

Erfolg im Vertrieb: Organisation & Team. »Satte Löwen jagen nicht.«

Interview mit Johanna Jetschgo, Partnerin SHS

Teil 2 von 2



Im **ersten Teil** dieses Interviews widmen wir uns Fragen rund um die Digitalisierungstrends in Vertriebsorganisationen und der konkreten Nutzung digitaler Potenziale. Jetzt wird es ein bisschen weniger kalkulierbar. Der **Faktor Mensch** kommt ins Spiel...

Lesen Sie, welchen Unterschied Top-Verkäufer machen, was Prämienmodelle bewirken (können) und ob wirklich jeder alles verkaufen kann. Unsere Vertriebsverantwortliche Johanna Jetschgo im Gespräch.

Redaktion: Zuallererst: Wie begeistert man eine Vertriebsmannschaft für Veränderungen?

Johanna Jetschgo: *Indem man ihr den Mehrwert vor Augen hält. Bewusst macht, dass mehr Umsatz, mehr Provision, mehr begeisterte Kunden und manchmal auch mehr Freizeit ohne Entgeltverlust auf sie wartet. Sie freuen sich in der Praxis meist, wenn ihnen der administrative Ballast abgenommen wird. Nur sollte dies, wenn möglich, durch IT-Systeme und nicht durch eine zusätzliche Person im Vertriebsinnendienst passieren. (lacht)*

Vertriebsteams sind oft von Sales-Zielen getrieben, die unrealistisch erscheinen. Und niemand zeigt ihnen einen Weg auf, wie diese erreichbar sein können. Wir sehen auf unseren Projekten, dass die Überzeugungshürden oft gar nicht so hoch sind, wie zu Beginn vom Management immer eingeschätzt. Natürlich auch nur, wenn ich als Externer mit nachvollziehbaren und wirksamen Maßnahmen komme.

Und seien wir doch ehrlich: Jeden will und kann man auch gar nicht mitnehmen. Der gute Wille ist Voraussetzung. Doch wenn sich Unternehmen weiterentwickeln möchten, dann ist der Erfolg auch davon abhängig, ob ich die richtigen Leute an der richtigen Stelle, verantwortlich für die richtigen Aufgaben, habe.



Redaktion: Was braucht es konkret?

Johanna Jetschgo: *Ganz klar: Die richtige Führung, die richtigen Tools und ein Übermaß an offener und direkter Kommunikation. Man denkt sich viel zu oft »es läuft ja eh...« und greift die heilige Kuh Vertrieb, aus Unsicherheit etwas zu zerstören, nicht an. **Diese Blockade muss aus den Köpfen verschwinden.** Und mit ihr auch gleich die Angst vor Transparenz.*

“

Zeigen Sie mir einen Verkäufer, der freiwillig und gerne Kundeninformationen teilt.

”

ÜBER SHS.

Als operativer Unternehmensberater ist SHS auf die Optimierung von Strukturen und Prozessen entlang der gesamten Wertschöpfungskette spezialisiert. Ein absolutes Spezialgebiet ist der **Vertrieb**. Und jahrelange Expertise bleibt nicht unbemerkt: Vom Industriemagazin wurde SHS zur Top-Beratung im Bereich »Sales« ausgezeichnet.

Mehrwert SHS:

- » Erhöhung der Schlagzahl.
- » Verbesserung der Abschlussquote.
- » Fokussierte Marktbearbeitung und Neukundengewinnung.
- » Effektiver Einsatz der Vertriebsmitarbeiter.
- » Nutzung der Digital Sales Potenziale.
- » Verzahnung von Vertrieb und Marketing.
- » Identifizieren und Heben der Potenziale bei Bestandskunden.
- » Weiterentwicklung des Verkaufsteams.

Es braucht Digitalisierung, Differenzierung, Fokussierung, Kundenklassifizierung und Bearbeitungs- und Betreuungsmodelle, welche lukrativ sind. Die Hinterfragung, was die Top-Verkäufer eigentlich anders machen, ein professionelles Vertriebscontrolling und vor allem geteiltes Wissen.

Ich bin überzeugt davon, dass Veränderung im Vertrieb auch mit »alteingesessenen, allwissenden Vertrieblern« wie sie liebevoll genannt werden, gelingen kann. Es muss nur Sinn machen. Die Umsetzung muss realistisch sein und auf das Kompetenzprofil jedes Einzelnen zugeschnitten sein.

Redaktion: Kommt man um Veränderungen herum, ohne Nachteile fürchten zu müssen?

Johanna Jetschgo: Nein, die Veränderung darf nicht ausbleiben, sonst sind negative Folgen wie Marktanteilsverluste vorprogrammiert. Es gibt zwar Vertriebsteams, die vorwiegend als »Auftragsabholer« fungieren – was bedeutet, dass sie glücklicherweise kontinuierlich von Kunden und Interessenten kontaktiert werden. Das hat dann aber nichts mehr mit Vertrieb zu tun. Es herrscht kein Druck, potenzielle Kunden aktiv anzusprechen. Und damit auch kein Bedarf nach gutem Content oder einem automatisierten Marketing- und Sales Funnel.

“

Wer sich nicht verändert, wird Marktanteile verlieren.

”

Der Handlungsdruck zur Veränderung und zur Digitalisierung steigt allein schon durch die laufenden Kostensteigerungen und die neuen Kundenerwartungen. Aber insbesondere dann, wenn sich der Wettbewerb infolge einer Konjunkturuntrübung wieder intensiviert. Dann zählt ein proaktiver Verkauf wieder, der die Verkaufsabschlüsse einführt.

Redaktion: Was braucht es, damit »echtes Verkaufen« funktionieren kann?

Johanna Jetschgo: Es kommt auf den richtigen Mitarbeiter-Mix und auf das Rollenbewusstsein eines jeden an. Das ist in der gelebten Praxis den betroffenen Personen dann nämlich doch nicht immer ganz klar. Im Telefonvertrieb oder dem Kundenservice werden andere Vertriebstypen gesucht als im persönlichen Vertriebskontakt. Im Neukundengeschäft brauche ich andere Persönlichkeiten und Expertise als im Bestandskundengeschäft.

Redaktion: Verkäufer ist nicht gleich Verkäufer. Die Top-Herausforderungen laut Sales Enablement Report: Schaffung von Dringlichkeit (42%), Kontaktaufnahme mit potenziellen neuen Kunden (37%) und die Überwindung von Preiseinwänden (35%). Sehen Sie das auch so?

Johanna Jetschgo: Unbedingt! Umso wichtiger ist es, echte High-Performer im Team zu haben oder zu entwickeln. Jene, die diese Challenges mit Bravour meistern. Besser noch: Die High-Performer zu erfolgreichen Verkaufsteams aufzubauen. Denn sie erzielen 20-30% mehr Umsatz und bessere Margen als durchschnittliche Verkaufsteams.

“

Vertriebsprofis sehen sich noch viel zu sehr als Einzelkämpfer.

”

Redaktion: Gibt es eine Abkürzung? Können Vertriebs- und Prämienmodelle Verkäufer in Top-Verkäufer wandeln?

Johanna Jetschgo: Zuerst ist es wichtig, Vertriebsmodelle von Prämienmodellen zu trennen. Vertriebsmodelle beziehen sich zum einen darauf, über welche Vertriebskanäle verkauft wird und zum anderen über wie viele Vertriebsstufen. Ein gutes Vertriebsmodell ist langfristig ausgerichtet, lässt Weiterentwicklung zu und wird regelmäßig hinterfragt und analysiert, um schnell auf Marktbewegungen reagieren zu können. Transparenz ist hier das oberste Gebot. **Unternehmen dürfen auch nicht nur auf Einzelpersonen bauen. Verkauf muss skalierbar sein,** wenn Wachstum angestrebt wird. Vertriebsorganisationen brauchen Skills, die replizierbar sind.

Prämien- oder Provisionsmodelle auf der anderen Seite dienen zur Motivation der Verkäufer selbst. Richtig eingesetzt, könnten damit aus Verkäufern Top-Verkäufer werden, ja – sofern auch die nötigen Kompetenzen vorhanden sind. Leider sind Prämienmodelle aber viel zu oft so aufgestellt, dass Weiterentwicklung nicht stattfinden muss. Sie tendieren in der Praxis dazu, zu fixen Gehaltbestandteilen zu mutieren, oder werden nie angepasst, was eigentlich das Logischste wäre. Damit geht die gewünschte Lenkung und Motivation des Verkäufers komplett verloren. Stichwort: Revenue Management.

Ein Indiz für einen ineffektiven Einsatz von Prämien ist, wenn das Neukundengeschäft zu kurz kommt – und das tut es so gut wie immer. Erfahrungsgemäß findet man noch immer ca. 65 % des Umsatzes im Bestand. Im Zusammenhang mit dem Prämienmodell sollte man sich fragen, ob man einen gesunden internen Wettbewerb anstrebt oder auf Teamerfolge abzielt. Das hängt wiederum vom Produkt bzw. vom Geschäftsmodell ab. **Welchen Anspruch habe ich? Und wo will ich hin? Habe ich die richtigen Key Player dafür?**

“

Satte Löwen jagen nicht.

”

Redaktion: Wozu der Ansporn? Welchen Unterschied machen Top-Verkäufer?

Johanna Jetschgo: Ganz einfach: Mit ihnen gelingt die Umsetzung neuer digitaler Vertriebsmodelle. Sie scheuen die Veränderung nicht. **Speziell dort, wo sich das Produkt nicht »von selbst verkauft«, werden sie gebraucht.**

Sobald Branchen preis- und wettbewerbsintensiv werden, steigt auch der Anspruch an einen Vertriebsmitarbeiter. Und genau dann ist das Value Selling des Verkäufers der entscheidende Kauffaktor.

Bei meinen ersten Schritten im Vertrieb war es für mich noch genauso wie heute: Ein Top-Verkäufer empowered nicht nur den Kunden, sondern auch sein internes Team. Er fällt nie in seine Routine. Er erkennt die Vorteile der Digitalisierung, treibt sie voran und denkt in neuen zeitgewinnenden Lösungen. Er fürchtet keine

“

Sobald Branchen preis- und wettbewerbsintensiv werden, steigt auch der Anspruch an einen Vertriebsmitarbeiter.

”

Transparenz. Ist vertrauensvoll und bereit, mehr zu arbeiten als andere. Er hört zu, kommuniziert Mehrwert, inspiriert, erzählt Geschichten, ist erfolgsgetrieben und immer in Bewegung.



Redaktion: Sie haben in Ihrer Vertriebslaufbahn bestimmt schon einiges erlebt. Gibt es Irrtümer, mit denen Sie hier und heute gerne aufräumen würden?

Johanna Jetschgo: Puh... wo höre ich da bloß auf (lacht)... Nicht jeder Verkäufer, kann alles verkaufen. Aber er kann alles lernen zu verkaufen. Der festen Überzeugung bin ich. Ein weiterer Irrtum ist für mich: Die besten Verkäufer, sind bitte nicht automatisch auch die idealen Verkaufsleiter. Es passiert sehr oft, dass Top-Verkäufer in diese Rolle gedrängt werden, oder der Meinung sind, es wäre, aufgrund ihrer Verkaufserfolge, der selbstverständliche Aufstieg. Eine Lose-Lose-Situation. Sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter. Denn er fehlt als bester Verkäufer und kann in der Regel eine Vertriebsorganisation auch nicht weiterentwickeln. Denn ganz ehrlich: Wenn dieser Top-Verkäufer im Vertrieb seit 15 Jahren auf die altbewährte Weise erfolgreich verkauft, wieso sollte er dann Weiterentwicklung anstoßen? Auf Basis welchen Leidensdrucks? [Mehr zum »Funktioniert doch eh«-Mindset im ersten Teil unseres Interviews.](#)

Klischeehaft ist auch die Meinung, dass jemand der schon 20 Jahre im Vertrieb ist, bereits alles gesehen und erlebt hat. Dass ihn »nichts mehr überraschen kann«. Verrückt. Denn das Schönste an diesem Job ist es, dass das Lernen mit jedem neuen Gegenüber von vorne beginnt. Tools, Studien, Kundentypen, Marktbewegung, neue Mitbewerber(aktionen) sind unsere laufenden Herausforderer.

Ich finde auch, dass im Vertrieb Altersklischees keinen Raum haben sollten.

Aussagen wie »die Alten verstehen es nicht mehr, boykottieren Weiterentwicklung« und

»die Jungen haben viele Ideen, es fehlt ihnen nur leider an Erfahrung und Produktwissen« sind keine Seltenheit. Entscheidend ist die Veränderungsbereitschaft, **der Zug zum Ziel und der Wille neue Wege zu gehen oder Neues zuzulassen – gepaart mit Vertriebserfahrung – der absolute Jackpot.**

Was Vertriebsorganisationen brauchen, ist ehrliches Interesse an modernen Tools und das Selbstbewusstsein, Dinge einfach mal auszuprobieren. Was diese neuen Tools bieten, ist einfach nur gewaltig. Und mit rasanter Geschwindigkeit werden sie immer mehr.

Redaktion: Erfolg im Vertrieb ist also eine Frage der Teamzusammensetzung?

Johanna Jetschgo: Ja, der Meinung bin ich. Es kommt immer auf den optimalen Mix an Kompetenzen und Teamstrukturen an. Auf die Dynamik im Team. Ein Mindset geprägt von Neugierde und Offenheit. Ob der Altersdurchschnitt meiner Verkaufsmannschaft nun bei 33 Jahren oder bei 56 Jahren liegt. Das ist irrelevant.

Mein Credo an alle Vertriebler: Digitalisierung kann Spaß machen! Und keine Sorge, die Arbeit wird uns nie ausgehen – sie wird nur anders. Sie wird effektiver. Schlecht?

Was gibt es Langweiligeres als 20 Jahre lang Vertrieb für dasselbe Produkt, dieselbe Branche, das idente Dienstleistungsportfolio mit den identen Wortphrasen auf die idente Art und Weise zu machen? Im Vertrieb zu arbeiten, bedeutet, mit einer Achterbahn an Gefühlen umgehen zu lernen.

Das Wichtigste bleibt am Ende: man sollte nie aufhören, sein Spitzenteam zu motivieren – und ich spreche hier nicht nur von monetären Signalen – sondern davon, von Leuchttürmen zu lernen und – allein schon aus Sportsgeist – immer in neuen Wegen zu denken. ■

Redaktion: Kommunikativ und energiegeladen wie immer, unsere Frau Jetschgo. Danke für das Gespräch!

Wir hoffen, dieser Beitrag hat Sie genauso motiviert wie uns.

letswork@shs.at

Ihre SHS.

ZUFRIEDENE KUNDEN.

Unser Kundenportfolio im Vertrieb ist anspruchsvoll und breit. Es reicht von führenden Medienhäusern, über Banken bis hin zu renommierten Industrieunternehmen.

