

# „In der Liga der Besten spielen“

Deutsche Vertriebe stehen mehr denn je im Wettbewerb und müssen ihre Performance stetig messen und verbessern. Vertriebsberater Dirk Thiemann erklärt im Interview, wo es in deutschen Unternehmen hapert und wie Vertriebsleistung sich systematisch steigern lässt.

**Sales Excellence:** Herr Thiemann, wie ist es Ihrer Erfahrung nach um die Vertriebsleistung in deutschen Unternehmen bestellt?

**Dirk Thiemann:** Die Sales Performance in Deutschland stellt sich tatsächlich sehr heterogen dar. Es gibt unheimlich erfolgreiche Vertriebsunternehmen. In meinem letzten Vortrag vor Vertriebsführungskräften habe ich die These vertreten, dass wir in den Unternehmen unser Vertriebspotenzial nur zu 70 Prozent nutzen. Von den 40 Teilnehmenden hat kein Einziger widersprochen. Im Gegenteil, ich habe mit dieser Aussage breite Zustimmung erhalten. Das spricht wohl für sich.

Es gibt also offenbar viel zu tun. Welche Kenngrößen sollten Vertriebsunternehmen im Blick haben und messen, um eine gute Vertriebsleistung zu erbringen und die nötigen Stellschrauben dafür zu erkennen?

Auch hier sind Unternehmen wieder viel zu divergent, als dass man das in wenigen Sätzen umreißen könnte. Aus meiner Erfahrung ist es vor allem wichtig, sowohl eine sinnvolle Kombination von Unternehmenskennzahlen als auch von individuellen Leistungskennzahlen je Mitarbeiter zu reporten. Dabei ist es zum einen wichtig, zu unterscheiden, welche Steuerungskennzahlen die strategische und welche Zahlen die operative Führung benötigt. Die operative Führung braucht dazu immer einige Hilfskennzahlen, um einschätzen zu können, ob auch die Wandlungsquoten der Mitarbeitenden adäquat sind. Zum anderen ist es dann auch immer entscheidend, zu vergleichen, ob in Relation dazu die Fleißquote passt.

Ist der Vertrieb in der Alltagsarbeit also nicht aktiv genug? Nehmen wir das klassische Beispiel der Akquisition. Wie viele Telefonate muss ich führen, aus denen dann ein Termin resultiert? Hier gibt es eine Erfahrungsquote: Wir rechnen pauschal mit zehn Prozent. Ein Vertriebsmitarbeiter sollte

also aus zehn Anrufen einen Termin machen. Die Frage ist: Aus wie vielen Terminen entsteht letztendlich ein Abschluss? Da setzen wir einen Erfahrungswert von 30 Prozent an. Bei zehn Terminen sollten er also mit drei Abschlüssen nach Hause gehen. Oft gibt es jedoch typische Botschaften aus dem Vertrieb von Unternehmen, wenn diese Quote nicht stimmt, etwa, „das Vertriebsgebiet ist zu groß“, wie im Fall eines von uns beratenen Unternehmens. Dabei stimmte die Taktung des betreffenden Vertriebsmitarbeiters nicht. Ich muss als operative Führungskraft sowohl strategische Unternehmenszahlen als auch solche Kenngrößen anschauen.

*„Nachhaltiger Vertrieb basiert immer auf dem Zusammenspiel zwischen dem Faktor Mensch und der Organisation des Unternehmens.“*

Welche Rolle spielen neben Umsätzen und Prozessen ein eingespieltes Vertriebsteam und eine schlüssige Markt- und Vertriebsstrategie für eine gute Vertriebsperformance?

Nachhaltiger Vertriebs Erfolg basiert immer auf dem Zusammenspiel zwischen dem Faktor Mensch und der Organisation des Unternehmens. Ein exzellenter Vertrieb ist der Garant für die Wettbewerbsvorteile von morgen. Der effiziente Vertrieb ist die unmittelbare Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg. Werden Vertriebsziele nicht erreicht, ist es für die Verantwortlichen erforderlich, die genauen Ursachen zu analysieren. Diese sind jedoch oftmals nicht auf den ersten Blick zu identifizieren. Wenn die Vertriebsergebnisse dann nicht zur Zufriedenheit der Geschäftsführung ausgefallen sind, wird in der Regel ein Training für die Mitarbeitenden initialisiert. Allerdings sind in 90 Prozent der Fälle die Verantwortlichen unzufrieden, weil das Verkaufstraining keinen direkten Einfluss auf den Umsatz hat.

## Dirk Thiemann

ist Geschäftsführer des Deutschen Instituts für Vertriebskompetenz (DIV) GmbH & Co. KG ([www.div-institut.de](http://www.div-institut.de)). Er hat zehn Jahre Erfahrung im Top Management bei diversen Unternehmen mit den Schwerpunkten Vertrieb, Personal, Organisation und Strategie. Thiemann ist außerdem Lizenzgeber der AECdisc® Potenzialanalyse für die DACH-Region, Entwickler der Personalstrategieanalyse und der Verkaufskompetenzmessung (DIV) sowie Berater für Kompetenzmessung im Vertrieb und Testautor des Vertriebsaudit 360°. E-Mail: [Dirk.Thiemann@div-institut.de](mailto:Dirk.Thiemann@div-institut.de)



### Gibt es Fehler, die Ihnen immer wieder in deutschen Vertriebsorganisationen begegnen?

Ja, Vertrieb und Marketing sind nicht verzahnt, der Vertrieb fährt viele unnötige Wege, wir sehen zuviele unterdurchschnittliche Verkäufer, eine mangelhafte Vertriebsführung, falsche Personalauswahl, schlechtes Onboarding und keine strategische Personalentwicklung. Es gibt ein mangelhaftes Berichtswesen und zu lange Berichtszeiträume. Auch die Anreizsysteme im Vertrieb passen oft nicht.

### Sie zeichnen ein ziemlich düsteres Bild des Vertriebs ... Wie kann man Abhilfe schaffen?

Einer der häufigsten Fehler, die gemacht werden, dass keine Integration in den Arbeitsalltag erfolgt. Vorbildlich ist zum Beispiel der integrale Ansatz, auch die Potenziale der Mitarbeitenden zu erheben, zu benchmarken und dann in einem integrativen Modell sowohl Personal- als auch Organisationsentwicklung zu betreiben. Wir konnten beispielsweise bei einem Referenzprojekt mit einem mittelständischen Unternehmen mit 1.500 Beschäftigten und einem Vertriebsaußendienst von 30 Mitarbeitern über einen Zeitraum von 15 Monaten die Vertriebszahlen um 76 Prozent über genau diesen integralen Ansatz nach oben schrauben. Und zwar über das Zusammenspiel zwischen Strategieberatung, Mentoring der Führungskräfte und Training als integrated Learning. Dazu gehörten auch ein Coaching am Arbeitsplatz und das so genannte Shadowing – wir haben hierbei die Mitarbeiter bis hin zum Kunden begleitet.

### An welchen Kriterien bemisst sich gute Vertriebsleistung?

In einem Vergleich zwischen Schul- und Alternativmedizin sagte mir ein Therapeut: „Wer heilt, hat recht.“ So betrachtet

spiegelt natürlich der Umsatz beziehungsweise der Ertrag auf den ersten Blick die Wahrheit wieder. Auf den zweiten Blick geht es darum zu betrachten, welchen Preis die Mitarbeiter für das Erreichen der Ziele bezahlen. Man hat oft die Tendenz, den besten Mitarbeitern nochmals mehr in den Rucksack zu packen. Spannend ist auch zu betrachten, wie sich der Vertriebs Erfolg in Relation zur AU-Quote verhält.

### *„Wir sehen zu viele unterdurchschnittliche Verkäufer und mangelhafte Vertriebsführung“*

Mit dem ersten qualifizierten 360°-Grad-Vertriebsaudit von Top Sales Company und Sales Excellence können Unternehmen ihre Vertriebsleistung in verschiedenen zentralen Bereichen messen. Wie ist das Audit genau aufgebaut?

Die Unternehmen entscheiden selbst, wann sie starten. Die Teilnahme ist das ganze Jahr über möglich. Persönliche Vertriebsmentoren begleiten die Wettbewerber durch alle Phasen von Top Sales Company. Sie führen das Erstgespräch, bereiten auf die Erhebung vor und erläutern den Vertriebsreport. Dadurch kennen die Teilnehmer fortlaufend die Meilensteine und können erfolgreich teilnehmen. Mit dem vom Deutschen Institut für Vertriebskompetenz (DIV) entwickelten Analyseverfahren werden die Potenziale im Vertrieb sichtbar gemacht. Dabei ist die Top-Sales-Company-Analyse ein Performance-Audit, das auf Basis einer Management- und Mitarbeiterbefragung eine systematische 360-Grad-Einschätzung von Kompetenzen, Potenzialen, Strukturen und Rahmenbedingungen des Vertriebs im Hinblick auf den strategischen Unternehmenserfolg vornimmt.

Wie gehen Sie dabei vor?

Das Online-gestützte Verfahren analysiert die 16 erfolgsrelevanten Vertriebsdimensionen. Die Auswertung der Analyse erfolgt über eine 360-Grad-Betrachtung und zeigt im Ergebnis über ein Ampelsystem sofortige Handlungsfelder auf. Zusätzlich erhalten die Teilnehmer ein Zertifikat und eine Auswertung mit den Quick-Wins für den größten Hebel zur Optimierung ihres Vertriebs Erfolgs.

*„Angesichts des immer stärker werdenden Wettbewerbs nimmt der Druck auf die Vertriebsorganisation noch mehr zu.“*

Welche Erkenntnisse können teilnehmende Unternehmen daraus für sich ziehen?

Angesichts des immer stärker werdenden Wettbewerbs nimmt der Druck auf die Vertriebsorganisation noch mehr zu. Die Qualität der Vertriebsorganisation beeinflusst entscheidend das zukünftige Unternehmensergebnis. Allerdings bleiben viele Vertriebsressourcen immer noch ungenutzt. Verbesserungen werden oft als Einzelmaßnahmen angepackt

### Qualitätssiegel Top Sales Company

Das Deutsche Institut für Vertriebskompetenz aus Radolfzell und die Zeitschrift Sales Excellence haben im März 2019 das neue Qualitätssiegel „Top Sales Company“ ins Leben gerufen. Das Siegel zeichnet Unternehmen mit der besten Vertriebsperformance aus. Basis der Bewertung ist das 360-Grad-Vertriebs-Audit Top Sales Company, ein online-gestütztes Analyseverfahren. Es zeigt die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit von Vertriebsorganisationen auf. Siegerunternehmen werden einmal jährlich im Rahmen eines exklusiven Sales Campus-Events ausgezeichnet. Sie interessieren sich für Audit und Siegel? Dann mailen Sie an [info@div-institut.de](mailto:info@div-institut.de). Infos online unter <https://top-sales-company.de/>



und die Weiterentwicklung auf kurzfristige Erfolge ausgerichtet. Das führt zur Überforderung und Frustration der Vertriebsmitarbeiter. Das auditierte Unternehmen stellt sich selbst auf den Prüfstand, erstellt eine Ist-Analyse und erhält unter anderem klare Antworten zu folgenden Fragen:

Im Personalmarketing: Ist eine mittel- und langfristige Strategie zur Bindung von Top-Leistungsträgern vorhanden? In der Vertriebsorganisation: Sind die Vertriebsprozesse erhoben und bekannt? Zu CRM: Ist das CRM-System optimal für unsere Vertriebsprozesse angepasst? Bei Personalentwicklung im Vertrieb und der Qualifizierung: Sind die für die Erreichung der Vertriebsziele notwendigen persönlichen Kompetenzen ermittelt und dokumentiert? Und schließlich im Vertriebsreporting: Werden Terminquoten, Nettovertriebszeit, Angebotsforecast, Abschlussquoten, aktuelle Zielerreichungsgrade gemessen und mit den Zielen abgeglichen?

Erfolgreiche Teilnehmer an Top Sales Company erhalten die Möglichkeit, ein Qualitätssiegel als Auszeichnung zu erhalten – was sind die Vorteile des Siegels für Unternehmen?

Vertrieb ist die Schlüsselkompetenz für den Unternehmenserfolg. Ein exzellenter Vertrieb ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen. Ein Vertriebler kann sich nicht darauf verlassen, dass ein Unternehmen ein great place to work ist. Eine Top Sales Company bietet seinen Mitarbeitenden im Vertrieb die Rahmenbedingungen, um erfolgreich zu sein. Sie unterstützt durch ihr Leadership und gibt Mitarbeitenden die Sicherheit, ihre Fähigkeiten permanent zu den veränderten Anforderungen entwickeln zu können. So werden Unternehmen für die Top-Talente im Vertrieb interessant. Und sie haben die Chance, ihre Vertriebsleistung auch nach außen hin zu dokumentieren.

*„Vertrieb ist die Schlüsselkompetenz für den Unternehmenserfolg.“*

Gibt es aus Ihrer Sicht Branchen, die besonders vom Audit profitieren können?

Aus der Erfahrung heraus konnten wir beobachten, dass besonders Unternehmen im technischen Vertrieb sich mit den Gegebenheiten des Vertriebs aufgrund ihres Selbstverständnisses oft schwer tun. Das Charmante ist jedoch, dass viele Unternehmen branchenunabhängig ihre eigene Vertriebsleistung überprüfen und sich dem Wettbewerb stellen können. Aber auch die Unternehmen, die nach eigenem Gefühl schon super erfolgreich unterwegs sind, haben jetzt die Chance zu zeigen, dass sie in der Liga der Besten spielen. ■

Das Interview führte Eva-Susanne Krah.