

## So kommen Sie Ihren Engpässen auf die Schliche

***Das Geheimnis, mit geringerem Einsatz bessere Ergebnisse zu erzielen, treibt Verantwortliche im Vertrieb tagtäglich um. Ein gezieltes Engpassmanagement hilft, versteckte Ressourcen zu entdecken und diese nutzbringend einzusetzen. Von Gerhard Gieschen***

Für das langfristige Überleben eines Unternehmens sorgen eine gelungene Vision und die dazu gehörige Strategie. Doch bis Sie alle Ressourcen auf die gemeinsamen Ziele fokussiert haben, gehen schnell zwölf Monate ins Land. Mit einigen einfachen, aber wirkungsvollen Maßnahmen können Sie binnen sechs Monaten schon erste Gewinnsteigerungen verbuchen. Dafür reicht es allerdings nicht, die folgenden Zeilen zu lesen und zustimmend mit dem Kopf zu nicken. Packen Sie die Dinge am Schopf, denn wie schon ein altes Sprichwort sagt: Dem Tüchtigen winkt das Glück.

### **Engpässe sind wie Autobahnstaus**

Alle würden ja gerne mehr verkaufen, aber keiner hat die Zeit dazu? Als Nationaler Verkaufsleiter ist Ihnen dieses Phänomen nur allzu gut vertraut. Deshalb legen Sie los: Einer der wichtigsten Hebel zur Steigerung des Ertragspotenziales ist die Auflösung von Engpässen und Blockaden. Engpässe sind wie Staus auf der Autobahn: Statt mit Vollgas ans Ziel zu kommen, macht sich im Außendienst Frust und Resignation breit.

Nicht der fehlende Markt oder eine mangelnde Kaufkraft sind die eigentlichen Stolpersteine für Ihre Vertriebsmannschaft, sondern die Zeit, die Sie zusätzlich investieren müssen, um mehr Abschlüsse zu tätigen. Nur eingeführte Mitarbeiter sind in der Lage, Branchen-, Kunden- und Produktkenntnisse in zusätzlichen Umsatz zu verwandeln. Als Nationaler Verkaufsleiter liegt es an Ihnen, operative Engpässe zu managen und im Idealfall von vornherein zu vermeiden. Ein erfolgreiches Umsatzsteigerungsprogramm formuliert nicht nur Projektziele, sondern hinterfragt jede Aktivität aus der Sicht möglicher Engpässe.

### **Aktive Verkaufszeit - das Juwel des Vertriebs**

Der wirkliche Engpass eines Umsatzsteigerungs-Programmes liegt im Vertrieb. Mehr Umsatz entsteht durch mehr Aufträge und das bedeutet für Sie und Ihre Mitarbeiter mehr Telefonate, mehr Besuche, mehr Kalkulationen, mehr Angebote und mehr Verhandlungen. Die aktive Verkaufszeit, jene die Zeit, die Sie und Ihr Team mit dem Kunden persönlich oder am Telefon verbringen, nimmt nur einen Bruchteil Ihres täglichen Zeitbudgets ein.

Laut einer weltweit ausgelegten Studie des Gallup-Instituts verbringen Vertriebsmitarbeiter rund 90 Prozent ihrer Zeit mit Papierkram und verkaufsfremden Tätigkeiten. Schlappe zehn Prozent Ihres

zeitlichen Engagements stecken sie in den eigentlichen Verkauf. Die meisten Vertriebler vergeuden ein Großteil ihrer Kraft auf der Straße oder bei indirekten Aufgaben.

Um mit der gleichen Vertriebsmannschaft den Auftragseingang konkret zu erhöhen, müssen Sie die aktive Verkaufszeit erhöhen und den Trichter der Abschluss-Pyramide verengen. Einen optimalen Ausgangspunkt für eine effektive Steigerung bietet die genaue Analyse des bisherigen Zeitmanagements Ihres Teams: Jeder Verkäufer notiert zwei Wochen lang sämtliche Aktivitäten, jedes Telefonat, jeder Schriftstück, jedes Gespräch und jede Fahrt. Zugegebener Maßen bringt diese Idee in der Regel Unruhe in ein Team. Gerade Verkäufer reagieren auf ein solches Ansinnen eher ungehalten und wittern sofort Schikane, Kontrolle und Kritik an ihrer bisherigen Arbeitsleistung. Doch der Aufwand lohnt sich – oder wissen Sie etwa im Detail, mit was Ihre Mitarbeiter ihren Tag so verbringen?

### **Mit Zeitanalysen den Wust der Aktivitäten sichten**

Um Ihr Team für diese Aufgabe zu gewinnen, erläutern Sie im Vorfeld Sinn und Zweck der Übung. Erklären Sie das angestrebte Ziel, nur so stellen Sie sicher, dass die maßgeblichen Tätigkeiten akkurat notiert werden. Es geht darum, festzuhalten, wer wann was getan hat – und nicht, was Ihre Mitarbeiter glauben, das sie zu tun hätten. Die Akzeptanz dieser Zeitanalyse können Sie signifikant verbessern, indem Sie klar stellen, dass es um eine Entlastung des Außendienstes geht.

Bereiten Sie das Projekt entsprechend vor und überlegen Sie, mit welchen Maßnahmen Sie den Innendienst stärken, um den Kollegen vor Ort Luft zu verschaffen. Diesbezügliche Aktivitäten können vielfältig sein, nachfolgend finden Sie einige Vorschläge:

- **Etablieren Sie eine Vertriebsassistentenz**  
Ernennen Sie einen Mitarbeiter aus Innendienst oder Sekretariat zur Vertriebsassistentenz. Die genaue Aufgabenbeschreibung erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrer Außendienstmannschaft. Ziel: Dessen maximale Entlastung von allen Tätigkeiten, die die aktive Verkaufszeit reduzieren.
- **Entschlacken Sie Berichtswesen und Meetings**  
Jede Minute, die Ihre Mitarbeiter weniger in Sitzungen verplempern, können sie in eine Umsatzsteigerung investieren. Entrümpeln Sie alle Verwaltungstätigkeiten – oder besser: Schaffen Sie sie weitgehend ab.
- **Delegieren Sie Kunden an den Innendienst**  
Überlassen Sie die Pflege von B- und C-Kunden in die Obhut des Innendienstes. Oder verlängern Sie zumindest den Besuchsrhythmus. Für C-Kunden sollte eine Betreuung per Telefon, Email und Fax wirklich ausreichen. Zur Kundenbindung nutzen Sie Workshops oder Seminare, die zudem den persönlichen Erfahrungsaustausch Ihrer Kunden fördern.
- **Übergeben Sie Nachfass-Aktionen an die Vertriebsassistentenz**  
Telefonisches Nachfassen ist heute eine Selbstverständlichkeit. Delegieren Sie diese zeitaufwändige Aufgabe an die neu geschaffene Vertriebsassistentenz.

- Führen sie die Terminkalender Ihres Verkaufsteams zentral  
Entlasten Sie Ihre Verkäufer von dieser Aufgabe – und haben Sie die aktive Verkaufszeit Ihres Teams ständig im Blick. Elektronische Kalender bieten hier eine wertvolle Hilfestellung.
- Delegieren Sie die telefonische Kalt-Akquisition  
Nutzen Sie spezialisierte Dienstleister für den Erstkontakt. Voraussetzung: Prüfen Sie die Branchen- und Produktkompetenz des entsprechenden Call-Centers. Statt diese Aufgabe outzusourcen, können Sie auch selbst sukzessive eine kompetente Telefonmannschaft aufbauen. Vorteil: Diese kennt den Laden und seine Produkte und hat raschen Zugriff auf vertiefte Informationen. Einen geeigneten Telefonleitfaden entwickeln Sie in beiden Fällen gemeinsam mit Ihren erfahrenen Verkäufern. Bedenken Sie: Es gilt die Qualität der Kontakte – nicht deren Anzahl.
- Gönnen Sie Ihren Verkäufern ein Seminar zum Thema Zeitmanagement  
Legen Sie die geschickte Planung der aktiven Verkaufszeit in die Hände jedes Einzelnen. Kaum eine Aufgabe außerhalb von Managementfunktionen kann so selbst bestimmt absolviert werden wie eine Tätigkeit im Verkauf. Unterstützen Sie das Talent Ihrer Verkäufer mit den entsprechenden Zeitmanagement-Tools.

Bisweilen sind es Kleinigkeiten, die die Produktivität von Vertriebsmitarbeitern signifikant erhöhen. Beispielsweise benötigt nicht jeder Kunde und jeder Besuch das gleiche Zeitbudget. Gute Vorbereitung und eine damit verbundene straffe Gesprächsführung kürzt viele Kundenkontakte sinnvoll ab. Mit zuwendungsbedürftigen Kunden und Schwaflern treffen sich Ihre Mitarbeiter am besten direkt vor der Mittagspause oder kurz vor Feierabend. Eine systematische Planung und Zielgerichtetes Nachfragen reduzieren die Anzahl der notwendigen Besuche. Wer Termine pro-aktiv plant, kann elektronische Routenplaner nutzen und mit Hilfe eines Widervorlagesystems nach einer Terminvereinbarung weitere sinnvolle Aufgaben auf einen Rutsch erledigen.

Übrigens: Standards für Schriftverkehr und Angebote sichern einen professionellen Auftritt – und verkürzen die Zeitinvestition in solche Verwaltungsaufgaben. Die Entwicklung optimierter Kalkulationsvorlagen kürzt auch diesen Arbeitsschritt effektiv ab. Die Segmentierung der Kunden hilft Ihnen bei der Entschlackung Ihres Papieraufwandes: Vereinfachen Sie die Erstellung von B- und C-Angeboten oder delegieren Sie diese direkt an den Innendienst. Ein einfaches Ankreuzsystem auf der Gesprächsnotiz vor Ort kann hier für Ordnung sorgen.

### **Moderne Telekommunikation sinnvoll einsetzen**

Die moderne Telekommunikation beschert uns nicht nur eine Rund-um-Erreichbarkeit, sie verführt auch dazu, Rückrufgesuche auf anderer Leute Mailbox zu deponieren. Lassen Sie Ihre Verkäufer die erforderlichen Rückrufe priorisieren und sorgen Sie für eine Delegation weniger wichtiger Telefonate an den Innendienst. Wichtige Telefonate sollten nicht während der Fahrt, sondern wenn überhaupt auf dem Parkplatz erledigt werden. Sicherlich wollen Sie keinen Kunden nur wegen Funklöchern entlang der Autobahnen verlieren! Anrufe mit hoher Priorität werden in Telefonzeitenblocks idealerweise via

Festnetz absolviert. Erinnern Sie Ihre Vertriebsmannschaft dabei an die alte Telefonregel: Fasse Dich kurz. Checklisten sorgen dafür, dass alle relevanten Fragen zur richtigen Zeit geklärt werden. Zur Erhöhung der aktiven Verkaufszeit gilt ohnehin: Das beste Telefonat ist das eingesparte.

### **In die Ressource Mensch investieren**

Wenn wir in der Produktion von Rationalisierung sprechen, ist in der Regel der optimierte Einsatz von Maschinen gemeint. Der Verkauf dagegen lebt von den involvierten Menschen, ihren Charakteren und ihrer Überzeugungskraft. Wer seine Anschluss-Pyramide optimieren will, muss die beteiligten Personen einbinden. Investieren Sie deshalb in Ihre Mitarbeiter – und profitieren Sie von einer hoch motivierten, engagierten und entsprechend erfolgreichen Verkaufsmannschaft. Die Investition in Ihre Human Resources folgt einem vier Stufenplan:

- **Entwickeln**

Den richtigen Weg zum Kunden überlassen viele Unternehmen nach wie vor ihren Mitarbeitern. Prospekte, Flyer und Informationsmaterial sind häufig veraltet, das Verkaufsgespräch folgt der Tagesform des Verkäufers.

Professionalisieren Sie den Kundenkontakt: Bringen Sie Ihre Verkaufsunterlagen auf den neuesten Stand, erarbeiten Sie eine Zielgruppengerechte Argumentationskette sowie wasserdichte Verkaufsfäden. Strukturieren Sie notwendige Telefonate sinnvoll und sortieren Sie Kunden vorab in ein ABC-Raster: Konzentrieren Sie sich auf Ihre A-Kunden. B-Klienten bitten Sie ins Haus, bündeln sie in Seminaren und Workshops oder nutzen sie als wunderbares Übungsfeld für Ihre Jung-Verkäufer. C-Interessenten bieten Sie eine telefonische Beratung und Auftragsannahme. Passen Sie die Form Ihrer Informationen Ihrer Klientel an: Nicht jeder liebt Power-Point-Präsentationen. Stellen Sie lieber anhand von praktischen Anwendungen Ihr Produkt in den Vordergrund. Dankschreiben und Referenzen transportieren Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Messen und Ausstellungen bieten eine ideale Plattform, um Neukontakte persönliche zu knüpfen.

- **Schulen**

Eine Umsatzsteigerungskampagne ist ein guter Anlass, das Talent Ihrer Verkäufer wieder auf Hochglanz zu polieren. Oft liegt die letzte Verkaufsschulung schon lange zurück und das Wissen um Verkaufs- und Gesprächstechniken ist in Vergessenheit geraten. Identifizieren Sie den aktuellen Schulungsbedarf und suchen Sie einen geeigneten Veranstalter. Betrachten Sie dabei die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe ebenso wie die Persönlichkeit Ihrer einzelnen Verkäufer. Sorgen Sie zeitgleich für eine effektive Entlastung Ihres Verkaufsteams. Nur mit einer erhöhten aktiven Verkaufszeit haben Ihre Mitarbeiter die Chance, das Gelernte in der Praxis umzusetzen.

- **Anwenden**

Sorgen Sie für die zeitnahe Umsetzung des erworbenen Wissens. Koordinieren Sie den Termin Ihrer nächsten Verkaufskampagne mit eventuellen Weiterbildungsaktivitäten. Neue Verhaltensweisen entstehen nur durch eine regelmäßige Anwendung und Wiederholung. Sanfter

Druck hilft, bei Plänen zur Umsatzsteigerung im Tagesgeschäft am Ball zu bleiben. Kontrollieren Sie systematisch, ob die neu geschaffenen Freiräume in der gewünschten Weise genutzt werden. Ist dies nicht der Fall, steuern Sie sofort gegen.

- **Reflektieren**

Von der Theorie zur Praxis ist ein langer Weg. Unterstützen Sie deshalb den Austausch über aktuelle Ergebnisse und neue Erfahrungen. Besprechen Sie im Team Lösungsansätze für schwierige Situationen – und loben Sie erzielte Erfolge. Auch innerbetriebliche Stolpersteine sollten in diesem Forum zur Sprache kommen. Kundenbesuche im Zweierteam helfen, im kollegialen Rahmen Unsicherheiten oder Fehler zu lösen. Hier die Balance zwischen Eigenverantwortung und Qualitätskontrolle zu finden, ist Aufgabe des Nationalen Verkaufsleiters. Reichen Ihre Kapazitäten für eine entsprechend engagierte Betreuung nicht aus, bieten erfahrene Vertriebs-Coaches oder verdiente Mitarbeiter im Ruhestand eine mögliche Entlastung. Erfolg im Verkauf ist auch das Resultat einer gelungenen Führungsarbeit.

Die Segmentierung von Kunden und die Delegation indirekter Verkaufsaufgaben an den Innendienst sind bereits ein guter Anfang zur Optimierung des Verkaufsprozesses. Verkaufsleitfäden und Argumentationshilfen unterstützen den direkten Kunden-Dialog und fokussieren auf die eigentliche Verkaufsaufgabe.

### **Sämtliche Prozessschritte kritisch hinterfragen**

Doch Sie können noch mehr tun: Nehmen Sie ihren kompletten Arbeitsprozess unter die Lupe. Durchleuchten Sie jede Stufe vom Erstkontakt über Angebotserstellung und Vertragsverhandlung bis hin zur Auslieferung. Notieren Sie für jeden Arbeitsvorgang den Auslöser, die Beteiligten, die umsetzungsrelevanten Informationen, das Ergebnis und die durchschnittlich verwendete Zeit. Eine Verknüpfung mit Ihrem Stundensatz eröffnet Ihnen einen Blick auf die Kosten jedes einzelnen Prozessschrittes.

Suchen Sie dann nach Ansatzmöglichkeiten, um die Anzahl der durchgeführten Arbeiten zu halbieren: Sichern Sie im Vorfeld mit Hilfe von Checklisten & Co. die Qualität und verzichten Sie auf eine nachgelagerte Kontrolle von Formularen oder das Ablegen von Durchschlägen. Überprüfen Sie die Verhältnismäßigkeit der Mittel: Steht der zeitlich Aufwand für verschiedene Aufgaben in einer gesunden Relation? Klären Sie immer wieder warum Dinge wie erledigt werden und binden Sie Ihre Mitarbeiter mit der Frage nach dem effektivsten Weg in Ihre Umsatzsteigerungsprogramm mit ein. Statt auf Informationen aus zweiter Hand zu vertrauen, hinterfragen Sie die vermeintliche Quelle. Wer fordert die Abwicklung in dieser Weise? Aus welchem Grund? Missverständnis oder Voreuseilender Gehorsam halten oft eine ganze Maschinerie auf Trab.

## **Komplexität auf ein Mindestmaß reduzieren**

Reduzieren Sie Komplexität und machen Sie das Arbeitsumfeld Ihres Verkaufsteams überschaubar. Mit dem Aufbau von immer komplexeren Strukturen sichern Mitarbeiter manchmal – bewusst oder unbewusst – ihren Arbeitsplatz. Nur durch konsequentes Simplifying sorgen Sie dafür, dass Ausfallzeiten nicht gleich zum Desaster für Ihr Umsatzziel werden. Ein Verkaufshandbuch dokumentiert sämtliche Prozesse, Abläufe und Tätigkeiten und fasst diese überschaubar und transparent zusammen. Wesentliche Bestandteile sind Verkaufsleitfaden, Argumentationsketten, Kundenschriften und Referenzzusagen. Muster für den Schriftverkehr gehören ebenso in dieses Mappe wie Kalkulations- und Angebotsvorlagen.

Verwechseln Sie bei all diesen Aktivitäten jedoch Transparenz nicht mit Kontrolle: Die fehlende Stechuhr wird in vielen Unternehmen mittlerweile durch ein engmaschiges Netz von Tages-, Wochen- und Monatsberichten ersetzt. Ziehen Sie einen Schlussstrich unter eine solche Kontrollgetriebene und Zeitverschlingende Verkäufersteuerung. Ankreuzformulare und Checkboxes zum Abhaken vereinfachen verbleibende Schreibarbeit, Versionen auf Papier und in elektronischer Form berücksichtigen den Arbeitsstil des einzelnen.

Überlegen Sie, um was es wirklich geht, nämlich um die Verlängerung der aktiven Verkaufszeit und die daraus resultierende Umsatzsteigerung. Was zählt, ist das Ergebnis, der Weg ist zweitrangig. Reduzieren Sie deshalb das Berichtswesen auf ein absolutes Minimum und lassen Sie den Erfolg ihres Außendienstes für sich sprechen.

## **Der Autor**

Der Autor Gerhard Gieschen blickt auf über zwei Jahrzehnten professionelle Mittelstandsberatung. Er Geschäftsführer der Betriebsberatung Denken & Handeln im schwäbischen Kirchentellinsfurt ([www.denken-handeln.de](http://www.denken-handeln.de)). Sein aktuelles Buch „Wie Mittelständler versteckte Ressourcen mobilisieren“ ist gerade im Cornelsen Verlag erschienen.

**Test: Wie hoch ist Ihr Ertragspotenzial**

Können Sie Ihren Umsatz noch steigern?

	Nein	Ansätze vorhanden	im Prinzip ja	ja
Verfolgen Sie eine differenzierte Preispolitik?				
Überarbeiten Sie regelmäßig Ihre Rabatte und Konditionen?				
Sind Ihre Kunden von Ihren Leistungen wirklich überzeugt?				
Führen Sie regelmäßig Umsatzsteigerungs-Programme durch?				
Kennen Sie die möglichen Potenziale Ihrer Kleinkunden (C-Kunden)?				
Arbeiten Sie mit Hitlisten und ABC-Analysen?				
Gehen Sie dem Verlust von Kunden nach?				
Kennen Sie die Gründe Ihrer Noch-Nie-Käufer?				
Besuchen Sie persönlich regelmäßig kleine und große Kunden, um nach deren Bedürfnissen zu fragen?				
Haben sie eine spezielle Organisationseinheit für die Neukunden-Gewinnung?				
Multiplikator	0	1	3	5
Ergebnis				

Orientieren Sie sich wirklich am Deckungsbeitrag?

	Nein	Ansätze vorhanden	im Prinzip ja	ja
Erzielen Sie höhere Gewinne als die Konkurrenz?				
Kann jeder Außendienst-Mitarbeiter den Begriff Deckungsbeitrag erläutern?				
Kennen Ihre Außendienstmitarbeiter die Deckungsbeiträge?				
Kann Ihr Innendienst sagen, welche Produkte besonders profitabel sind?				
Wird Ihr Außendienst nach den erzielten Deckungsbeiträgen bezahlt?				
Messen Sie die Kundenrentabilität?				
Kennen Sie für Ihre Kundengruppen den durchschnittlichen Lebenszeit-Deckungsbeitrag?				
Multiplikator	0	1	3	5
Ergebnis				

Kennen Sie Ihre Engpassfaktoren im Vertrieb?

	Nein	Ansätze vorhanden	im Prinzip ja	ja
Reicht Ihre Verkaufsmannschaft, um den Umsatz spürbar zu steigern?				
Nutzen alle Ihre Mitarbeiter mit Kundenkontakt (von der Sekretärin bis zum Service-Techniker) jede Chance, zusätzlichen Umsatz zu generieren?				
Kennen und verfolgen Sie die aktive Verkaufszeit Ihres Außendienstes?				
Gibt es klare Regeln für die Touren- und Besuchsplanung?				
Liefern Sie zeitlich und inhaltlich immer so, wie es der Kunde wünscht?				
Wird der Leistungsumfang bei Auftragsannahme immer so geklärt, dass es nicht zu Stornos kommt?				
Haben Sie eine Retouren- bzw. Reklamationsquote von nahezu 0 Prozent?				
Wird bei Ihnen ein kleiner Auftrag wesentlich schneller erfasst und abgewickelt als ein Großauftrag?				
Arbeiten Ihre Mitarbeiter nach einem Verkaufshandbuch?				
Führen Sie regelmäßig Testanrufe und Testkäufe durch, um sich einen objektiven Eindruck Ihres Unternehmens zu verschaffen?				
Multiplikator	0	1	3	5
Ergebnis				

0 - 45 Punkte

Stopp! Umsatz ist die Voraussetzung zum Erfolg. Ohne ausreichenden Umsatz kann kein Unternehmen existieren. Was nützen hochwertige Lösungen, qualifiziertes Personal und eine effiziente Organisation, wenn niemand die Produkte kauft. Ob Ihre Umsätze einbrechen, leicht zurückgehen oder auch nur stagnieren, mit diesem Thema sollten Sie sich befassen. Falls Ihre Umsätze ohnehin schon steigen, lernen Sie dabei, wie Sie sich die Rosinen herauspicken und künftig aus jeder Umsatzsteigerung noch mehr Gewinn holen.

46 - 90 Punkte

Sie haben die Bedeutung von Umsatz und Deckungsbeitrag erkannt und arbeiten regelmäßig daran, Ihre Organisation auf diese beiden wichtigen Erfolgsfaktoren auszutrimmen. Ideen zur Umsatzsteigerung kann man nicht genug haben. Vor allem, da Sie durch den regelmäßigen Blick auf die erzielten Deckungsbeiträge immer wählerischer werden. Umsatz ist nicht gleich Umsatz und es gilt, die richtigen Leckerbissen zu finden. Ergründen Sie deshalb, mit welchen einfachen Mitteln Sie sich auf die richtigen Umsätze konzentrieren und Ihr Unternehmensergebnis selbst bei stagnierenden Umsätzen steigern können.

91 - 135 Punkte

Prima. Die ständige Optimierung von Umsatz und Deckungsbeitrag ist für Sie und Ihre Verkäufer eine Selbstverständlichkeit. Eigentlich könnten Sie zufrieden sein. Oder wäre Ihr Unternehmen in der Lage, noch mehr abzusetzen? Überprüfen Sie, ob Sie alle Methoden zur Umsatzsteigerung und Deckungsbeitragsoptimierung einsetzen. Und stellen sicher, dass kein heimlicher Engpass Ihre Verkaufsergebnisse blockiert.