor und Speaker.

E-Mail: patrick.utz@patrickutz.com

Springer Professional

Vertriebsperformance

Rösel, J.: Sales wird immer mehr KPI getrieben, in: Sales Excellence Nr. 3/2022, Wiesbaden 2022, https://sn.pub/A8lDca

Thiemann, D., Skazel, R.: Was für Top-Verkäufer wirklich wichtig ist: Mindset ist nicht alles, in: Thiemann, D., Skazel, R.: Top-Verkäufer – Die Kompetenzen der Besten, Wiesbaden 2022, https://sn.pub/5Haeb9