



unternehmer.de

Das e-paper für Gründer, Selbständige & KMU



Ausgabe 07.2015

Jeden Monat ein neuer Schwerpunkt
redaktionell aufbereitet



Kostenlos

Wir stellen dieses schöne ePaper
kostenlos zur Verfügung



190.000 Leser

... und Sie sind einer davon!
Danke dafür.

MARKETING

Kundengewinnung & Vertrieb

Diese Ausgabe beantwortet konkret 6 Fragen für Sie:

- ➔ **Interesse wecken:** Wie und wann entsteht dieses beim Kunden?
- ➔ **Kundenakquise:** Funktionieren Ihre Strategien so, wie Sie denken?
- ➔ **Kompetenz:** Hat Ihr Vertriebsleiter die richtigen 5 Fähigkeiten?
- ➔ **Top-Performer:** Gibt es sie in Ihrem Unternehmen?
- ➔ **Behavioural Economics:** Wie nutzen Sie diese zu Ihren Gunsten?
- ➔ **Ausgleichsanspruch:** Welche Ansprüche hat der Handelsvertreter?

JETZT UMBLÄTTERN >>>



WORUM GEHT'S DENN? 4

So wecken Sie Interesse bei den Kunden!

CHECK DIE KUNDENAKQUISE 6

Funktionieren die Strategien?

SUPERMAN VERTRIEB 9

5 Dinge, die er können sollte

DER TOP-PERFORMER 11

Consultative Selling ist essentiell fürs Geschäft!

BUCHREZENSION 14

Der unvernünftige Kunde

ALLES IM LOT 17

Ausgleichsansprüche für Handelsvertreter

BUCHTIPPS 21

Zu den Themen Vertrieb, Verkauf und Kundengewinnung

VERANSTALTUNGSTIPPS 23

VORSCHAU & IMPRESSUM 25





Verkaufen, verkaufen...

...verkaufen! Wer hätte es gedacht. Das Ziel eines jeden Unternehmens ist es, sein Produkt an den Mann (und natürlich die Frau!) zu bringen. Sei es ein Paar Schuhe, ein Auto oder eine Dienstleistung. Aber haben Sie schon einmal gemerkt, dass das manchmal gar nicht so leicht von der Hand geht? Es hakt oft schon an den ganz kleinen Angelegenheiten.

Dieses Mal wollen wir Ihnen einige kleine Tipps und Kniffe zeigen, mit denen die Kundengewinnung und der Verkauf ein bisschen besser für Sie laufen können!

Lernen Sie jetzt, wie Sie Ihr Unternehmen zum Durchstarter machen!

-  <https://plus.google.com/+UnternehmerDe>
-  www.facebook.com/unternehmer.wissen
-  www.twitter.com/unternehmer_de
-  www.pinterest.com/unternehmer
-  www.unternehmer.de/feeds

Viel Spaß beim Lesen,

Patricia Scholz, Projektleitung

"Worum geht's eigentlich?!"

Interesse beim Kunden entsteht auf dem Weg zur Lösung



Verkauf in 4 Phasen

A: Attention, Aufmerksamkeit wecken

I: Interest, Interesse wecken

D: Desire, Verlangen erzeugen

Aplus: Action, den Sack zu machen

Um am Ende eines Verkaufsgesprächs den Sack auch zu zumachen, müssen wir uns erfolgreich durch alle vier Phasen gearbeitet haben. Und für jede Phase gibt es ein Werkzeug, das uns genau das erleichtert. Heute geht es mir ausschließlich um die Phase „I“. Wie wecke ich das Interesse meines Gegenübers, meines potentiellen Kunden. Kunden eröffnen diese Phase oft mit einer Frage. Sie wollen wissen, worum es bei dem Termin eigentlich geht, was der Verkäufer anbieten möchte, was sie erwartet usw. Einige typische Kundenfragen habe ich am Anfang dieses Artikels bereits erwähnt. Der entscheidende Punkt ist: Wie gehen wir mit diesen Fragen um? Was antworten wir?

Ganz leicht Interesse wecken!

Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Restaurant, kommen mit Ihrem Tischnachbarn ins Gespräch und der fragt Sie: „Und, was machen Sie denn so beruflich?“. Was wäre Ihre Ant-

wort? Stelle ich diese Frage in meinen Seminaren den Teilnehmern, ist die Reaktion zu fast 100 % identisch. Fast jeder beantwortet die Frage nach dem Motto: "Ich bin Vermögensberater und erstelle Anlagekonzepte für meine Kunden.“. Oder: „Ich bin Softwarespezialist und erstelle Branchensoftware für die xy-Branche.“ usw. Unser Gegenüber fragt und wir beantworten brav die Frage. Nachvollziehbar, aber mal ehrlich: Wecken wir damit Interesse?

Nehmen wir ein anderes Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie sind auf einem Geburtstag. Sie kommen mit Ihrem Tischnachbarn ins Gespräch:

Sie: „Und was machen Sie beruflich?“

Er: „Ich bin Rechtsanwalt, spezialisiert auf Wirtschafts- und Steuerrecht. Meine Kanzlei ist um die Ecke. Wollen wir uns mal austauschen?“

Falls Sie gerade kein schlechtes Gewissen oder kein anhängiges Verfahren wegen irgendwelcher Wirtschaftsdelikte haben, wie viel Lust verspüren Sie auf ein nettes Plauderstündchen über das aktuelle Wirtschafts- und Steuerrecht in Deutschland? Vermutlich hält sich Ihre Lust in Grenzen.

Wir nehmen die gleiche Situation, aber mit anderen Voraussetzungen. Stellen Sie sich vor, bevor Sie auf diese Party gehen, öffnen Sie Ihren Briefkasten. Drin liegt ein Brief der

- ▶ „Und, was machen Sie beruflich?“
- ▶ „Na dann legen Sie mal los!“
- ▶ „Erzählen Sie mal, worum geht's?“
- ▶ „Was wollen Sie mir denn verkaufen?“

Das sind typische Aussagen, die wir sicherlich in der ein oder anderen Art schon einmal gehört haben. Und zwar in einer der wichtigsten Phasen des Verkaufsprozesses: der Phase der Interessesweckung. Vereinfacht dargestellt besteht der Verkaufsprozess aus den vier Phasen.

→ Staatsanwaltschaft. Ermittlungsverfahren wegen Steuerhinterziehung. Wie viel Lust haben Sie jetzt auf ein Plauderstündchen mit Ihrem Tischnachbarn? Plötzlich haben Sie Interesse. Wenn uns nirgendwo der Schuh drückt, wenn wir kein Problem oder Verlangen nach etwas haben, tun wir nichts. Wir interessieren uns dann für etwas, wenn es uns emotional in Bewegung setzt. Unsere Aufgabe ist es also, unseren Kunden in diesen emotionalen Zustand zu bringen, und zwar mit dem, was wir sagen. Erklären wir, was wir beruflich machen, welches Produkt wir verkaufen oder welche Dienstleistung wir anbieten, wird das nur schwer oder gar nicht gelingen. Wir setzen damit keine Emotionen in Bewegung, sondern aktivieren ausschließlich die Ratio unsere Kunden.

Stellen Sie sich vor, Ihr Geburtstags-tischnachbar hätte in der ersten Situation folgendes geantwortet: „Viele Unternehmer haben das Problem, dass sich die rechtlichen Rahmenbedingungen um sie herum plötzlich ändern. Sie bekommen das meistens noch nicht einmal mit. Das hat schon Einige in die Pleite geführt. Ich zeige Unternehmen, wie sie vorbeugen können und worauf sie achten müssen, damit ihnen das nicht passiert. Interessiert Sie das?“ Können Sie sich vorstellen, dass der gleiche Unternehmer, der bei der ersten Variante kein Interesse an einem Termin gehabt hat, plötzlich interessiert ist?

Der Elevator Pitch

Die Lösung ist: Wenn wir Interesse wecken wollen, schaffen wir das nur mit dem richtigen emotionalen Köder und nicht mit unserem Produkt. Und bei der Entwicklung dieses Köders hilft der Elevator Pitch. Elevator heißt aus dem Englischen übersetzt Fahrstuhl. Stellen Sie sich vor, Sie sind

in einem Geschäftshaus und haben einen Termin im 13. Stock. Sie steigen im Erdgeschoss in den Fahrstuhl ein, mit Ihnen weiterer Besucher. Die Fahrstuhltür schließt sich und Ihr Gegenüber fragt Sie: „Und, was machen sie beruflich?“. Sie haben jetzt bis zum 13. Stock Zeit, Ihren Fahrstuhlnachbarn für sich zu interessieren. Ihnen bleiben also ca. 30-40 Sekunden, um Ihren Köder auszuwerfen, zu pitchen. Der Elevator Pitch. Er besteht aus drei Schritten und beruht auf der Tatsache, dass es zwei Hauptemotionen gibt, die Menschen in Bewegung setzen, Interesse wecken und zum Kauf motivieren. Diese beiden Hauptemotionen sind Schmerz und Freude. Und beide treffen wir mit den drei Schritten des Elevator Pitches. Als mögliche Antwort auf die letzte Frage gibt es nur ein „ja“ oder „nein“. Bei „ja“ vereinbaren Sie je nach Situation einen Termin oder gehen Sie direkt zur nächsten Verkaufsphase „D“ über und starten mit Ihrer Produkt- und Lösungspräsentation. Bei „nein“ haken Sie es ab oder überdenken Sie Ihren Elevator Pitch.

Wenn Sie möchten, probieren Sie es doch gleich aus. Entwickeln Sie für Ihre Vorstellung zwei knackige Elevator Pitches in den genannten drei Schritten. Überlegen Sie sich zuerst, welche zentralen Probleme Ihre Zielgruppe hat und dann, was Sie zur Lösung beitragen können.

Denn: Interesse entsteht auf dem Weg vom Problem zur Lösung. ■

Elevator Pitch: Die 3 Schritte

- 1. Schritt** Sie adressieren das Problem oder den möglichen Schmerz Ihres Kunden. Sie nutzen "Weg-von-Motivation":
 - ▶ "Die meisten/Viele Menschen/Unternehmen haben das Problem, dass..."
 - ▶ "Ein Großteil meiner Kunden steht vor der Herausforderung, dass..."
 - ▶ "Viele meiner Kunden fürchten sich davor, dass..."
- 2. Schritt** Sie bieten Ihre Dienstleistung oder Ihr Produkt als Lösung an. Sie nutzen die "Hin-zu-Motivation":
 - ▶ "Meine Lösung ist..., das bedeutet für Sie, Ihnen passiert das nicht."
 - ▶ "Ich zeige Unternehmen wie..., das heißt für Sie..."
- 3. Schritt** Sie holen sich die Bestätigung mit einer geschlossenen Frage:
 - ▶ "Interessiert Sie wie...?"
 - ▶ "Interessiert Sie das?"



Autorin: Katja Porsch

ist die Haijägerin unter den Verkäufern.

Sie redet über das, was sie selbst im Haifischbecken Vertrieb gelebt und erlebt hat. Sie kennt die Höhen und Tiefen des Verkaufsalldtags und setzt auf praxiserprobte Strategien. In Ihren Vorträgen und Seminaren unterstützt sie Unternehmen, Führungskräfte und Verkäufer dabei den Hai in sich zu wecken und sich nicht vom Markt, der Konkurrenz, sinnlosen Preiskämpfen usw unterkriegen zu lassen.

www.katja-porsch.de

Kundenakquise in 4 Phasen!

Checken Sie das Potenzial Ihrer Strategien



Eine der wichtigsten Tätigkeiten für Unternehmer ist die systematische Werbung neuer Kunden. Aber „Kaltakquise“ und „Kundenfang“ sind vielen ein Gräuel, weil die Meisten davon genervt sind und die Wenigsten damit Erfolg haben. Ursache für diese ablehnende Haltung ist oftmals ein fehlerhaftes oder gänzlich fehlendes Konzept für Kundengewinnung. Wir stellen Ihnen nachfolgend ein Konzept vor, womit Sie Kunden im Web akquirieren können.

„Kaltakquise“ heißt so, weil der Kontakt zum potentiellen Kunden „kalt“ ist. Potentieller Kunde und Verkäufer kennen sich nicht, es gibt noch keinerlei Geschäftsbeziehung. Im Gegensatz dazu gibt es bei der „Warmakquise“ bereits eine Empfehlung, einen Vorkontakt, den es zu verfolgen gilt. Diese Kaltakquise, das „anwärmen“ potentieller Kunden, kann jedoch im heutigen Internetzeitalter problemlos über eine Webseite erfolgen. Voraussetzung ist natürlich eine exakte Anpassung der Webseiten auf

das Informations- und Kaufverhalten der potentiellen Kunden. Und das funktioniert in vier Phasen.

1. Bedarf durch Informationsangebote wecken
2. Suchende anziehen
3. Besucher durch Nutzen und Mehrwert überzeugen
4. Interessenten gewinnen und begeistern

1. Bedarf wecken durch Infoangebote

Das Informationsverhalten beginnt damit, dass ein potentieller Kunde alternativ einen konkreten Bedarf feststellt: „Ich brauche (Produkt oder Dienstleistung).“ oder beim Surfen im Web ein Bedarf geweckt wird: „Ach, das gefällt mir, das möchte ich haben!“. Für den Betreiber einer Webseite bedeutet dies, er muss sein Informationsangebot auf dieses alternative Verhalten abstimmen.

Um einen Bedarf beim Surfen zu wecken, muss ein Unternehmen regelmäßig dort präsent sein, wo sich seine Wunschkunden bevorzugen im Web aufhalten. Untersuchungen haben gezeigt, dass Empfehlungen zufriedener Kunden nach dem Rat von Experten und aus dem Freundeskreis den höchsten Einfluss auf Kaufentscheidungen haben.

Bedarf wecken setzt voraus, dass man die Wunschkunden und deren Bedürfnisse genau kennt. Viele Unternehmen berücksichtigen dies nicht und bauen ihre Webseiten mit Navigationsbegriffen und Seiteninhalten aus dem ihnen bekannten Sprachschatz auf. Oftmals suchen aber die potentiellen Kunden nach ganz anderen Be-

Phase 1: Bedarf wecken	Stimmt	Stimmt nicht	Weiß nicht
Wir platzieren regelmäßig aktuelle Beiträge zu unseren Top-Keywords im Web, die mit individuellen Landingpages hinterlegt sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir platzieren regelmäßig Empfehlungen und Success Stories zufriedener Kunden unter unseren Top-Keywords im Web.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben unsere Wunschkunden genau analysiert und detailliert beschrieben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben analysiert, welche Bedürfnisse unsere Wunschkunden haben und wie wir diese befriedigen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben untersucht, wo sich unsere Wunschkunden überwiegend im Netz aufhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

griffen. Die Lösung ist eine detaillierte Analyse der Bedürfnisse der Wunschkunden und eine Zusammenstellung aller Suchbegriffe und Synonyme, die am häufigsten gesucht werden.

2. Suchende anziehen

Der potentielle Kunde, der einen konkreten Bedarf entdeckt hat, möchte diesen schnellstmöglich befriedigen. Also formuliert er seinen Bedarf in Form von Suchbegriffen, womit er seine bevorzugte Suchmaschine füttert. Dann überfliegt er die erste Seite der Suchergebnisse und seine Augen suchen nach einem Haltepunkt.

Fast alle potentiellen Käufer nutzen zuerst die ersten 10 Suchergebnisse der Suchmaschinen. Eine Webseite, die viele Besucher anziehen will, sollte also idealerweise in den Top10-Suchergebnissen, zumindest aber auf der ersten Seite der Suchergebnisse erscheinen. Eine optimale Platzierung in den Suchergebnissen kann durch zahlreiche Faktoren erreicht werden. Eine Beschreibung dieser Faktoren füllt ein dickes Buch, kann somit an dieser Stelle nicht umfassend erfolgen.

Erfolgsentscheidende Faktoren sind unter anderem einzigartige Inhalte, eine exakte Befolgung der Richtlinien der Suchmaschinen und eine Vielzahl möglichst hochwertiger Backlinks. Darüber hinaus sind über 200 Einzelfaktoren bekannt, die bspw. die Suchmaschine Google in ihrem Algorithmus verwendet, um das Ranking von Webseiten in den Suchergebnissen zu bestimmen.

Phase 2: Suchende anziehen	Stimmt	Stimmt nicht	Weiß nicht
Unsere Webseiten sind bei den Top-Keywords auf Seite 1 der Suchergebnisse platziert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Snippets sind genau auf die Bedürfnisse der Wunschkunden und die Anforderungen der Suchmaschinen abgestimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir sind neben unserer Webseite auch bei Facebook, Twitter, Youtube und Co. vertreten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben unsere Top-Keywords in die Domain- und Subdomain-bezeichnungen integriert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Webseiten bieten zu jedem Top-Keyword mindestens 1 Seite Inhalt mit wenigstens 400 Wörtern an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben eine Vielzahl qualitativ hochwertiger Backlinks von thematisch passenden Webseiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Phase 3: Besucher überzeugen	Stimmt	Stimmt nicht	Weiß nicht
Die Landingpages unserer Webseite passen exakt zu den Keywords bzw. der Werbung in den Suchergebnissen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jede Webseite ist übersichtlich gegliedert und mit Bildern, Grafiken oder Videos aufgelockert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle Texte sind in Absätze mit abgestuften Zwischenüberschriften gegliedert, wichtige Einzelheiten sind durch Fettierungen hervorgehoben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle Webseiten enthalten klare & nutzenorientierte Handlungs-aufforderungen mit Mehrwert für den Nutzer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir bieten den Besuchern verschiedene Medien für den Wiederbesuch unserer Webseiten an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Besucher durch Nutzen & Mehrwert überzeugen

Hat ein Suchender eine passende Webseite für seinen Informationsbedarf gefunden und das entsprechende Suchergebnis geklickt, dann ist er auf dieser Webseite als Besucher angekommen. Im

Idealfall auf einer speziellen sog. „Landingpage“. Jetzt muss der Besucher in wenigen Sekunden davon überzeugt werden, dass es sich lohnt, auf dieser Webseite zu bleiben. Leider gibt es dafür kein Patentrezept, weil diese überzeugenden Signale von den individuell angebotenen Produkten oder

Phase 4: Interessenten gewinnen	Stimmt	Stimmt nicht	Weiß nicht
Unsere Webseite bietet alle Funktionen, die das Finden von Informationen, die Benutzerführung und den Dialog erleichtern.	●	●	●
Wir haben unseren Content genau auf den Ablauf des Conversion-Prozesses abgestimmt.	●	●	●
Wir bieten den Besuchern auf jeder Webseite verschiedene Content-Typen zur beliebigen Auswahl an.	●	●	●
Unsere Webseiten enthalten klare Alleinstellungsmerkmale, die uns von unseren Konkurrenten deutlich abheben.	●	●	●
Wir überprüfen den Erfolg unserer Webseiten regelmäßig und achten sorgfältig darauf, dass keine „Conversion-Killer“ auftreten.	●	●	●

Leistungen abhängig sind. Generell aber erwartet der Besucher einen besonderen Nutzen oder Mehrwert und eindeutige Handlungsaufforderungen, damit er den angebotenen Nutzen zu seinem Vorteil wahrnehmen kann.

4. Interessenten gewinnen und begeistern

Jeder neue oder wiederkehrende Besucher einer Webseite kann zu einem Interessenten weiter entwickelt werden, wenn ihm durchgehend Nutzen und Mehrwert geboten werden. Eine Grundvoraussetzung ist das Angebot von Funktionen wie Sitemap oder Volltextsuche, die das Finden von Informationen erleichtern. Unabdingbar ist ebenso eine möglichst exakte Abstimmung des Informations- und Klickverlaufs auf den typischen Conversion-Prozess der Wunschkunden.

Jeder Wunschkunde hat ein ganz individuelles Informations- und Entscheidungsverhalten. Die einen bevorzugen visuelle Informa-

tionen, die anderen Texte, wieder andere bewegte Bilder und Videos. Bei allen Content-Angeboten muss Vertrauen geweckt und Authentizität geschaffen werden. Der Wunschkunde muss anhand von klaren Alleinstellungsmerkmalen verstehen, warum er gerade diesem Anbieter vertrauen soll. Und nicht zuletzt muss sichergestellt sein, dass sich nirgendwo Conversion-Killer eingeschlichen haben, die den Besucher zum Absprung veranlassen. ■

Autor: Volker Wendeler



ist Inhaber der Marketingberatung WMC Wendeler Marketing Consulting. Er unterstützt Führungskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bei der Lösung akuter Herausforderungen und verfügt über ein großes Spektrum herausragender Erfolgsbeispiele.

<http://wemarcon.de>

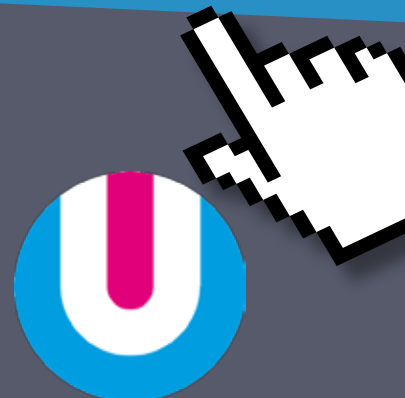
Mehr Artikel zu relevanten Themen?

Wir haben einen tollen Newsletter!

- ▶ kostenlos
- ▶ die besten Fachartikel
- ▶ redaktionell gepflegt
- ▶ exklusive Aktionen
- ▶ jederzeit abbestellbar

Jetzt anmelden!

www.unternehmer.de/abo



unternehmer.de
Einfach mehr wissen.



Der Vertriebsleiter, ein Superheld?

5 Kompetenzen, die jeder Vertriebsleiter haben sollte

Natürlich wollen Sie, dass alle Ihre Führungskräfte über alle Kompetenzen verfügen, die Ihnen helfen, Ihr Unternehmen zum Erfolg zu führen. Aber gibt es nicht doch einige unerlässliche Schlüsselqualifikationen, die insbesondere für junge Firmen von Bedeutung sind?

Vertrieb als Wachstumstreiber

Nicht nur für Existenzgründer und junge Selbstständige gilt: Im Verkauf werden die Gehälter verdient, ohne Vertriebs Erfolg ist Unternehmenserfolg kaum denkbar. Der Vertriebs Erfolg trägt in einem entscheidenden Maß dazu bei, dass Ihre Firma am Markt überlebt und strategische Wettbewerbsvorteile aufbaut, durch die eine klare Abgrenzung zum Wettbewerb möglich ist. Darum: Im Reigen Ihrer Führungskräfte nimmt der Vertriebsleiter wohl eine exponierte Stellung ein. Achten Sie darauf, dass er über die folgenden Kompetenzen verfügt – und zwar in einem möglichst hohen Ausprägungsgrad.

Kompetenz 1: Ohne strategische Weitsicht geht es nicht

Vertriebsleiter benötigen zu verschiedenen Stadien Ihrer unternehmerischen Entwicklung verschiedene Fähigkeiten. Wohl dem, der einen Vertriebschef hat, der über ein breites Kompetenzrepertoire verfügt und bei Bedarf diejenigen Kompetenzen aktualisieren kann, die in einer spezifischen Situation notwendig sind.

In der Startphase sind Marktgespür und ein strategischer Weitblick unerlässlich, damit Chancen frühzeitig antizipiert und Risiken rechtzeitig erkannt werden können. Wie tickt der Markt heute und morgen, welche Gesetze bestimmen die Branche jetzt und in Zukunft, welche Kundenerwartungen und -bedürfnisse sind aktuell und perspektivisch relevant?

Strategische Weitsicht – das ist gewiss eine schwer fassbare Kategorie. Es handelt sich aber um eine Kompetenz, die Voraussetzung ist für nachhaltigen und dauerhaften Unternehmenserfolg.

Kompetenz 2: Menschen führen

Dass Ihr Vertriebsleiter über Topvertriebswissen verfügen sollte, darüber müssen wir nicht diskutieren. Das verkäuferische Fachwissen ist eine selbstverständliche Grundvoraussetzung. Vertriebsleiter leiten aber nicht nur den Vertrieb – sie sind Vertriebsführungs Kräfte und deren Hauptaufgabe ist das Führen von Menschen. Menschen führen, Menschenführung – dieser Aspekt genießt allzu oft zu wenig Aufmerksamkeit. Ihr

→ Vertriebschef benötigt mithin soziale und emotionale Kompetenzen. Er sollte flexibel auf die Mitarbeiter eingehen und sie individuell führen.

Zielführend ist es, wenn er den jeweiligen Persönlichkeitstypus einschätzen und den Entwicklungs- und Reifegrad bestimmen kann. Der unsichere und unerfahrene Verkäufer muss anders – im Einzelfall sogar autoritär und mit strikten Vorgaben – geführt werden als der erfahrene und ältere Vertriebschase, bei dem der Vertriebschef auf partnerschaftliche Kooperation und konsensorientierte Vereinbarungen im gegenseitigen Einvernehmen setzt.

Darum: Ihr Vertriebsleiter führt nicht mithilfe eines eindimensionalen Führungsstils, sondern passt sein Führungsverhalten flexibel den situativen Erfordernissen und dem jeweiligen Mitarbeiter an.

Kompetenz 3: Erfolgreich kommunizieren

Gehaltvolle Führungskompetenz mit Substanz erwächst aus dem Dreiklang von Unternehmens- oder Abteilungsführung, Menschen- oder Mitarbeiterführung und Selbstführung. Nur wer sich selbst coachen und führen kann, kann andere anleiten. Was bei allen drei Aspekten notwendig ist, ist kommunikative Kompetenz. Das gilt auch für die Teamführung. Zum Unternehmens- und Vertriebs Erfolg gehört effektive Teamführung.

Achten Sie darum darauf, dass der Chef Ihrer Vertriebsabteilung über einen gut gefüllten Kommunikationsköcher verfügt, aus dem er diejenige kommunikative Strategie oder Kommunikationstechnik ziehen kann, die er zur Bewältigung etwa schwieriger und konfliktbeladener Gespräche benötigt. Und dazu zählen neben den Mitarbeitergesprächen auch Kundengespräche.

Kompetenz 4: Bereit sein zur Veränderung

Unternehmerisches Denken und Handeln erfordert den ständigen Perspektivenwechsel und die Bereit-

schaft, die Dinge immer wieder zu hinterfragen und neu zu bewerten. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Veränderung dürfen und müssen Sie von Ihren Führungskräften erwarten, die bezüglich der Entwicklung der Mitarbeiter und überdies der eigenen Weiterentwicklung einen stetigen Kompetenzabgleich vornehmen: Dazu analysieren sie in einem strukturierten Prozess regelmäßig, welche Kompetenzen notwendig sind, um die Aufgaben optimal zu erfüllen, und welche dieser Kompetenzen in welchem Ausmaß vorhanden sind, um die Kompetenzlücken

zu schließen, zum Beispiel mit den entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen. Ihr Vertrieb wird so zur Lernzentrale, bei der neu Gelerntes auch tatsächlich im Kundenkontakt umgesetzt wird.

Kompetenz 5: Die richtigen Mitarbeiter finden und motivieren

Wir kehren noch einmal zurück zur Menschenführung: Erfolgreiche Unternehmen leben von engagierten Mitarbeitern, die motiviert helfen wollen, die Unternehmensziele zu erreichen. Darum ist Ihr Vertriebschef ein „Menschenfänger“, dem es gelingt, den richtigen Mitarbeiter auf den für ihn richtigen Arbeitsplatz zu setzen und mithilfe seines individuellen Motivationstreibers zur Höchstleistung anzustacheln.

Dieser Motivationstreiber kann bei dem einen Verkäufer die üppige Provision sein, beim anderen das begründende Lob und beim dritten der Hinweis, dass ohne volles Engagement der Arbeitsplatz gefährdet ist. ■

Nur wer sich selbst coachen und führen kann, kann andere anleiten.

Autor: Lothar Stempfle



Lothar Stempfle ist Diplom-Betriebswirt und leitet seit 1993 die „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ in Erlenbach. Er ist Experte für Neukundenakquisition, Verkauf und ganzheitliche Vertriebssteuerung.

www.stempfle-training.de

Der Top-Performer

Bedürfnisorientiertes Verkaufen mit den richtigen Werkzeugen



Die meisten zukunftsorientierten Unternehmer wissen, dass der unternehmerische Erfolg zumeist vertriebsgetrieben ist: Ohne Vertrieboptimierung keine kontinuierliche unternehmerische Weiterentwicklung. Mit dem bedürfnisorientiertem Verkaufen (Consultative Selling) liegt eine Schlüsselqualifikation vor, die die Top-Performer in Ihrem Vertrieb auszeichnen sollte.

Win-win-Lösungen schaffen

Im B2B-Bereich ist der Verkäufer erfolgreich, der es versteht, zum Entscheider, Einkäufer oder Kunden eine für beide Seiten vorteilhafte Win-win-Beziehung aufzubauen. Indem Ihr Verkäufer das dringlichste Problem des Kunden analysiert und eine strikt bedürfnisorientierte Lösung präsent

tiert, schafft er für das Kundenunternehmen einen unternehmerischen Mehrwert und sorgt für eine Top-Performance auch für Ihr Unternehmen.

Aus Kundensicht ist es von geradezu existenzieller Bedeutung, dass sich die Lösung sofort in messbaren Ergebnissen niederschlägt. Das erhöht den Druck auf die Vertriebsabteilung – einen Druck, der sich mit dem

WEITER LESEN >>>

→ Vertriebsansatz des Consultative Selling, des bedürfnisorientierten Verkaufens, beantworten lässt.

Absolute Experten des Kunden-Business

Bei dem Consultative Selling steuern Top-Performer ihre Verkaufsgespräche mit Kunden derart, dass sich während des Dialogs genau herauskristallisiert, welche geschäftlichen Bedürfnisse der Kunde zum betreffenden Zeitpunkt hat.

Was zunächst nach einer Selbstverständlichkeit klingt, erweist sich in der Praxis als Herausforderung, für deren Bewältigung Ihre Top-Performer im Vertrieb bestimmte Kompetenzen benötigen – Fähigkeiten, die nach einer Studie aus dem Jahr 2014, bei der Top-Performer befragt wurden, wie bei einer russischen Matroschka-Puppe ineinander verschachtelt sind.

Grundlage des bedürfnisorientierten Verkaufens ist, dass sich ein Verkäufer zum absoluten Experten des Business seines Kunden entwickelt und sich, pointiert ausgedrückt, darum besser als dieser im Markt des Kunden auskennt.

Das bedeutet: Ihre Top-Performer kennen die Chancen und Risiken, die Stärken und Schwächen, ja sogar die internen Prozesse und Abläufe im Kundenunternehmen aus den Effekten – und verhandeln daher mit dem Entscheider auf Augenhöhe.

Erfolg durch Zusammenarbeit

Allerdings gilt es dabei, sich vom Ideal des Super-Verkäufers zu verabschieden, der allein mithilfe seiner genialen Verkaufsfertigkeiten das Kundenunternehmen begeistert. Diese Fertigkeiten sind zwar Voraussetzung für den Verkaufserfolg, sie allein genügen jedoch nicht. Sie sind notwendige, aber keine hinreichende Bedingung. In der erwähnten Studie gaben 94 Prozent der befragten Top-Performer an, dass der Abschluss komplexer Aufträge mit Kundenunternehmen meistens das Ergebnis gemeinsamer Anstrengungen mehrerer Abteilungen gewesen sei, wie etwa Marketing, Vertrieb, Vertriebsplanung, Kundendienst und Versand. „Versagt“ nur einer der beteiligten Mitarbeiter, ist der Großauftrag durchaus gefährdet, bei dessen Realisierung aber Ihren Top-Performern im Vertrieb trotzdem eine Schlüsselrolle zukommt.

Kooperationskultur als unternehmerische Verantwortung

Weil die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ein eminenter Erfolgsfaktor ist, tritt neben die obligatorischen verkäuferischen Kompetenzen des Top-Performers die Kooperationsfähigkeit. Gemeint ist zum Beispiel die Kompetenz, mit dem betriebsinternen Support-Team effektiv zusammen zu arbeiten. Das wiederum setzt voraus, dass in Ihrem Unternehmen eine Kultur der Zusammenarbeit herrscht und die abteilungsübergreifende Teamarbeit keine Floskel, sondern gelebte Realität ist.

Klar ist: Es liegt in Ihrer unternehmerischen Verantwortung, diese Kultur der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit zu etablieren und darüber hinaus die Top-Performer beim Aufbau weiterer verkäuferischer Schlüsselkompetenzen zu unterstützen. Dazu zählen:

- ▶ **Eigenverantwortlichkeit:** Verkaufs-Profis übernehmen die Verantwortung für ihre eigene Leistung und den Erfolg ihres Teams.
- ▶ **Kundenperspektive:** Top-Performer schlüpfen in die Haut und Vorstellungswelt des Kunden und sind darum in der Lage, die angebotene Problemlösung kundenorientiert mithilfe einer Support-Infrastruktur umzusetzen.

Sind Kooperationsfähigkeit im abteilungsübergreifenden Team, Eigenverantwortlichkeit und Kundenperspektive als Schlüsselkompetenzen vorhanden, sind Top-Performer zumeist fähig, bei Verkaufsgesprächen eine intensive Kundenbindung aufzubauen, indem sie aufmerksam zuhören und für das, was der Kunde ihnen mitteilt, Respekt und Empathie zeigen. Sie stellen die Kunden in den Mittelpunkt all ihrer Handlungen, indem sie ihre Verkaufskompetenzen dazu nutzen, einen lebendigen Dialog mit dem Kunden zu führen und so dessen Bedürfnisse zu erfüllen.

Das Bedürfnis hinter dem Bedürfnis erkennen

Erfolgsentscheidend aber ist: Mithilfe ihrer tiefen Markt- und Branchenkenntnisse erspüren sie auf Kundenseite das tieferliegende „Bedürfnis hinter dem Bedürfnis“, das am Ende oft über den Kauf und

Vertragsabschluss entscheidet.

Höchste Performance erreichen sie, wenn dem Kunden sein „wahres“ Bedürfnis selbst noch gar nicht bewusst ist. Erst Ihrem Top-Performer gelingt es, den Kunden „sein Bedürfnis hinter dem Bedürfnis“ erkennen zu lassen und einen Wettbewerbsvorsprung aufzubauen: Immerhin ist er der erste Dienstleister, der Ihrem Kunden eine Lösung für ein Problem bietet, das diesem bisher gar nicht oder zumindest nicht in dieser Bedeutung bewusst war.

Strategischen Weitblick beweisen

Es ist diese Fähigkeit, weniger als Verkäufer, sondern mehr als Business Consultant zu agieren, durch die der Top-Performer zum „wahren“ Bedürfnis des Kunden vordringt. Als Business Consultant legt er nicht allein den Fokus darauf, dem Kunden etwas verkaufen zu wollen. Vielmehr geht er strategisch vor und beweist strategischen Weitblick, indem er die mittel- und langfristige geschäftliche Entwicklung des Kundenunternehmens mit bedenkt und seine konkreten Verkaufsaktivitäten darauf ausrichtet, mithin als kongenialer strategischer Berater in Erscheinung tritt.

Er gleicht zudem sein Customer Relationship Management mit den Einkaufsprozessen des Kunden ab, leitet das Verkaufs-Team und erstellt ein Profil der Bedenken und Einwände der wichtigsten Projektbeteiligten ihrer Kunden – also nicht nur der Bedenken und Einwände des Entscheiders, dem er von Angesicht zu Angesicht gegenüber sitzt, sondern überdies der Personen, die zwar nicht mit am Verhandlungstisch sitzen, aber dennoch Einfluss auf die Entscheidungsfindung nehmen. Es ist eben dieser Weitblick über den Tellerrand der eigentlichen Verhandlung hinaus, die den Top-Performer vom durchschnittlichen Verkäufer unterscheidet und ihn zu dem macht, was er ist: ein Verkaufs-Profi, der dem Kunden Beratung und Verkauf aus einer Hand bietet. ■



Autor: Klaus Steven

Dipl.-Kfm. Klaus Steven ist Senior Consultant und Managing Director der AchieveGlobal Deutschland GmbH. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind Vertrieboptimierung, Führungskräfteentwicklung und Change Management.

www.achieveglobe.de

Studie „Perspektiven bieten: Verkauf in einer komplexen Welt“ (<http://www.achieveglobe.de/know-how>)

Mehr Artikel

zu relevanten Themen?

Wir haben einen tollen Newsletter!

- ▶ kostenlos
- ▶ die besten Fachartikel
- ▶ redaktionell gepflegt
- ▶ exklusive Aktionen
- ▶ jederzeit abbestellbar

Jetzt anmelden!

www.unternehmer.de/abo



unternehmer.de
Einfach mehr wissen.



Rezension

Der unvernünftige Kunde

Mit Behavioral Economics irrationale Entscheidungen verstehen & beeinflussen

Wissen, wie Kunden wirklich entscheiden“, steht an oberster Stelle auf dem Buchrücken. Im Verkauf geht man oft fälschlicherweise vom ideal vorprogrammierten Kunden aus. Den gibt es aber gar nicht und er „funktioniert“ deshalb meist auch nicht so, wie er „soll“. Man muss tiefer in die Materie einsteigen: Was geschieht eigentlich beim Kaufvorgang selbst? Behavioral Economics weisen nach, dass Kaufentscheidungen zumeist höchst unvernünftig sind. Doch wie lassen sich für Unternehmer irrationale Entscheidungen nachvollziehen?

→ Die Autoren wollen Ihre Kenntnisse auf dem Gebiet konkret für Unternehmen nutzbar und für den Vertrieb einsatzfähig machen. Sie geben ein Modell an die Hand, nach dem die Kaufentscheidung funktioniert – auch auf unvernünftige Weise. So werden auch irrationale Handlungen vorhersehbar. So lassen sich Gewinn und Umsatz maximieren.

Homo oeconomicus: Der ideale, rationale Käufer

Es ist wichtig zu unterscheiden, wie man sich eine Kaufentscheidung vorstellt, und wie sie tatsächlich abläuft. Denn ersteres ist ein idealisierter Ablauf, der in der Praxis so aber nicht unbedingt vorkommen wird. Ziel ist es, nicht nur die Aufmerksamkeit der Kunden zu erlangen, sondern auch Einfluss auf deren Kaufentscheidung zu nehmen – denn die bringt schließlich Umsatz.

- ▶ Wie lange dauert eine Kaufentscheidung eigentlich?
- ▶ Welche Kriterien spielen eine Rolle?
- ▶ Inwiefern ist der Zeitpunkt entscheidend?
- ▶ Und trifft wirklich nur eine Person die Entscheidung oder sind es gar mehrere?

Das alles sind zentrale Fragen, die in den Sachverhalt hineinspielen.

Preis und Produktfeatures? Gar nicht so ausschlaggebend!

Legen Sie den „internen Tunnelblick“ beiseite und verschließen Sie sich altbewährten Irrtümern. Preissenkungen und Rabatte? Führen nicht zwangsläufig zum Kauf. Sie sind günstiger als die Konkurrenz? Wer sagt, dass der Kunde alle Preise im Kopf hat? Hören Sie auf mit den Unterstellungen und Annahmen und gehen Sie nicht von einem vernünftigen Kunden, dem sogenannten „Homo oeconomicus“, aus. Das ist der erste Schritt!

Wie kommt es zu diesen falschen Annahmen?

Erstens: Viele Unternehmen machen den Fehler, ihr eigenes Fachwissen als allgemeingültig zu erachten. Doch man darf beim Publikum nicht den Wissensstand eines Marketingexperten voraussetzen. Trennen Sie sich von der Annahme eines rationalen Käufers, der all seine Entscheidungen

Der Mensch hat grundsätzlich erst einmal keine Lust, Entscheidungen zu treffen.

wohl durchdacht trifft. In der Unvernunft des Verkäufers liegen unerkannte Potenziale, die Sie sich durchaus für den Vertrieb nutzbar machen können.

Zweitens: Viele Unternehmen verlassen sich auf Marktforschungsergebnisse, wenn Ihnen die Expertise in Ihrem Fachbereich fehlt. Doch die empirische Forschung legt Ihren Bemühungen das gleiche rationale Kundenbild zugrunde, wie einzelne Entscheider. Das Entscheidungsverhalten basiert aber nicht auf diesen Annahmen. Obwohl eigentlich die Forschung andere Ergebnisse liefern müsste, wird das reale Kundenbild nicht integriert. Denn der echte Kunde ist nicht idealtypisch rational, sondern irrational in seinen Entscheidungen.

Unverständnis für real ablaufende Prozesse

Fälschlicherweise erscheint dieses rationale Entscheidungsmodell so plausibel, dass nichts daran geändert wird. Empirisch ist bewiesen, dass etwa nicht zwingend ein möglichst großes Leistungsspektrum für ein Produkt für möglichst wenig Geld erfolgreicher vertrieben wird. Was also geht hierbei in den Köpfen der Käufer möglicherweise vor? Käufer haben oftmals das Gefühl, dass sich mehr Leistung auch im Preis niederschlägt.

Wird zudem das entsprechende Feature gar nicht benötigt, will man eigentlich auch nicht sinnlos Geld dafür ausgeben und das Produkt wird subjektiv als teuer bewertet. Da kann ein ähnliches Produkt, dessen Leistungsmerkmale überschau-

Es geht um systematisch vorhersagbare Entscheidungsfehler.

→ barer gehalten sind zum gleichen Preis erfolgreicher abschneiden. Oftmals wird von einem Käufer ausgegangen, der das Preis-Leistungs-Verhältnis im Blick hat. Entscheidender ist aber vielmehr das Preis-Nutzungs-Verhältnis. Möglichst viel des Bezahlten will auch genutzt werden. Diese Bedürfnisse genau zu erfüllen – darauf kommt es an.

Das Heimtückische ist: Marketingstrategien erziehen sich allerdings oft ihre rationalen Käufer und werden in Ihren Annahmen bestätigt, obwohl sie nur einen kleinen Teil ausmachen. Kunden werden erst durch die Verkäufer so preisorientiert und dadurch sind Preiskriege vorprogrammiert. Ständige Rabatte vermitteln dem Käufer das Gefühl ohne Rabatt fortwährend über den Tisch gezogen zu werden.

Behavioral Economics: Suboptimales Entscheidungsverhalten

Behavioral Economics bilden eine Schnittstelle zwischen Wirtschaftswissenschaften und Psychologie und untersuchen in diesem Kontext auch Kaufentscheidungen. Wie handeln Menschen widersprüchlich zu den normativen Annahmen des rationalen Käufers? Also auf suboptimale, irrationale, unvernünftige Weise?

In die Versuchsanordnungen werden subjektive Wahrnehmungen miteinbezogen. Welche Kriterien führen zu Widersprüchen und unterschiedlichen Ergebnissen? Dem normativen Modell wird ein tatsächliches, deskriptives Modell entgegen gesetzt. Es geht nicht um zufällige Abweichungen, sondern um systematisch vorhersagbare Entscheidungsfehler. Das Wort „Fehler“ ist hierbei relational zum normativen Modell zu betrachten. Denn auf diesem hier als „Fehler“ bezeichneten Kaufverhalten können sehr wohl gute Entscheidungen gründen. Auf dieser Basis gilt es neue Potenziale für das eigene Unternehmen zu erschließen.

Die wichtigsten Erkenntnisse für die Marketing-Strategie

Menschen entscheiden oft nach einfachen, bewährten Daumenregeln. Der potenzielle Käufer bewegt sich zwischen der Unlust auf Entscheidungen und dem Willen, die richtige Entscheidung zu treffen, bildet also einen Kompromiss. Die Autoren liefern konkrete Beispiele für vorhersagbare Entscheidungsfehler. Viele denken etwa, dass mehr Features einen besseren Kaufgrund liefern. Dem Käufer sollten Entscheidungen jedoch so leicht wie möglich gemacht werden. Entscheidungen werden oft als Problem gesehen, das es zu lösen gilt und das kollidiert mit der menschlichen Unlust auf Probleme und Entscheidungen.

Fazit: Umsetzung im eigenen Unternehmen

Das Buch bietet eine Menge theoretisch fundiertes Hintergrundwissen, das klar, gut und verständlich erläutert wird. Diese Basis wird zusammen mit ausführlichen Praxisbeispielen, wie Kaufentscheidungen analysiert und nachvollziehbar gemacht werden können, zu einem wertvollen Ratgeber. Außerdem liefern die Autoren ein neues Forschungsmodell und eine selbst entwickelte Toolbox.

Mit diesem psychologischen Kaufentscheidungsmodell kann die Unternehmensstrategie weiterentwickelt werden und das nötige Rüstzeug für die Praxis ist gegeben. Alle Beispiele sind sehr individuell: Sie müssen letztlich Ihre eigenen Daten als Grundlage für Ihr Kundenmodell nutzen, um eine eigene Strategie aufzubauen. Das Buch dient als Praxisleitfaden hierzu. ■

Autorin: Hana Kus



hat Theater- und Medienwissenschaft und Kunstgeschichte studiert. Nach ihrem Masterabschluss arbeitete sie als Redakteurin für Programmzeitschriften & verfasste vorwiegend Film- und Fernsehkritiken, Starporträts und Glossen. Seit 2015 ist sie Teil der Redaktion von unternehmer.de.

www.unternehmer.de



Ausgleichsanspruch für Handelsvertreter

Was ist das und wie funktioniert es eigentlich?

Arbeiten Unternehmen mit selbstständigen Handelsvertretern zusammen, sollten sie immer deren Ausgleichsanspruch im Auge behalten. Unter gewissen Umständen steht ihnen nach Ende des Vertragsverhältnisses eine Zahlung zu, um den Vorteil abzugelten, den ein Unternehmen aus den vermittelten Kundenbeziehungen in Zukunft zieht.



So unterschiedlich die Branchen und Unternehmen in Deutschland auch sein mögen, in einem ähneln sich E-Commerce-Anbieter und Medienagenturen, Finanzberatungsgesellschaften und Maschinenbauer, Werkzeughändler und Hersteller von Badearmaturen: Sie alle brauchen einen gut funktionierenden Vertrieb, um ihre Produkte an die Kundschaft zu bringen. Gerade mittelständische und größere Unternehmen – und da vor allem aus der Industrie – arbeiten dafür gerne mit festangestellten Vertriebsmitarbeitern zusammen, die beim Kunden neue Produkte vorstellen und die Lösungen des Betriebs beispielsweise auf Messen vorstellen.

Sie erhalten dann für ihre Leistungen ein laut Arbeitsvertrag festgesetztes Gehalt, das in manchen Fällen durch Provisionen bei Vertriebsereignissen aufgestockt wird. Das macht die rechtliche Handhabung der Ver-

triebseinheiten für ein Unternehmen relativ überschaubar, da die Arbeitsleistung des Außendienstmitarbeiters eben monatlich bezahlt wird, sodass alle darüber hinaus gehenden Ansprüche jeweils abgegolten werden.

Der Handelsvertreter

Doch was ist, wenn ein Unternehmen auf freie Handelsvertreter setzt anstatt auf einen eigenen festangestellten Vertrieb? Das ist beispielsweise in der Finanz- und Medienbranche ganz üblich – Fonds, Rentenversicherungen, Werbeflächen und mehr werden in aller Regel nicht von Angestellten verkauft, sondern von selbstständigen Kräften, die auf eigene Rechnung im Namen eines Auftraggebers beziehungsweise mit dessen Produkten unterwegs sind. Das Handelsgesetzbuch, § 84, definiert den Handels-

→ vertreter folgendermaßen: „Handelsvertreter ist, wer als selbständiger Gewerbetreibender ständig damit betraut ist, für einen anderen Unternehmer (Unternehmen) Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen. Selbständig ist, wer im wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann.“ Er unterscheidet sich damit vom Angestellten, der eben „ständig damit betraut ist, für einen Unternehmer Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen“, ohne dabei selbstständig zu sein.

ter dadurch, dass er gegen eine vertraglich festgelegte Provision Produkte seines Auftraggebers vermittelt. Ein Beispiel: Ist ein Investment-Fonds mit fünf Prozent Provision für den Handelsvertreter ausgewiesen, erhält dieser bei einem vermittelten Fonds-Mandat mit einem Gesamtvolumen von 25.000 Euro für den Abschluss einmalig 1250 Euro; dazu kommen in der Regel für die Dauer der Geldanlage kleinere laufende Vergütungen aus den jährlichen Gebühren, die die Fonds-Gesellschaft dem Anleger in Rechnung stellt – die sogenannte Bestandsprovision.

Berechnungsgrundlage für den Ausgleichsanspruch

Für Unternehmen und Handelsvertreter stellt sich natürlich die Frage, auf welcher Basis der Ausgleichsanspruch eigentlich berechnet wird. Berechnungsgrundlage bilden laut Handelsgesetzbuch die Vermittlungs- und Folgeprovisionen, die der Handelsvertreter in den letzten zwölf Monaten seines Vertragsverhältnisses mit von ihm zu irgendeinem Zeitpunkt neu geworbenen Mehrfachkunden verdient hat.

Zu berücksichtigen sind dementsprechend (und zwar ausschließlich) Vermittlungs- und Folgeprovisionen

- ▶ der letzten zwölf Vertragsmonate,
- ▶ verdient mit Neukunden,
- ▶ die Nachfolgegeschäfte abgeschlossen haben und
- ▶ die voraussichtlich auch nach Vertragsbeendigung weiter Geschäfte abschließen werden.

Das Recht der Handelsvertreter ist in § 84 bis § 92 Handelsgesetzbuch geregelt und definiert die Rechtsverhältnisse des Handelsstandes der Handelsvertreter durch spezielle Bestimmungen. Inhalt sind überwiegend Schutzbestimmungen für Handelsvertreter. Das soll den wirtschaftlich schwächeren Marktteilnehmer gegenüber dem in der Regel stärkeren Anbieter schützen.

Wie verdienen Handelsvertreter ihr Geld?

Sein Geld verdient der selbstständige Handelsvertre-

ter So weit, so gut, dieses Prinzip ist nachvollziehbar und – bei einer rechtssicheren Vertragsgestaltung – durchaus transparent für alle Beteiligten. Doch was passiert, wenn der Vertrag zwischen dem Handelsvertreter und dem Unternehmen beendet wird? Die vermittelten Aufträge und Kundenbeziehungen bleiben für das Unternehmen ja bestehen, und es verdient weiter Geld, sei es aufgrund laufender Verträge oder aber wegen darauf aufbauender Geschäfte – aber der Handelsvertreter erhält aufgrund der Beendigung des Vertragsverhältnisses keine laufenden Vergütungen mehr.

→ Das führt regelmäßig zu Auseinandersetzungen zwischen Handelsvertretern und früheren Auftraggebern.

Der Ausgleichsanspruch

Das deutsche Handelsgesetz regelt diesen Sachverhalt unter der Überschrift „Ausgleichsanspruch des Handelsvertreters“. In § 89b Handelsgesetzbuch heißt es dazu: „Der Handelsvertreter kann von dem Unternehmer nach Beendigung des Vertragsverhältnisses einen angemessenen Ausgleich verlangen, wenn und soweit

1. der Unternehmer aus der Geschäftsverbindung mit neuen Kunden, die der Handelsvertreter geworben hat, auch nach Beendigung des Vertragsverhältnisses erhebliche Vorteile hat und
2. die Zahlung eines Ausgleichs unter Berücksichtigung aller Umstände, insbesondere der dem Handelsvertreter aus Geschäften mit diesen Kunden entgehenden Provisionen, der Billigkeit entspricht.“

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?

Was bedeutet das nun konkret? Dem Handelsvertreter stehen auch nach Ende seines Vertrages mit einer Gesellschaft noch Provisionen zu – sofern bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Die Industrie- und Handelskammer Köln nennt drei wesentliche Punkte, die sich ebenfalls auf das Handelsgesetzbuch beziehen:

- ▶ Das Handelsvertreterverhältnis muss beendet sein;
- ▶ dem Unternehmer müssen auch nach Beendigung des Vertragsverhältnisses erhebliche Vorteile zufließen;
- ▶ die Zahlung des Ausgleichs muss der Billigkeit entsprechen, wobei alle Umstände, insbesondere die dem Handelsvertreter entstehenden Provisionsverluste, zu berücksichtigen sind.

Dabei ist zudem zu beachten, dass dem Handelsvertreter nicht in jedem Falle ein Ausgleichanspruch zusteht. Es gelten nach dem Handelsgesetzbuch besondere Bestimmungen für die Kündigung; und sofern ein Dritter – beispielsweise aus Altersgründen sein Nachfolger – für den Handelsvertreter in das Vertragsverhältnis eintritt, besteht ebenfalls kein Anspruch.

Wie hoch ist der Ausgleich?

Grundsätzlich handelt es sich bei dem Ausgleichsanspruch auch nicht um Unsummen, die auf ein Unternehmen zukommen. Das Handelsgesetzbuch regelt dies genau: „Der Ausgleich beträgt höchstens eine nach dem Durchschnitt der letzten fünf Jahre der Tätigkeit des Handelsvertreters berechnete Jahresprovision oder sonstige Jahresvergütung.

Bei kürzerer Dauer des Vertragsverhältnisses ist der Durchschnitt während der Dauer der Tätigkeit maßgebend.“ Damit ist der Ausgleichsanspruch des Handelsvertreters kalkulier- und planbar und kein „Dammoklesschwert“ über dem Kopf einer Gesellschaft.

Lassen Sie sich beraten!

Unternehmer müssen sich also bei der Arbeit mit freien Handelsvertretern keine grundsätzlichen Sorgen um einen möglichen Ausgleichsanspruch nach Beendigung des Vertrags machen. Vertriebsorientierte Gesellschaften sollten sich aufgrund einer potenziellen Nachzahlung an einen ausgeschiedenen Handelsvertreter nicht von ihren Strukturen abbringen lassen.

Wichtig ist der regelmäßige Austausch mit einem vertriebsrechtlich versierten Berater. Er kann Vertragsverhältnisse und Ausgleichsansprüche überprüfen und Unternehmen dahingehend absichern, dass das Ausscheiden eines Handelsvertreters nicht zum finanziellen Bumerang wird. ■

Autor: Tim Banerjee



ist Rechtsanwalt und namensgebender Partner bei Banerjee & Kollegen, einer Sozietät von Rechtsanwälten in Mönchengladbach, die sich auf die umfassende zivil- und wirtschaftsrechtliche Beratung und Begleitung von Mandanten spezialisiert hat. Tim Banerjee berät unter anderem im allgemeinen Gesellschafts- und Unternehmensrecht sowie im Vertriebs- und Handelsrecht.

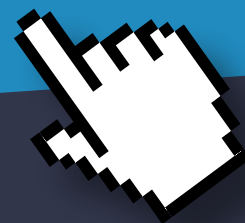
www.banerjee-kollegen.de

Das neue Print ist da!

Ab sofort im Bahnhofs- und Flughafenbuchhandel



Jetzt informieren oder direkt bestellen unter
<http://magazin.unternehmer.de>



Unsere Buchtipps

Sie wollen Ihr Buch hier auch bewerben? Senden Sie uns eine unverbindliche Anfrage an: werbung@unternehmer.de

Der unvernünftige Kunde



Alle Unternehmen wollen die Kaufentscheidungen von Kunden zu ihren Gunsten beeinflussen. Umso erstaunlicher ist es, dass dem konkreten Ablauf des Entscheidungsprozesses beim Kunden, dem Kaufakt selbst, kaum Aufmerksamkeit geschenkt wird – meist wird einfach ein rationaler Konsument unterstellt. Die Ergebnisse der Behavioural Economics zeigen jedoch völlig unzweifelhaft, dass Menschen nicht vernünftig entscheiden. Es wird Zeit, dass diese Erkenntnisse in den Unternehmen profitabel angewendet werden.

Gebundene Ausgabe: 208 Seiten
 Verlag: Redline (14. Februar 2014)
 Sprache: Deutsch
 ISBN-10: 3868815244
 ISBN-13: 978-3868815245
 24,99 €

[>> Rezension lesen](#)

[>> bei Amazon kaufen](#)

30 Minuten: Preise durchsetzen [Anzeige]



Sie glauben, Kunden wollen immer nur den Preis drücken? Doch das ist falsch. Die meisten Kunden wollen nicht die billigste Leistung, sondern sie wollen den richtigen Gegenwert für ihr Geld. Also: Senken Sie nicht Ihre Preise, sondern erhöhen Sie den Wert Ihrer Leistung in der Wahrnehmung des Kunden – auf Augenhöhe. In 30 Minuten erfahren Sie, warum Kunden überhaupt Rabatte wollen, weshalb so viele Verkäufer beim Preis „einknicken“ und wie Sie sich optimal auf Preisverhandlungen vorbereiten und erfolgreiche Verkaufsgespräche führen.

Broschiert: 96 Seiten
 Verlag: GABAL (12. Februar 2015)
 Sprache: Deutsch
 ISBN-10: 3869366435
 ISBN-13: 978-3869366432
 8,90 €

[>> bei Amazon kaufen](#)

Akquise-Impulse: Motivieren - Überzeugen - Verkaufen



"Akquise-Impulse" sind motivierende Geschichten zum Thema Kundengewinnung - mal mehr, mal weniger fachlich - aber immer wirklich gut! Kurze Storys, die gespickt sind mit Tipps und Tricks aus der Kiste des Top-Verkäufers. So zeigt er etwa am Beispiel der "Meersalz-Butter", wie man durch gekonnte Formulierung Emotionen weckt, erzählt, was man von Jugendlichen in einem Skate-Park im Hinblick auf die richtige Verkaufseinstellung lernen kann, und gibt wirkungsvolle Tipps für Führungskräfte im Vertrieb.

Broschiert: 176 Seiten

Verlag: Linde Verlag Ges.m.b.H. (24. Februar 2015)

Sprache: Deutsch

ISBN-10: 3709305772

ISBN-13: 978-3709305775

22,00 €

[>> bei Amazon kaufen](#)

Vertrieb geht heute anders: Wie Sie den Kunden 3.0 begeistern



Kunden warten heute nicht mehr auf neue Produkte, sie möchten sie mitgestalten. Und sie geben mit ihrer Kaufentscheidung ein Statement über ihre Wertewelt ab. Die Zeiten, in denen Produkte handfeste Bedürfnisse erfüllen, ist damit vorbei. Das erfordert ein massives Umdenken im Vertrieb. Andreas Buhr zeigt, wie ein solches Umdenken stattfinden kann. Auf Grundlage einer umfassenden Umfrage der ESB Business School Reutlingen und der go! Akademie für Führung und Vertrieb AG beleuchtet er die heutigen Anforderungen an Verkauf und Vertrieb und entwickelt klare Strategien und Tipps den Kunden 3.0 zu gewinnen.

Gebundene Ausgabe: 256 Seiten

Verlag: GABAL (7. September 2011)

Sprache: Deutsch

ISBN-10: 3869362308

ISBN-13: 978-3869362304

29,90 €

[>> bei Amazon kaufen](#)

Unsere Veranstaltungstipps

Seminar: Erfolgreiche Neukundengewinnung mit System

Die Neukundengewinnung ist ein fester Bestandteil erfolgreicher Vertriebsarbeit in jedem Unternehmen. Im Seminar Neukundengewinnung lernen Sie die Kundenakquise systematisch und strukturiert anzugehen.

Inhalte (Auszug)

- ▶ Wer stellt Ihre Zielgruppe dar?
- ▶ Welche verschiedenen Kundentypen gibt es und wie gehen Sie im Einzelnen gezielt auf diese ein?
- ▶ Wodurch heben Sie sich von Ihrer Konkurrenz ab?
- ▶ Wie sieht Ihr individueller Elevator Pitch aus?

Termin

- ▶ 01.12.2015 in Köln

Weitere Informationen & Anmeldung

www.marketinginstitut.biz

Seminar (2 Tage): Preisverhandlungen erfolgreich führen

Nach diesem Vertriebsseminar verstehen Sie noch besser, wie unterschiedlich die Hintergründe und Dynamiken von Preisgesprächen sein können.

Inhalte (Auszug)

- ▶ So "ticken" Einkäufer: Motive, Strategien, Ziele
- ▶ Wie vermeidet man schwierige Verhandlungen im Vorfeld?
- ▶ Wie stellt man Preise richtig dar?
- ▶ Umgang mit schwierigen Situationen: Tricks, Bluff, Sackgassen

Termin

- ▶ 25.11.2015 – 26.11.2015 in Nürnberg

Weitere Informationen & Anmeldung

www.b2bseminare.de

Seminar (2 Tage): Verkaufstraining – Verkaufserfolge steigern

Es werden die wichtigsten Verkaufstechniken dargestellt. Das Seminar ist rein praxisorientiert und vermittelt Strategien eines wirksamen, erfolgsorientierten Verkaufsverhaltens.

Inhalte (Auszug)

- ▶ Planung und Vorbereitung des Verkaufsgesprächs
- ▶ Der Verkäufer als Gefühls- und Beziehungsmanager
- ▶ Die Körpersprache im Verkaufsgespräch
- ▶ Kundentypen und Ihre Behandlung
- ▶ Wie entwickelt man zusammen mit dem Kunden kreative Lösungen?

Termine

- ▶ 24.08. – 25.08.2015 in Münster
- ▶ 19.11. – 20.11.2015 München

Weitere Informationen & Anmeldung

www.kitzmann.biz

Seminar (2 Tage): Key Account Management im 21. Jahrhundert

In diesem Praxis-Workshop erhalten Sie den Werkzeugkoffer und das nötige Know-how, um in Zukunft Prioritäten zu setzen und planvoller zu agieren. Sie vermeiden Umwege und erreichen einfach schneller bessere Ergebnisse.

Inhalte (Auszug)

- ▶ Grundlagen Key Account Management
- ▶ Schlüsselkunden managen
- ▶ Der Kunde im 21. Jahrhundert
- ▶ Komplexe Verhandlungen meistern

Termine

- ▶ 22.10. – 23.10.2015 in Stuttgart
- ▶ 08.12. – 09.12.2015 in Köln

Weitere Informationen & Anmeldung

www.b2bseminare.de



Vorschau 08/15

Thema: Urlaub und Abwesenheit

Der Sommer kommt und mit ihm die Urlaubssaison! Wir haben für Sie viele Tipps und interessante Artikel zum Thema Urlaub! Was sollten Sie tun, bevor Sie in den Urlaub fahren? Haben Sie sich schon einen Urlaubsplan erstellt? Und was ist eigentlich mit dem Sommerloch? Das und mehr lesen Sie in unserer nächsten Ausgabe!



Sind Sie schon Fan?

Nein? Dann aber schnell!
Jetzt Fan werden!



Gefällt mir



Bleiben Sie informiert!

Täglich neue Fachartikel zu den Themen Marketing, IT, Social Media, SEO, Mittelstand und Management finden Sie auf unternehmer.de.

Bildnachweis:

In dieser Zeitschrift wurden Bilder von Fotolia von folgenden Urhebern verwendet: emojiiez (1), venimo (2), sabelskaya (2 & 14), Elena Schweitzer (2), xavier gallego morel (4), maxicam (9), F1studio (11), hideko1979 (17), jesadaphorn (25), Thomas Pajot (25).

IMPRESSUM & KONTAKT

„unternehmer WISSEN kompakt“ ist ein Produkt der Marktplatz Mittelstand GmbH & Co. KG

Herausgeber: Marktplatz Mittelstand GmbH & Co. KG
Pretzfelder Str. 7-11, 90425 Nürnberg
info@marktplatz-mittelstand.de
www.marktplatz-mittelstand.de
Kommanditgesellschaft: Sitz Nürnberg, AG Nürnberg
HRA 14717, Pers. haftende Gesellschafterin: Marktplatz
Mittelstand Verwaltungs GmbH, Nürnberg (Amtsgericht
Nürnberg HRB 25961), Geschäftsführer: Michael Amtmann

Redaktion & Layout: Paula Sprödefeld,
redaktion@unternehmer.de
Layoutkonzept: Stefanie Eger . Grafik Design,
www.stefanie-eger.de
Erscheinungsweise: monatlich, jeweils zur Monatsmitte
Anmeldung zum kostenfreien Bezug des PDF-Magazins
unter www.unternehmer.de/abo
Archiv: www.unternehmer.de/magazin

Anzeigenleitung:
Andreas Scholz
Marktplatz Mittelstand GmbH & Co. KG
Tel.: 0911/37750-254, Telefax: 0911/37750-299
andreas.scholz@marktplatz-mittelstand.de
Urheberrechte: Der gesamte Inhalt sowie die Struktur
unterliegen dem Urheberrecht.
Abmeldung: abmelden@marktplatz-mittelstand.de