

VERTRIEBSORGANISATION OPTIMIEREN

Schlagkraft des Vertriebs erhöhen



So manche Vertriebsabteilung ahnt nicht, welche ungenutzten Potenziale in ihr schlummern. Eine VertriebsPotenzialAnalyse (VPA) hilft, Schwächen aufzudecken, Optimierungspotenzialen auf die Spur zu kommen und Qualifizierungsmaßnahmen vorzunehmen, durch die der Vertrieb einen substanziellen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.

Von CARSTEN KUTZNER, Berater, Trainer-Ausbilder, Geschäftsführer der INtem®-Gruppe, Mannheim

Vertriebsleiter und Marketingleiter stehen aufgrund des harten Wettbewerbs in der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie vor der Herausforderung, brachliegende Potenziale zu heben und alle Verbesserungsoptionen zu nutzen. Empfehlenswert ist es, diese Suche mithilfe von Experten zu professionalisieren. Ein objektiver Blick von außen über den Tellerrand ist durchaus hilfreich.

Vertriebs-Potenzial-Analyse (VPA)

Aus dem Bauch heraus wissen viele Entscheider, wo es klemmt und hakt. Verlässliche Informationen liegen aber insbesondere in mittleren und kleinen Unternehmen selten vor, auch, weil oft die Zeit dazu fehlt. Mit einer Vertriebs-Potenzial-Analyse (VPA) ist ein Entscheider mit der Unterstützung eines fachkundigen Beraters in der Lage, sich rasch einen systematischen Überblick über die aktuelle Vertriebssituation zu verschaffen. Knapp 60 Minuten reichen in der Regel dazu aus.

Ein großer Vorteil: Ein Vertriebsleiter etwa, der im operativen Geschäft feststeckt, kann die offensichtlichen Schwachpunkte des Vertriebes häufig nicht erkennen, zumindest nicht sofort. Da spielt der berühmt-berüchtigte blinde Fleck eine Rolle. In vielen Fällen hilft es der Führungskraft schon, in einer ruhigen Minute und mithilfe eines strukturierten und detaillierten Fragebogens die Dinge, die tagtäglich in der Abteilung ablaufen, zu reflektieren.

Zuweilen ist die Überraschung groß, denn manchmal deckt sich das Ergebnis der VPA so gut wie gar nicht mit dem, was die Führungskraft erwartet hat. So müssen Unternehmen immer wieder feststellen, dass sie ohne die VPA an einem falschen Punkt angesetzt hätten. Konkret: Ein

Vertriebsleiter ist bisher davon ausgegangen, das Hauptproblem für nicht ausreichende Vertriebsfolge liege darin, dass zu wenig Kundentermine vereinbart worden sind. Bei der VPA jedoch stellt er fest, dass es zwar genügend Termine gibt, aber die Abschlusskompetenz mangelhaft ausgeprägt ist. Jetzt verfügt er endlich über den richtigen Hebel, an dem er ansetzen muss, um die Schlagkraft des Vertriebs zu erhöhen.

Wichtige Inhalte der VPA

Neben grundsätzlichen Fragen zur Struktur der Vertriebsabteilung umfasst die VPA Fragen zu den vertriebsrelevanten Faktoren:

- ▶ „Wie beurteilen Sie Ihre Verkäufer in Bezug auf ...“ – hier werden 27 Faktoren analysiert, zum Beispiel Einwandbehandlung, Abschlusstechnik, Kundenorientierung, Eigenmotivation, Bedarfsanalyse, Preisverhandlung, Zeit- und Selbstmanagement.
- ▶ Die Fragen zu den Führungskräften ranken sich um elf Faktoren: Sind sie kompetent, Mitarbeiter zu Spitzenleistungen zu motivieren? Führen sie ergebnisorientiert? Nehmen sie ihre Vorbildfunktion wahr?
- ▶ Fragen zum Vertriebsengpass: Es stehen acht Analysefelder zur Verfügung: Nehmen die Verkäufer zu wenig Kundentermine wahr? Akquirieren sie zu wenig Neukunden? Gewähren sie allzu großzügige Preisnachlässe? Wie sieht es mit den Abschlussquoten aus?
- ▶ Die neun Fragen zu den Akquisitionswegen werfen ein Licht auf Akquisitionspotenziale: Wie laufen die Kaltakquisition und die Außentermine ab? Wie ist es um das Empfehlungsmarketing bestellt?
- ▶ Kennziffern wie die Anzahl der Kundentermine pro Woche und

Vertriebsmitarbeiter, die durchschnittliche Abschlussquote und die Betreuungsquote sind weitere Analysemodule. Hier werden auch Ziele formuliert: „Wie viele Neukunden gewinnt ein Mitarbeiter im Durchschnitt pro Monat?“ Dem Istwert wird ein Ziel- oder Sollwert gegenübergestellt, um im Rahmen der VPA festzulegen, wie sich dieses Ziel verwirklichen lässt.

Zu jedem VPA-Faktorenfeld wird eine Einschätzung abgegeben. Zumeist geschieht dies mit einem onlinegestützten Fragebogen. Dabei kommt eine Software zum Einsatz, die bei der Auswertung bei kritischen Bereichen mit einem Ampelsystem arbeitet: „Red Light spells Danger!“ – bei Rot ist sofortiger Handlungsbedarf angesagt, weil die Lücke zwischen Ist und Soll auf brachliegende Verbesserungspotenziale hinweist. So wird der Führungskraft die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit, zwischen Erwartung und Realität deutlich vor Augen geführt.

Entscheidend ist, welche Schlussfolgerungen aus der VPA gezogen werden. Das Unternehmen erhält beispielsweise Aufschluss darüber, welche Schulungs- und Trainingsmaßnahmen es ergreifen muss, um aufseiten der Mitarbeiter und der Führungskräfte diejenigen Potenziale zu entwickeln, die notwendig sind, damit die Verkäufer zukünftig mit Kunden zwischenmenschliche Beziehungen und ein Vertrauensverhältnis aufbauen, eine fundierte Bedarfsanalyse durchführen und angemessen auf das Totschlagargument „Zu teuer“ reagieren können. Und die Führungskräfte werden mithilfe entsprechender Coachings unterstützt, die Verkäufer mitarbeiterindividuell zu motivieren und sie stärkenorientiert einzusetzen.

Interpretation der VPA-Ergebnisse im Kontext

Ebenso bedeutsam sind die Aussagen, die sich aus der Analyse der Vertriebsengpässe und der Akquisitionswegen ergeben. Besonders zielführend dabei ist: Die VPA erlaubt es, Zusammenhänge zwischen einzelnen Faktoren zu erkennen.

Wenn bei einem Verkäufer die Anzahl der Kundenbesuche zu wünschen übrig lässt und er sich zudem schlecht organisieren kann, also sein Zeit- und Selbstmanagement einen niedrigen Wert aufweist, besteht hier wahrscheinlich ein Zusammenhang – und der Ansatzpunkt für eine konkrete Trainingsmaßnahme. Natürlich ist es auch möglich, dass es dem Vertriebsleiter nicht gelingen will, seine Mitarbeiter zu motivieren und ihnen zu zeigen, welche Aktivitäten ihnen helfen könnten, Vertriebsziele verlässlich zu erreichen. Dann muss die Führungskraft ab ins Trainingscamp.

Die Beispiele zeigen, dass die VPA kein Allheilmittel ist, sondern das Fundament für eine Analyse bietet.

Darum ist es richtig, möglichst viele Personen zu beteiligen, also neben den betroffenen Entscheidern einen Controller aus dem Unternehmen und den VPA-Experten an den Analyseisich zu setzen. Alternativ ist es möglich, dass die Entscheider zunächst einmal eigenständig den Fragebogen bearbeiten. Oft stellen sie dabei fest, dass ihnen ein idealtypischer Verkäufer oder eine idealtypische Führungskraft vor Augen steht – und sind überrascht, welche Abweichungen vom erwünschten Sollzustand in der Realität bestehen.

Verbesserung der Vertriebsorganisation

Die VPA unterstützt die Unternehmen, die Vertriebsorganisation insgesamt zu optimieren. Wenn bei den Verkäufern die Anzahl der Kundentermine allzu niedrig ausfällt, muss dies nicht an diesen selbst liegen. Vielleicht liegt der Grund in der Vertriebsorganisation, weil der Außendienst mit vertriebsfremden Aufgaben überlastet ist. Oder die Verkäufer betreuen zu viele

C-Kunden, die besser an den Vertriebsinnendienst abgegeben werden sollten. Muss der Innendienst durch ein externes Call Center unterstützt werden, damit sich der Außendienst seinen originären Aufgaben widmen kann?

Ein weiterer Nutzen besteht in der Planungssicherheit, die die VertriebsPotenzialAnalyse bietet. Durch die Feststellung der Vertriebsengpässe lassen sich nicht getätigte Umsätze und Erträge errechnen: „Was entgeht uns dadurch, dass die Verkäufer zu großzügige Preisnachlässe gewähren? Und was kostet es uns, wenn die Unternehmensleitung die strategische Entscheidung trifft, klare Vorgaben zu machen, und wir unsere Mitarbeiter darin schulen, unsere Preise zu verteidigen?“ So kann ein Vergleich vorgenommen werden, bei dem der Preis für die Weiterbildungsmaßnahmen dem zu erwartenden Trainingserfolg gegenübergestellt wird. ■

Mehr Informationen

www.intem.de



Dr. Harnisch
Publications

Besuchen Sie uns unter:
www.harnisch.com

Gut aufgestellt.

Die internationalen Fachzeitschriften des Dr. Harnisch Verlags

Ergänzend zu dem haptischen Charme klassischer Print-Magazine haben wir vor kurzem unsere Magazin-Websites weiterentwickelt, responsive design und usability standen hier im Mittelpunkt.

Neben den kostenlos lesbaren digitalen Ausgaben, News, Events, Abonnement und allgemeinen Informationen unserer Fachpublikationen finden Sie auf **www.harnisch.com** alle relevanten Inhalte.

Unsere Publikationen:

