

Potenzialorientierte Vertriebssteuerung – das Geschäft aktiv treiben statt treiben lassen

Dr. Johann Fischl, Juni 2015

Beziehungsebene geht vor Sachebene im Vertrieb. Dort wo Beziehung nicht funktioniert kommen Vertriebsmitarbeiter auf der Sachebene nicht voran. Daher setzen viele Unternehmen auf Kontinuität in der Kundenbetreuung. Die Kehrseite der Dominanz der Beziehungsebene sind eingefahrene Geleise. Die Geschäftsbeziehung hat sich auf einem bestimmten Niveau etabliert, die Zusammenarbeit hat sich eingespielt, die Felle sind verteilt und neue Themen kommen nicht mehr vor. Potenzialorientierte Vertriebssteuerung kann für neues Wachstum sorgen. Sie lenkt den Fokus auf die Sachebene der Kundenbeziehung.

In Anlehnung an den Controlling-Begriff (1) lässt sich **Vertriebssteuerung** definieren als Management-Funktion, die

- auf der Basis der Verfügbarkeit entscheidungsbezogener Informationen (**Informationsfunktion**)
- die Erreichung der mit den Unternehmenszielen kongruenten Vertriebsziele (**Koordinations- und Steuerungsfunktion**) sowie
- die Rationalität von Entscheidungen betreffend Vertriebssystem, Kundenbeziehungsmanagement und Verkaufsprozess (**Rationalitätssicherungsfunktion**) sicherstellt.

Die strategische Dimension der Vertriebssteuerung betrifft die Identifikation und Sicherung zukünftiger Erfolgspotenziale des Unternehmens, während die operative Dimension das Ziel der kurzfristigen Erfolgssicherung (Geschäftsjahrbetrachtung) verfolgt. Der vorliegende Beitrag beschränkt sich in weiterer Folge auf die operative Dimension der Vertriebssteuerung.

Der Beitrag der Vertriebssteuerung für die Erreichung der operativen Vertriebsziele erfolgt in 3 Schritten:

Transparenz ► **Differenzierung** ► **Fokus**

Die Basis schafft ein Blick hinter die Kulissen. Im Mittelpunkt stehen die Potenziale und der Status der Potenzialausschöpfung je Verkaufsgebiet und je Kunde. Die Voraussetzung dafür liefert ein entsprechendes Kunden- und Gebiets-Profilung. Die derart gewonnene Transpa-

renz ermöglicht eine Segmentierung der Kunden nach relevanten Kriterien. Attraktive Wachstumspotenziale werden transparent und eine segmentspezifische Differenzierung in der Marktbearbeitung und Kundenbetreuung drängt sich auf. Die Entwicklung eines entsprechenden Fokus in der Vertriebsplanung und in der Umsetzung im Tagesgeschäft unterstützt die Hebung der Wachstumspotenziale und sichert damit den operativen Vertriebs Erfolg.

Um diesem Auftrag gerecht zu werden bedient sich die Vertriebssteuerung unterschiedlicher Instrumente. In Anlehnung an einen PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) gibt die folgende Abbildung ~~gibt~~ dazu einen Überblick.

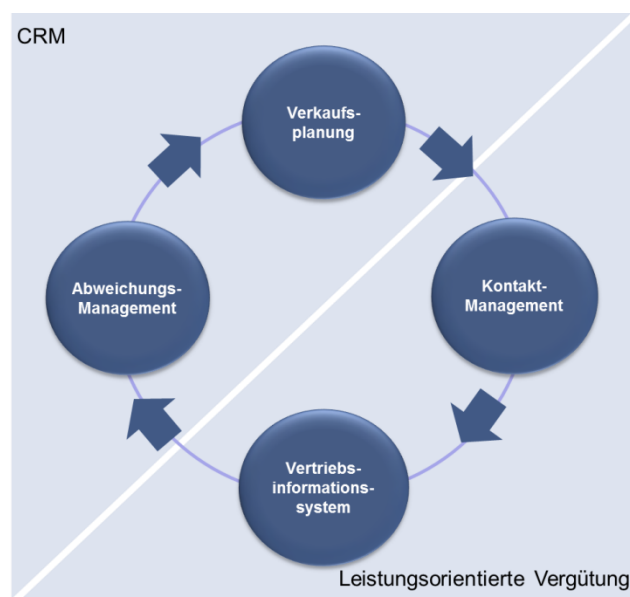


Abbildung 1: Instrumente der Vertriebssteuerung

Die **Verkaufsplanung** definiert das Vertriebsvorhaben (Ziele und Maßnahmen) für das kommende Geschäftsjahr. Das Planungsdetail beeinflusst die Relevanz der Planung für die tägliche Arbeit mit den Kunden. In Anlehnung an Gutenberg („Dominanz des Engpassfaktors in der Planung“) ist die Kundenplanung das Kernstück der Vertriebsplanung. Denn die Kunden sind der entscheidende Engpass. Eine Planung nach Produktbereichen oder Verkaufsgebieten alleine genügt nicht. Wenn nicht evident wird, was eine Planung für die Umsetzung Richtung Kunde bedeutet, verliert sie die Relevanz für das Tagesgeschäft. In welchem Detail die Kundenplanung erfolgt, ist abhängig von der Komplexität des Geschäftes, die durch die Struktur der Kunden und Produkte bzw. Dienstleistungen bestimmt wird. Grundsätzlich gilt die Regel, je wichtiger der Kunde, desto größer das Planungsdetail.

Eine gute Verkaufsplanung liefert dem Vertriebsmitarbeiter die Arbeitsagenda für seine Verkaufskontakte mit den Kunden. Die Umsetzung dieser Agenda kann durch ein **Kontakt-Management-Instrumentarium** wirksam unterstützt werden. Die folgende Abbildung zeigt die 3 Phasen im Kundenkontakt-Management.

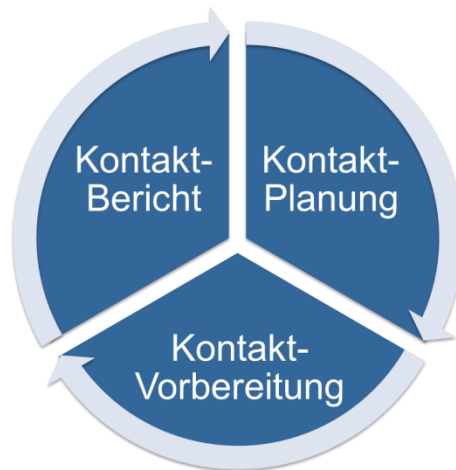


Abbildung 2: Kunden-Kontakt-Management

Wesentliche Inhalte der **Kontaktplanung** betreffen die Selektion der zu besuchenden Kunden auf der Basis einer Kontakt-Frequenzplanung und die Definition von Thema und Zielsetzung für den Kundenbesuch. Damit haben erfahrungsgemäß viele Vertriebsmitarbeiter ihre Probleme. Die Dominanz der Beziehungsebene führt zur Vernachlässigung der Sachebene. Eine erfolgreiche Umsetzung der Jahres-Vertriebsplanung erfordert aber eine exzellente Vorbereitung jedes Verkaufskontaktes auf der Sachebene. Gute Kontaktmanagementsysteme ermöglichen an dieser Stelle den Konnex zur Jahresplanung und den dort definierten Maßnahmen.

In der **Kontakt-Vorbereitung** benötigt der Vertriebsmitarbeiter den Zugriff auf die Kontakthistorie, das Kundenprofil und den aktuellen Status der Geschäftsbeziehung. Das sichert den roten Faden in der Kundenbetreuung und erhöht die vom Kunden erlebbare Qualität der Außendienstbesuche.

Der **Kontaktbericht** ist ein Schlüsselinstrument für die teamorientierte Kundenbetreuung von Vertriebsaußen- und -innendienst. Er sorgt für die Transparenz der Kontakthistorie und ist die Plattform für die interne Kommunikation im Team. Er besteht in der Regel aus standardi-

sierten auswertbaren Datenfeldern, wie Kontakterfüllung, Kontaktdauer und Schlüsselergebnisse, und aus Freitextfeldern, in denen wichtige Informationen für den Verkaufsprozess erfasst werden können. Darüber hinaus unterstützt der Kontaktbericht die Vertriebsmitarbeiter in ihrem Selbstmanagement. Dafür benötigt er Funktionalitäten für die Wiedervorlage von Themen in der Kundenbetreuung und für das Aufgaben-Management.

Das **Vertriebsinformationssystem (VIS)** stellt die Informationsversorgung der Vertriebsmitarbeiter sicher und bildet die Grundlage für die Kontrolle der Planumsetzung. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über wichtige Bausteine eines leistungsfähigen VIS.

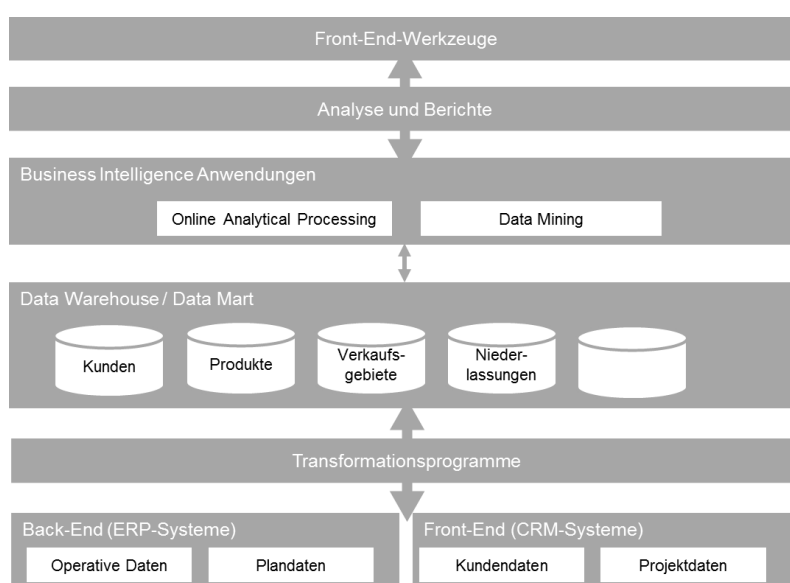


Abbildung 3: Bausteine eines Vertriebsinformationssystems

Standardisierte Berichtsvorlagen unterstützen die Vertriebssteuerung nach einheitlichen Messkriterien (KPI). Wenn das Management und die Vertriebsmitarbeiter konsistente Zahlen verwenden, steigt die Effizienz von Gebietsbesprechungen und Performance-Review-Meetings.

Essentiell für den Vertriebs Erfolg ist nicht nur der Vergleich zum Vorjahr sondern auch zum Plan. Definierte Prozesse des **Abweichungsmanagements** stellen sicher, dass für kritische Abweichungen korrektive Maßnahmen definiert werden. Eine Plattform dafür sind Gebietsbesprechungen zwischen der Vertriebsleitung und dem gebietsverantwortlichen Vertriebsmitarbeiter in regelmäßigen Abständen. Für die Effizienz dieser Gebietsbesprechungen ist eine gezielte Vorbereitung des Vertriebsmitarbeiters anhand einer Standard-Agenda wesentlich. Im Meeting selbst empfiehlt sich ein Drill-Down-Prozess von Kundensegmenten zu ein-

zeln Kunden und vom Kunden in Produktbereiche. Als Ergebnis erhält der Vertriebsmitarbeiter eine Agenda mit den Schwerpunkten seiner Vertriebsarbeit für die nächste Periode.

CRM-Systeme liefern einen wichtigen Nutzenbeitrag in der Vertriebssteuerung. In einer aktuellen CONSENZUM-Studie haben mittelständische Unternehmen den diesbezüglichen Nutzen ganz nach oben gereiht (siehe folgende Abbildung).

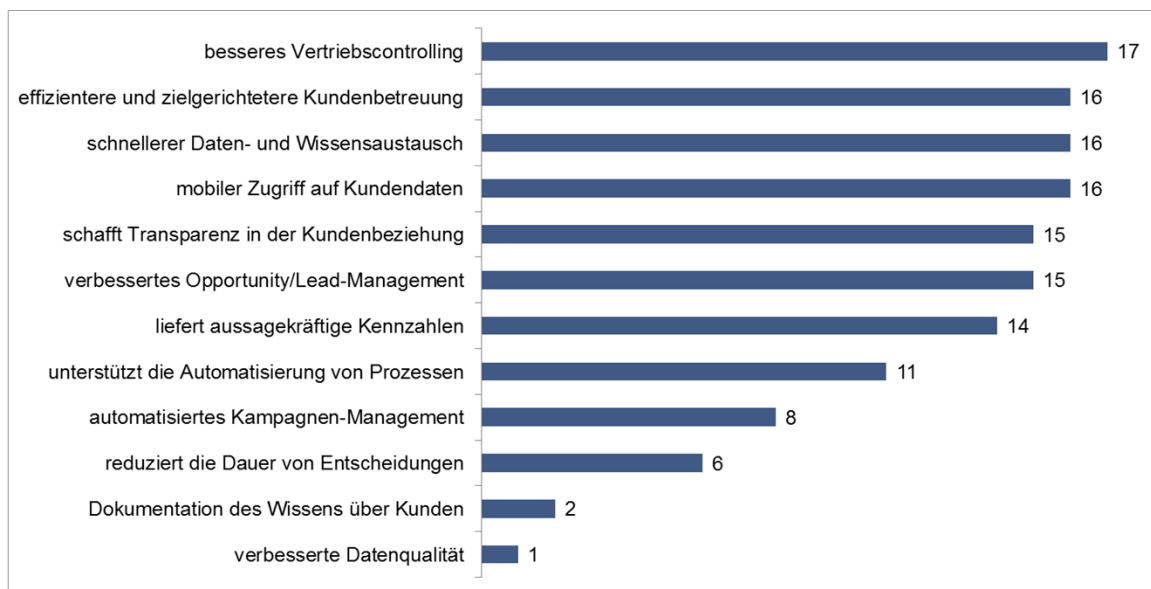


Abbildung 4: CONSENZUM CRM-Studie 2015: Anzahl der Nennungen auf die Frage „Welchen Nutzenbeitrag liefert das CRM-System?“ (2)

Als Frontend-System sind CRM-Systeme die Plattform für die systematische Dokumentation der Informationen aus der Kundebeziehung und zu den Verkaufsprozessen. Damit liefern sie die Transparenz und Struktur für eine erfolgreiche Vertriebssteuerung. Die Einführung stößt oft auf Widerstände in der Vertriebsorganisation, die auf 3 Hauptängste zurückzuführen sind – Angst vor Statusverlust (Kundenwissen ist allen zugänglich), Angst vor Transparenz und Kontrolle und Angst vor Mehrarbeit (2). Für die erfolgreiche Einführung derartiger Systeme ist daher ein begleitender Prozess des Veränderungsmanagements ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Der Kreislauf der Vertriebssteuerung schließt sich mit der Nutzung eines wirksamen Modells der **leistungsorientierten Vergütung**. Die Expertenmeinungen zu der Motivationskraft derartiger Vergütungssysteme gehen auseinander. Der Grat ist ein schmaler, Belohnungssysteme können schnell in Bestrafungssysteme umschlagen. Für die Unterstützung der Identifikation der Vertriebsmitarbeiter mit wichtigen Vertriebszielen (Ergebnisziele, Prozessziele, Ver-

haltensziele) bieten sich in erster Linie Prämiensysteme an. Sie erlauben nicht nur die Abbildung qualitativer Ziele der Vertriebsarbeit sondern werden auch den Anforderungen an die Steuerung von Verkaufsteams gerecht. Die begleitenden Managementprozesse der Zielvereinbarung, des unterjährigen Performance-Feedbacks und der Leistungsbeurteilung fördern die Verankerung wichtiger Ziele bei den Mitarbeitern und sorgen dafür, dass der Fokus in der Vertriebsarbeit in der Hektik des Tagesgeschäftes während des Jahres nicht untergeht.

Vertriebssteuerung ist nicht nur die Angelegenheit der Geschäfts- und Vertriebsleitung. Die Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst sind im strategischen Verkauf gefordert. Um das Geschäft aktiv zu treiben statt treiben zu lassen, benötigen sie die Transparenz und die Werkzeuge der Vertriebssteuerung. Die frühzeitige Einbindung der Vertriebsmitarbeiter sowie eine offene Kommunikation über den strategischen Hintergrund und den individuellen Nutzen sind entscheidende Erfolgsfaktoren in der Einführung einer Toolbox der Vertriebssteuerung.

Die CONSENZUM Managementberatung unterstützt mittelständische Unternehmen bei der Steigerung der Schlagkraft im Vertrieb. Die Einführung eines maßgeschneiderten Instrumentariums der Vertriebssteuerung ist dafür ein wichtiger Baustein. Im Rahmen eines begleitenden Veränderungsmanagements holen wir die Vertriebsmitarbeiter ins Boot, um den vollen Nutzen einer aktiven Vertriebssteuerung zu realisieren.

Quellenhinweise:

- (1) Horvath P. (2011): Controlling, 12. Auflage, München
- (2) CONSENZUM CRM-Studie 2015

Johann Fischl



CONSENZUM - Managementberatung * Dr. Johann Fischl KG
Friedhofstraße 9 * A-2353 Guntramsdorf * Tel. +43. 2236 50 65 71 * Fax +43. 2236. 50 65 72
Mail fischl@consenzum.com * Internet: www.consenzum.com

Erfahrung – Kompetenz - Umsetzung
