

Abweichungsmanagement im Vertrieb – Die Ziele im Auge behalten

Dr. Johann Fischl, September 2023

Die Vertriebsplanung definiert den Fokus in der Vertriebsarbeit. Sie ist der Ausgangspunkt jeder Vertriebssteuerung. Wie oft wird aber die Planung schubladisiert und bleibt damit ohne Relevanz für die operativen Vertriebsaktivitäten? Mögliche Gründe liegen im fehlenden Detail, in der mangelnden Abbildung in den Dashboards oder in Defiziten der Vertriebssteuerung. Ausgewählte Instrumente des Abweichungsmanagements helfen den im Plan definierten Fokus während des Jahres beizubehalten.

Wenn der Rückfall in den opportunistischen Vertrieb droht

Die Verkaufsplanung definiert den strategischen Fokus im Vertrieb. Um die Relevanz für die Umsetzung sicherzustellen ist eine Planung auf Kundenebene und auf der Ebene des kundenverantwortlichen Vertriebsmitarbeitenden notwendig. Ist der Plan im geforderten Detail im Vertriebsreporting abgebildet, sind die Voraussetzungen für ein effektives Abweichungsmanagement der Performance zum Plan gegeben. Fehlen diese Voraussetzungen oder investiert das Vertriebsmanagement zu wenig Ressourcen in das Abweichungsmanagement, läuft das Unternehmen in Gefahr, den strategischen Fokus im Vertrieb zu verlieren und in den opportunistischen Vertrieb zurückzufallen. Als Konsequenzen warten eine Verzettlung der Ressourcen und verpasste Chancen für das generische Wachstum.

Zwei Basisinstrumente des Abweichungsmanagements

Effektives Abweichungsmanagement als letzter Schritt in der Vertriebssteuerung im Rahmen eines PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) gemäß Abbildung 1 verfolgt das Ziel, signifikante Performance- Abweichungen zum Plan zu analysieren und für positive Abweichungen Best-Practice-Aktivitäten zu identifizieren. Im Fall negativer Abweichungen gilt es Vertriebsaktivitäten zu definieren, um die Performance auf Plan zurückzuführen. Dafür bieten sich insbesondere 2 standardisierte Instrumente des Abweichungsmanagements an – das Vertriebsmeeting und die 1:1 Gebietsbesprechung.

Das **Vertriebsmeeting** involviert alle gebietsverantwortlichen Vertriebsmitarbeitenden und wird von der Vertriebsleitung moderiert. Es dient der gemeinsamen Ausrichtung der Vertriebsorganisation. Ein effektives Drehbuch spannt den Bogen von der Performance der Vertriebsorganisation versus Plan und den entscheidenden strategischen Zielen, über den Transfer von guten Praktiken aus den einzelnen Verkaufsgebieten, bis hin zu den Schwerpunkten der Vertriebsarbeit für die nächste Verkaufsperiode. Damit ein Vertriebsmeeting diesen Anforderungen standhält, gilt es ein paar Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

- Die Vertriebsleitung ist vorwiegend in der Moderatoren-Rolle
- Die gebietsverantwortlichen Vertriebsmitarbeitenden erhalten das Vertriebsreporting im Vorfeld für ihre Vorbereitung

- Die Vertriebsmitarbeitenden geben im Meeting anhand von Standard-Templates eine Präsentation über die Performance in ihrem Verkaufsgebiet

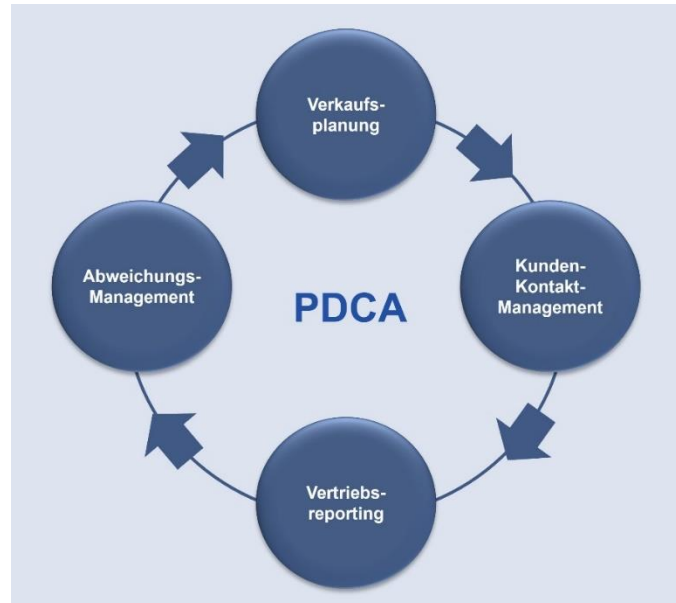


Abb. 1: Das Steuerungssystem im Vertrieb (Quelle: CONSENZUM)

Die **1:1 Gebietsbesprechung** führt die Vertriebsleitung mit dem gebietsverantwortlichen Vertriebsmitarbeitenden durch. Ziele sind die gemeinsame Überprüfung der Plan-Umsetzung, die Identifikation signifikanter Abweichungen auf Produkt- und Kundenebene und die Definition korrekativer Vertriebsaktivitäten im Verkaufsgebiet für die kommende Verkaufsperiode. Damit die Gebietsbesprechung den angestrebten Mehrwert liefert, gilt es folgende Prinzipien zu berücksichtigen:

- Der Vertriebsmitarbeitende führt die Vertriebsleitung durch die Performance und nicht umgekehrt
- Ein besonderer Fokus liegt auf der Strategie-Umsetzung (Kundengewinnung, Kundenentwicklung, Cross-Selling, Produkteinführungen, Ressourceneinsatz)
- Als Ergebnis entsteht eine Vertriebsagenda für die kommende Verkaufsperiode, deren Umsetzung in der nächsten Gebietsbesprechung überprüft wird (am Ball bleiben)

Die **CONSENZUM Managementberatung** hat eine bewiesene Kernkompetenz in der Konzeption und Implementierung von modernen Vertriebssteuerungssystemen. Effektives Abweichungsmanagement ist dabei ein zentraler Baustein. Als Ergebnis gelingt es der Vertriebsorganisation den Best Practices zum Durchbruch zu verhelfen, den strategischen Fokus beizubehalten und die angestrebten Ziele zu erreichen.

Johann Fischl

CONSENZUM Managementberatung
 fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge
