

THE POWER OF INSIGHT

4

contrast
→ MANAGEMENT - CONSULTING

AUTOREN:

Nikolaus Köchelhuber
Johannes Schneider

SALES
PRACTICE

SALE OR FAIL

In zehn Schritten zur Vertriebsexzellenz

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Performance im Vertrieb nachhaltig zu steigern. Im Wesentlichen können wir dafür drei Gründe ausmachen: Erstens stellen stagnierende – teilweise sogar rückläufige – Märkte, immer austauschbarere Produkte sowie die fortschreitende Digitalisierung von Geschäftsmodellen viele Manager vor strategische Herausforderungen. Zweitens wurden in zahlreichen Unternehmen kostenseitige Potenziale bereits gehoben; weitere Optimierungsschritte sind insbesondere marktseitig zu realisieren. Drittens herrscht nach wie vor oft Unzufriedenheit mit der operativen Performance in den Vertriebsabteilungen. Dabei fehlt in der Regel ein klares Verständnis, was Vertriebsexzellenz ausmacht sowie die Transparenz betreffend das eigene diesbezügliche Entwicklungsstadium. Daher stellen wir ein – in zahlreichen Projekten erprobtes – Modell zur Erreichung der Vertriebsexzellenz vor. Der Contrast-Vertriebsaudit schafft entlang von zehn Dimensionen Transparenz und bildet die Basis für eine nachhaltige Steigerung der Vertriebsperformance.

1 EINLEITUNG

*Der Ruf nach
Vertriebsexzellenz
wird lauter*

Basierend auf vielen Diskussionen mit Top-Managern und zahlreichen Projekten in unterschiedlichen Unternehmen können wir einen klaren Befund ableiten: Die Rolle und Bedeutung des Vertriebs zur Steigerung der Unternehmensperformance hat merklich zugenommen. Insbesondere die zunehmenden strategischen Herausforderungen wie stagnierende Märkte, steigende Wettbewerbsintensität, berechnete Sorge um Umsatz- und Marktanteilsverluste, austauschbare Produkte und die Digitalisierung haben dazu geführt, dass Vertriebsprojekten höchste Priorität eingeräumt wird. Beispielsweise ist es für ein stationäres Reisebüro nicht ausreichend, mit kostenfokussierten Maßnahmen gegen die fortschreitende Verlagerung

des Geschäfts in den Online-Bereich zu reagieren, sondern das eigene Vertriebsmodell ist neu zu gestalten.

Neben den strategischen Herausforderungen spielt aber auch die Unzufriedenheit mit der operativen Performance des Vertriebs eine wichtige Rolle. Es überrascht jedoch, dass in vielen Unternehmen das klare Verständnis dafür fehlt, was Vertriebsexzellenz tatsächlich ausmacht. Vielfach fehlt darüber hinaus auch die Transparenz zum eigenen Entwicklungsstand auf dem Pfad zur Vertriebsexzellenz. Dieser Artikel soll einen Beitrag leisten, um die folgende vermeintlich einfache Frage zu beantworten: „Wie erreichen wir Vertriebsexzellenz?“



2 VORSTELLUNG MODELL

2.1 Die Vertriebsstrategie ist die Basis ...

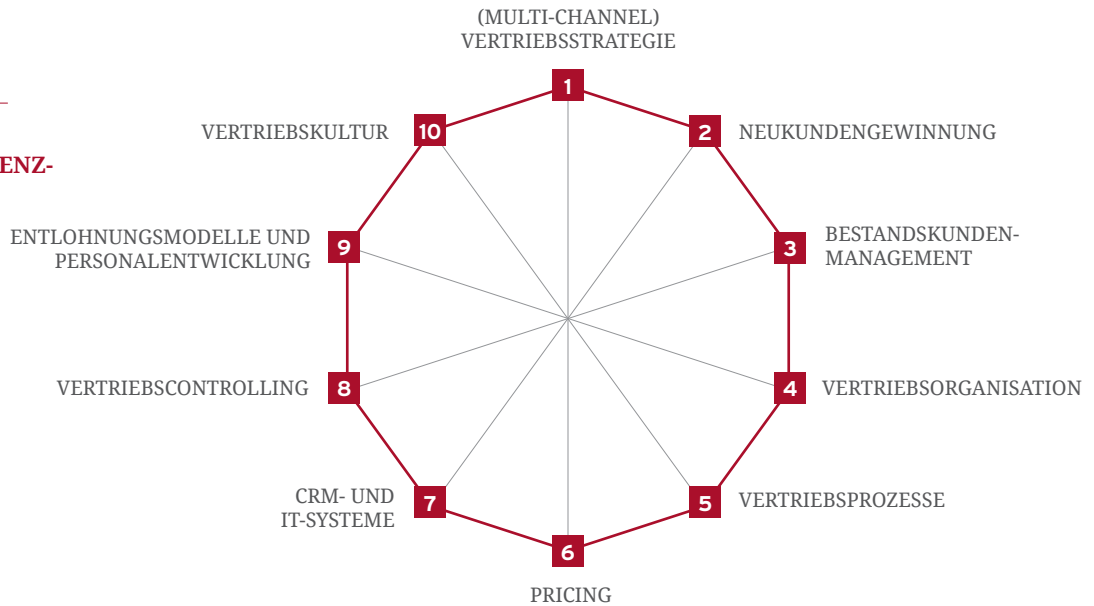
Ausgangspunkt sämtlicher Überlegungen zur Optimierung des Vertriebs ist eine schlüssige und in die Unternehmensstrategie eingebettete **Vertriebsstrategie**. Diese umfasst eine klare Kundensegmentierung, die Auswahl der richtigen Vertriebskanäle sowie die Festlegung des Vertriebsmodells (der Marktbearbeitungsstrategie).

Die Frage nach den richtigen Vertriebskanälen (Multi-Channel Strategie, direkter/indirekter Vertrieb) sowie der Nutzung und Forcierung einzelner Kanäle ist erfolgskritisch für jedes Unternehmen. So stehen derzeit zahlreiche stationäre Einzelhändler vor der Herausforderung, wie sie auf die Verlagerung des Marktes in Richtung Online reagieren sollen. Auf der einen Seite verfügen diese meist noch über ein dichtes (und kostenintensives) Filialnetz, andererseits müssen sie zusätzlich einen Online-Kanal aufbauen, um den veränderten Konsumgewohn-

Abbildung 1: Das Contrast Vertriebsexzellenz-Modell umfasst 10 Dimensionen

contrast
MANAGEMENT · CONSULTING

**CONTRAST
VERTRIEBSEXZELLENZ-
MODELL**



■ 10 Dimensionen

*Die fortschreitende
Digitalisierung
erfordert zielgerichtete
Multi-Channel
Strategien*

heiten Rechnung zu tragen. Dabei treten sie oft gegen reine Online-Händler mit einem gänzlich neuen Geschäftsmodell (und somit auch anderer Kostenstruktur) an. Dabei achten wir insbesondere darauf, wie gut es gelingt, diese unterschiedlichen Kanäle aufeinander abzustimmen und wechselseitig zu integrieren (was bei vielen Einzelhändlern noch nicht der Fall ist). Entscheidend sind etwa die Harmonisierung der Produkt- und Preisstrategie über sämtliche Kanäle oder die Vermeidung von Kannibalisierungseffekten zwischen unterschiedlichen Kanälen.

Während viele Unternehmen behaupten, über eine Kundensegmentierung zu verfügen, interessieren wir uns besonders für die dahinter liegende Logik und die daraus abgeleiteten Konsequenzen. So ist für die meisten Unternehmen nach wie vor der Ist-Umsatz der wichtigste Treiber für eine ABC-Segmentierung, anstatt eines potenzialorientierten Zugangs, der langfristig den Fokus auf profitables Wachstum lenken würde. Darüber hinaus werden oftmals auch keine klaren Konsequenzen aus der Segmentierung abgeleitet, wie z.B. eine Anpassung der Betreuungsmodelle des Außendienstes oder ein differenziertes Pricing.

Auch muss die grundlegende Marktbearbeitungsstrategie festgelegt sein: In Unternehmen mit sehr starken Marken und klarem USP kann sich der Vertrieb auf die effiziente Umsetzung bestehender strategischer Konzepte fokussieren. Jedoch in Unternehmen, wo eine Differenzierung über Marken und Produkte kaum möglich ist, kommt dem Vertrieb ein besonderer Stellenwert im Aufbau nachhaltiger Wettbewerbspositionen zu. Beispielsweise sind im Banken- und Versicherungsbereich viele der Produkte austauschbar - umso wichtiger ist ein aktiver, nach Kundensegmenten (und somit -bedürfnissen) strukturierter Vertrieb, der nachhaltig Kunden an das eigene Unternehmen bindet und die Wechselbereitschaft der Kunden frühzeitig unterbindet.

Ohne diese fundamentalen strategischen Fragen am Anfang zu klären, ist aus unserer Sicht eine weiterführende operative Optimierung nicht zielführend.

Viele Unternehmen weisen im Pricing sowohl konzeptionelle Schwachpunkte als auch Defizite in der Umsetzung auf

2.2

... für sämtliche (operative) Optimierungen

Die Fähigkeiten, **Neukunden** zu generieren sowie **Bestandskunden** besser zu durchdringen, sind sicherlich erfolgskritisch für jedes Unternehmen (siehe 3.1 für weitere Details).

Ein zentraler Treiber für effiziente Vertriebsarbeit ist die Wahl der passenden **Vertriebsorganisation**. Ob die Organisation nach geographischen Dimensionen, nach Kundensegmenten bzw. nach Marken zu strukturieren ist oder ob eine Key Account Struktur erforderlich ist, muss im jeweiligen Branchenkontext geklärt werden. Die Effizienz der Organisation wird aber auch von weiteren Details bestimmt, u.a. wie hierarchisch die Organisation gestaltet ist oder wie die optimale Aufgabentrennung zwischen Außen- und Innendienst aussieht.

Die fünfte Dimension der Vertriebsexzellenz beschäftigt sich mit der Festlegung und Implementierung der operativen **Vertriebsprozesse**. Dies umfasst den gesamten Vertriebszyklus von der langfristigen Account- bis zur kurzfristigen Tourenplanung und zeitnahen Nachbearbeitung der Vertriebsaktivitäten. Eines der wichtigsten Elemente und zweifelsfrei eines mit der schnellsten und höchsten Auswirkung auf den Profit, ist das **Pricing**. Umso überraschender ist der Befund, dass in diesem wichtigen Feld viele Unternehmen sowohl konzeptionelle Schwachpunkte als auch Defizite in der Umsetzung aufweisen (siehe 3.2 für weitere Details).

CRM (Customer Relationship Management) und IT werden in vielen Organisationen kontrovers diskutiert. Einerseits bieten IT-Anwendungen neue, teilweise revolutionäre Möglichkeiten, andererseits haben zahlreiche Unternehmen auch schon die Schattenseiten kennengelernt: nämlich hoher Geld- und Ressourceneinsatz für teilweise wenig Wirkung am Markt. Dabei manifestiert sich Vertriebsexzellenz im Bereich CRM-Systeme anhand von drei Kriterien: Erstens, die konkrete Einbindung des Systems in sämtliche Vertriebsprozesse; CRM unterstützt die Arbeit des Vertriebs und schafft nicht primär einen Mehraufwand in der Datenerfassung. Zweitens, breite Nutzung des Systems durch sämtliche Mitarbeiter im Außen- und Innendienst. Und drittens, klare Vorgaben und auch Incentives zur Sicherstellung der tatsächlichen Nutzung. Vertriebscontrolling hat die Aufgabe, die Transparenz über die Effektivität sämtlicher Vertriebsaktivitäten sicherzustellen (siehe 3.3 für weitere Details).

Im neunten Schritt analysieren wir die **Personalentwicklungsaktivitäten** sowie das Incentivierungs- und **Entlohnungsmodell** im Vertrieb. Fragen nach dem richtigen Zielsystem, dem adäquaten Ausmaß der variablen Entlohnung oder auch der Einbindung von qualitativen Bewertungsparametern (beispielsweise Kundenzufriedenheit, Anteil Neukundengewinnung etc.) gilt es zu klären. Abschließend werfen wir einen Blick auf die **Vertriebskultur** und die möglichen Ansätze zur Weiterentwicklung und Verbesserung derselben.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass wir die 10 Dimensionen der Vertriebsexzellenz nicht isoliert voneinander betrachten - alle Themen sind eng miteinander verbunden und eine nachhaltige Optimierung der Vertriebsperformance muss ausgewogen erfolgen. So macht es beispielsweise wenig Sinn, operative Schritte der Optimierung im Pricing zu setzen, wenn die Frage der Kundensegmentierung und der Vertriebskanäle nicht schlüssig beantwortet ist. Wenn massive Defizite in der Ausbildung und im Training des Vertriebsteams bestehen, wird auch die „beste“ Vertriebsorganisation nur bedingt Nutzen stiften können.

PROJEKTBEISPIEL TEIL I

Die schmerzliche Wahrheit

In einem unserer Projekte betreuen wir ein österreichisches FMCG-Unternehmen mit starker Präsenz in Deutschland und dem CEE-Raum. Das Vertriebskonzept fußte auf lokalen Partnern im Einzelhandel, erste Schritte in Richtung eigener Filialen und Online-Aktivitäten wurden bereits gesetzt. Der Vertriebsleiter trat mit der Bitte an uns heran, einen Vertriebsaudit durchzuführen - u.a. mit folgenden Ergebnissen:

- Die strategische Rolle der Vertriebskanäle war unklar, insbesondere ob die eigenen Kanäle (Filialen und Online-Store) bloß eine Ergänzung zu den bestehenden Einzelhandelspartnern oder künftig zu einem wesentlichen Absatzkanal ausgebaut werden sollten.
- Die Prozessanalysen zeigten, dass die Außendienstmitarbeiter mehr als ein Drittel ihrer Zeit mit administrativen Aufgaben verbrachten.
- Die ABC-Kundensegmentierung basierte rein auf bestehenden Umsätzen und berücksichtigte in keiner Weise Potenzialumsätze (geschweige denn Potenzial-Deckungsbeiträge).
- Das Vertriebscontrolling stellte eine Vielzahl an Informationen zur Verfügung, es war jedoch beinahe unmöglich, rasch die „richtigen“ Informationen in den 12 unterschiedlichen Reports mit einem Umfang von 2 bis 60 (!) Seiten zu finden. Die wichtigste Information, nämlich eine strukturierte, über einen Deckungsbeitrag I hinausgehende Kundenerfolgsrechnung, fehlte.

Dass die Ergebnisse nicht zwingend mit der Erwartungshaltung des Vertriebsleiters kompatibel waren, ist naheliegend. Die darauf folgenden Diskussionen waren in einem ersten Schritt sehr intensiv und kontrovers, aber am Ende des Prozesses überaus fruchtbar. Wenn Sie mehr über die Ergebnisse erfahren wollen, gehen Sie bitte auf Seite 11, „Projektbeispiel TEIL II - Ergebnisse“.

3 VERTRIEBS- EXZELLENZ IST DETAILARBEIT

*Es werden zu wenig
Zeit und Ressourcen
in das bessere
Verständnis der Nicht-
Kunden investiert*

Vom Durchschnitt zur Exzellenz

Die konzeptionelle Vorstellung der 10 Dimensionen der Vertriebsexzellenz ist der Auftakt, aber bei Weitem nicht ausreichend. Darüber hinaus ist unserer Einschätzung nach ein klares Verständnis erforderlich, wodurch sich eine durchschnittliche von einer exzellenten Vertriebsorganisation unterscheidet. Anhand von drei ausgewählten Beispielen wollen wir erläutern und vorstellen, was wir unter den Entwicklungsstufen „Basis“, „Fortgeschritten“ und „Exzellenz“ verstehen.

3.1 Neukundengewinnung

Der Entwicklungsstand und Professionalisierungsgrad eines Unternehmens in Bezug auf Neukundengewinnung kann anhand von drei Ausprägungen beurteilt werden.

Erstens, die Fähigkeit des Unternehmens, Marktpotenziale strukturiert zu analysieren: Organisationen mit einem niedrigen Entwicklungsstand („Basis“) weisen meist nur ein grundlegendes Verständnis ihrer Bestandskunden auf. Jedoch erfolgt in der Regel kein strukturiertes Bearbeiten der Cross- und Up-Selling-Potenziale.

Weiters werden wenig Zeit und Ressourcen in das bessere Verstehen und Durchdringen der Nicht-Kunden investiert. Die Motivforschung, warum Nicht-Kunden beim Wettbewerb und nicht bei dem eigenen Unternehmen kaufen, bleibt in der Regel auf der Strecke. Somit sind diese Unternehmen nicht in der Lage, das gesamte Marktpotenzial zu fassen, geschweige denn, einen klaren Maßnahmenplan zu entwickeln, gezielt diese potenziellen Kunden zu erreichen.

Zweitens analysieren wir den Prozess der Neukundengewinnung im Detail. Bei „exzellenten“ Organisationen ist die Generierung neuer potenzieller Kunden auf der Prioritätenliste mit an erster Stelle. Dies äußert sich un-

ter anderem darin, dass gesonderte Neukunden-Akquisitionsziele für den Außendienst definiert werden, um zu vermeiden, dass nur bestehende Kunden betreut werden. Weiters wird die Neukundenakquise im laufenden Reporting gesondert abgebildet, es werden eigene Zeitbudgets reserviert, die Betreuungs- und Beratungsstandards angepasst sowie gesonderte Marketingaktivitäten gesetzt.

Drittens beleuchten wir die finanzielle Transparenz, also ob der Wertbeitrag der Neukundengewinnung unter Berücksichtigung sämtlicher Kosten dargestellt werden kann. Darüber hinaus hinterfragen wir, ob die Ziele und Vorgaben sowohl herausfordernd als auch realistisch sind.

Abbildung 2: Kriterien zur Bewertung des Entwicklungsstandes Neukundengewinnung

	0 // Nicht vorhanden	1 // Basis	2 // Fortgeschritten	3 // Vertriebsexzellenz
Analyse Marktpotenzial		<ul style="list-style-type: none"> ● Kenntnis der bestehenden Kundenstruktur und Kundenverhalten ● Keine detaillierten Informationen betreffend <ul style="list-style-type: none"> → Kundensegmente → Kundenverhalten → Individuelles Potenzial ● Finanzielles Potenzial der Nicht-Kunden fehlt, keine gesamthafte Priorisierung der (Nicht-)Kunden möglich 		<ul style="list-style-type: none"> ● Übersicht über Marktsegmente und Marktanteile ● Transparenz über sämtliche finanzielle Potenziale („white spots“) basierend auf belastbaren Daten und Analysen ● Klare Priorisierung von Zielsegmenten und Zielkunden, basierend auf deren finanziellen Attraktivität
Prozess		<ul style="list-style-type: none"> ● Individuelle Aktivitäten des jeweiligen Außendienstmitarbeiters ● Keine expliziten Ziele für Neukundengewinnung (im Gesamtzielumsatz inkludiert) ● Neukundengewinnung nicht prioritär verfolgt und fehlende Systemabbildung 		<ul style="list-style-type: none"> ● Neukundengewinnung top-down forciert ● Klare separate Ziele (inkl. Incentivierung), stringentes Programm-Management zur Nachverfolgung
Finanzielle Transparenz		<ul style="list-style-type: none"> ● Siehe → Vertriebscontrolling ● Basierend auf bestehender Kundenrentabilität erfolgt eine grobe Einschätzung; jedoch ohne verursachungsgerechte Kostenzuordnung (Rabatte, Logistik, Betreuung, ...) 		<ul style="list-style-type: none"> ● Siehe → Vertriebscontrolling ● Finanzielle Transparenz aufgrund verursachungsgerechter Zuordnung sämtlicher Erlöse und Kosten gegeben; somit klare Entscheidungsgrundlagen für Vertrieb

*Exzellente
Organisationen
optimieren
Preispunkte
und vermeiden
Margenvernichter*

*Exzellente
Organisationen
überwachen ihre
Vertriebsaktivitäten
mit Hilfe klarer KPIs*

3.2 Pricing

Bei der Analyse des Pricings achten wir im Wesentlichen auf vier Aspekte:

- **Preissetzung und Preisdifferenzierung**

Die Grundidee des wertorientierten Pricings ist simpel: es geht darum, bei jedem Kunden genau jenen Preis durchzusetzen, den dieser maximal bereit ist zu zahlen. In der Realität dominieren jedoch zwei Preissetzungsverfahren: das Kosten-Plus Pricing sowie das historische Pricing. Vertriebsexzellente Unternehmen sind hier jedenfalls einen Schritt weiter, indem sie sich gerade bei Produktneueinführungen fortschrittlicheren Methoden (z.B. van Westendorp-Verfahren) bedienen.

Auch nutzen diese Unternehmen die Tatsache aus, dass die Wichtigkeit des Preises je nach Produkttyp aus Sicht des Kunden unterschiedlich ist. Beispielsweise agiert ein Kunde beim Kauf einer Digitalkamera preissensitiv, jedoch ist dies beim Erwerb der entsprechenden Original-Kameratasche nicht der Fall.

- **Optimierung des Preis-/Komponentenmixes**

Ziel ist es, mit innovativen Preismodellen zu punkten. Dies schließt etwa das Verschieben von Zahlungsbereitschaften durch kluges Bundling genauso ein wie das Setzen differenzierter Preissignale durch non-lineares

Pricing. Schließlich ist es erforderlich, in dem Zusammenhang auch eine Preisbasis-Änderung anzudenken, wie es etwa im Bereich der Flugzeugturbinen schon etablierte Praxis ist. Hier werden nicht mehr Turbinen sondern vielmehr Betriebsstunden verkauft.

- **Minimierung der Preiserosion**

Wann immer wir in unseren Projekten die Brücke zwischen Grund-, Rechnungs- und Nettopreis bauen, sind überraschte Kunden garantiert. Die unterschiedlichen Rabatte und Boni summieren sich zügig zu einem satten Margenvernichter auf, bei dem kaum noch jemand wirklich den Überblick behält.

Kombiniert man diese Einsichten noch mit dem jeweiligen Nettoumsatz pro Kunden, ergibt sich (oft) folgendes Bild: Gerade besonders kleine Kunden erhalten oftmals sehr attraktive Preise. Große, besonders treue Kunden begleiten hingegen verhältnismäßig hohe Stückpreise.

- **Reduktion der Kosteninflation**

Viele Unternehmen sind oft zu großzügig im Gewähren preisfreier Zusatzleistungen. Ist eine 24/7-Gratis-Hotline wirklich ein absolutes Must oder kann man ein derartiges Service nicht nur den Top-Kunden zukommen lassen, während andere einen Kostenbeitrag leisten? Ähnliche Fragen müssen auch bei Kulanzregelungen oder sonstigen Sonderleistungen gestellt werden.

3.3 Vertriebscontrolling

Eines der wesentlichen Leistungsmerkmale eines state-of-the-art Vertriebscontrollings ist eine durchgängige Kundenerfolgsrechnung. Während sich Unternehmen mit einem einfachen Entwicklungsstand auf eine Darstellung des Umsatzes und des groben

Deckungsbeitrages auf Kundenebene beschränken, gehen exzellente Organisationen diesbezüglich einige Schritte weiter. Diese haben den Anspruch, möglichst alle relevanten Transaktionen kundenindividuell zuzuordnen. Beispielsweise ist eine „exzellente“ Brauerei in der Lage, sämtliche diesbezügliche Kosten (z.B. spezifische [Natural-]Rabatte, kundenindividuelle

Ausstattungsinvestments, Kosten des Vertriebsteams, Logistikkosten etc.) verursachungsgerecht auf Einzelkundenebene zu verbuchen. Dies ist die Basis für eine gezielte Optimierung der Rentabilität jedes einzelnen Kunden durch den Vertrieb.

Wenn es um das Thema Monitoring der Kundenperformance geht, verlinken Top-Organisationen ihre strategischen Schwerpunkte mit den operativen Anforderungen. Während A-Kunden einem sehr engen und detaillierten Monitoring unterzogen werden, wird die Intensität bei B- und C-Kunden deutlich abgeschwächt. Dies betrifft sowohl die Zeit- und Ressourcenwidmung im Controlling als auch im Vertrieb.

Ein weiterer wichtiger Baustein auf dem Weg zu einer exzellenten Organisation ist der gezielte Einsatz relevanter KPIs. Unternehmen mit

einem einfachen Entwicklungsstand beschränken sich auf eine lose Sammlung an unterschiedlichen Kenngrößen, ohne jedoch die jeweiligen Wechselwirkungen dieser Kenngrößen und deren Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens schlüssig und transparent darzustellen. Exzellente Organisationen setzen ein klares, an den Prozessen und Erfolgsfaktoren orientiertes, Kennzahlensystem zur Steuerung ein, beispielsweise KPIs von der Lead-Generierung über die „hit-rate“ bis zur Wiederkaufsrate.

In zahlreichen Unternehmen ist das laufende Feedback der Kunden nur ungenügend abgebildet. Exzellente Organisationen wenden viel Zeit und Ressourcen auf, um strukturiert qualitative und quantitative Rückmeldungen ihrer Kunden zu analysieren und zeitnahe konkrete Handlungsanweisungen abzuleiten.

Abbildung 3: Entwicklungspfad in Richtung Vertriebsexzellenz im Vertriebscontrolling



4 VORGEHEN UND ERGEBNIS

Interviews mit bestehenden, ehemaligen und potenziellen Kunden sind zentraler Bestandteil eines Vertriebsaudits

4.1 Einstufung des Entwicklungsstadiums

Basierend auf unserem 10-Punkte-Modell und dem klaren Entwicklungspfad in Richtung Vertriebsexzellenz, starten wir nun mit dem Vertriebsauditprozess. Ziel ist eine objektive und fundierte Einstufung entlang des Entwicklungspfades, um somit eine klare und gemeinsam getragene Basis für weiterführende Optimierungsschritte sicherzustellen.

Methodisch fußt die Einstufung im Rahmen des Audits auf vier Pfeilern. Erstens, umfassende Interviews mit dem Vertriebsteam. Zweitens, Interviews mit ausgewählten Managern außerhalb des Vertriebsteams, also jenen, die ein gewisses Maß an „Außensicht“ mit „Insider-Know-how“ verbinden. Der dritte Pfeiler ist für uns von besonderer Bedeutung, nämlich die Integration der Kundensicht. Dabei achten wir darauf, dass ein ausgewogenes Verhältnis von bestehenden (positiven und kritischen), ehemaligen und potenziellen Kunden vorherrscht. Viertens verfügen wir über eine Vielzahl an unterschiedlichen Projektbeispielen und können so zielgerichtet und effizient die Performance des je-

weiligen Unternehmens mit relevanten Best Practice-Beispielen vergleichen.

Da es durchaus herausfordernd ist, im Zuge der Interviews rasch und fundiert substanzielle Ergebnisse zu erhalten, wollen wir die Methodik etwas genauer beleuchten. Wesentlicher Schlüssel zum Erfolg ist dabei die Auswahl der „richtigen“ Personen. Wie bereits erwähnt, umfasst dies Mitglieder des Vertriebsteams (breite Streuung wie Außendienst, Innendienst, Vertriebscontroller etc.), als auch Manager mit einer Schnittstelle zum Vertrieb. Bei dieser Gruppe ist es wichtig, dass alle relevanten Unternehmensbereiche abgedeckt werden. Dies umfasst jedoch nicht nur, wie in vielen Unternehmen meist üblich, das Top-Management, Marketing und F&E, sondern auch Supportbereiche wie beispielsweise Logistik oder IT.

Bei den Interviews ist darauf zu achten, dass eine gute Mischung über die Hierarchiestufen gegeben ist, wobei wir besonderen Fokus auf Mitarbeiter der mittleren Managementebene legen. Also jene Personen, die bereits über signifikante Erfahrung verfügen, aber noch „hungrig“ genug sind, kritische Punkte offen anzusprechen, um die Organisation weiterzuentwickeln.



*Belastbare Beispiele
und konkrete
Auswertungen
schaffen Transparenz*

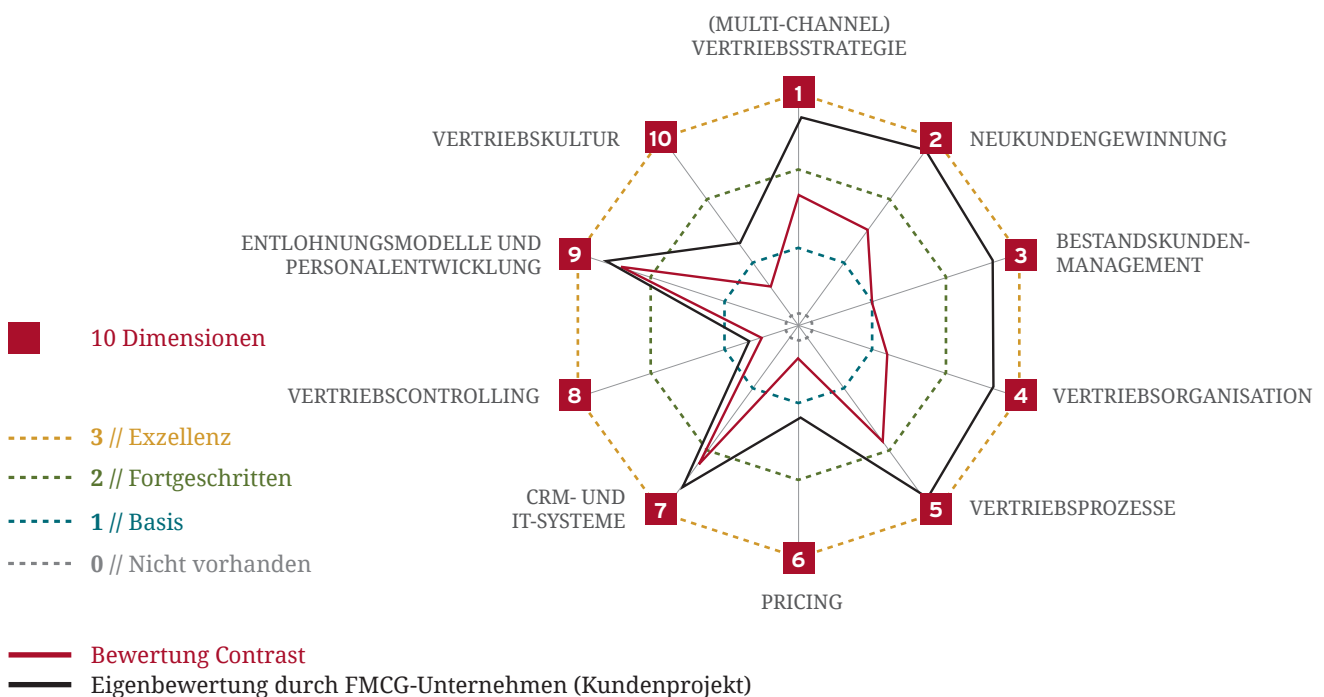
4.2 Fakten statt Meinungen

Der Contrast-Vertriebsaudit baut jedoch nicht auf unterschiedlichen „Meinungen“ der jeweiligen Interviewpartner auf, sondern basiert insbesondere auf belastbaren Beispielen und konkreten Auswertungen. Beispielsweise stellen wir die Vertriebsstrategie den künftigen Anforderungen der Branche (Branchenzukunftsbild) gegenüber, wir analysieren die Treffsicherheit der Kundensegmentierung und die Kalkulationslogik der Kundenerfolgsrechnung Zeile für Zeile. Die Qualität des CRM-Systems wird im Zuge stichprobenartiger Abfragen geprüft, das Nutzungsverhalten der Außendienstmitarbeiter wird konkret durch die IT

ermittelt. Wir sehen uns die Marketingunterlagen für den Vertrieb an, sammeln unterschiedliche Preis- und Konditionenblätter (und prüfen deren Konsistenz), analysieren die Ziel- und Entgeltsysteme und vieles mehr.

Dabei ist – basierend auf einer Vielzahl an Projekten – unser profundes Verständnis, was Vertriebsexzellenz ausmacht, für eine treffsichere und belastbare Einstufung der jeweiligen Organisation erfolgskritisch. Die Einstufung alleine ist jedoch nicht ausreichend, basierend auf der Bewertung erarbeiten wir einen realistischen und verbindlichen Umsetzungsplan, um rasch die Defizite zu beseitigen und somit nachhaltig die Vertriebsperformance zu steigern.

Abbildung 4: Beispiel Ergebnis Vertriebsaudit



*Der Vertriebsaudit
ist der erste
Schritt in Richtung
Vertriebsexzellenz*

4.3 Ergebnisse

Der Vertriebsaudit ist ein hilfreiches und effizientes Instrument auf dem Weg zur Vertriebsexzellenz. Dabei profitieren die Unternehmen von einer fundierten externen Bewertung, die rasch und zielgerichtet Entwicklungspotenziale aufzeigt.

Eine konkrete Quantifizierung der Potenziale (beispielsweise Umsatzsteigerung durch Cross- und Up-Selling oder Kosteneinsparungen entlang der Prozesse) kann an dieser Stelle seriöserweise noch nicht erfolgen, jedoch sind wir in der Lage, erste monetäre Bandbreiten abzuleiten, um Führungskräfte auch in die Lage zu versetzen, Prioritätsentscheidungen für die weitere Konkretisierung und Umsetzung vornehmen zu können.

Unser Zugang zur nachhaltigen Optimierung des Vertriebs umfasst zehn unterschiedliche Dimensionen. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass nicht alle Defizite auf einmal beseitigt werden müssen (bzw. können). Gerade mittelständischen Unternehmen fehlen oftmals die Ressourcen, eine Vielzahl an Initiativen parallel umzusetzen. Dabei hilft die oben erwähnte erste Einschätzung monetärer Bandbreiten für diese erforderliche Priorisierung. Mittel- bis langfristig sind jedoch alle zehn Dimensionen weiterzuentwickeln, denn ein Schlüssel zum Erfolg besteht in der Ausgewogenheit.

PROJEKTBEISPIEL TEIL II

Ergebnisse

Nach dem intensiv diskutierten Vertriebsaudit haben wir gemeinsam mit dem Team den Vertrieb nachhaltig ein großes Stück in Richtung Vertriebsexzellenz entwickelt - mit folgenden ausgewählten Ergebnissen:

- Gemeinsam mit dem Vertriebsleiter haben wir eine verbindliche Roadmap zur Beseitigung der offenen Fragen und Defizite erstellt. Dies war kein 100-Tage-Programm, sondern ein ausgewogener Prozess über 18 Monate mit klaren Prioritäten - zu viele Initiativen hätten das Unternehmen überfordert.
- Die Top-Produkte wurden erfolgreich bei Händlern in den Fokusmärkten gelistet.
- Obwohl der Gesamtmarkt schwächelte, erreichte unser Unternehmen eine Umsatzsteigerung von ca. 5 % p.a. und konnte die Benchmark-Unternehmen betreffend Profitabilität um 3 %-Punkte übertreffen.
- Die Effizienz und Effektivität haben merklich zugenommen; Umsatzsteigerung, Gewinnung von Neukunden, Ausbau Listungen und deutlich mehr an konkreten Vertriebsaktivitäten mit der anzahlmäßig gleichen Mannschaft waren klare Belege für diesen Fortschritt.



DANK

Unser Dank gilt Mag. Martin Unger, Geschäftsführender Partner bei Contrast Management-Consulting, für die Idee zum Vertriebsexellenz-Ansatz und seine Unterstützung beim Schreiben dieses Artikels.

ÜBER DIE AUTOREN

Mag. Nikolaus Köchelhuber ist Partner im Wiener Büro von Contrast Management-Consulting und Leiter der Praxisgruppe für Vertrieb. Er unterstützt Unternehmen in unterschiedlichsten Branchen bei strategischen und vertrieblichen Fragestellungen. Nikolaus Köchelhuber hat Betriebswirtschaftslehre an der WU Wien studiert und ist Lektor am Controller Institut.

Nikolaus.Koechelhuber@contrast.at

Dr. Johannes Schneider ist Senior Manager im Wiener Büro von Contrast Management-Consulting und Leiter der Praxisgruppe für Organisation. In seiner Projektarbeit unterstützt er nationale und internationale Unternehmen in strategischen und organisatorischen Fragestellungen. Johannes Schneider promovierte in Betriebswirtschaft an der WU Wien und hat zusätzlich ein Kunstgeschichtestudium an der Universität Wien abgeschlossen.

Johannes.Schneider@contrast.at

Wenn Sie Fragen und Anregungen zu diesem Artikel oder Interesse an weiteren Details zu unseren zehn Dimensionen haben, so freuen wir uns auf Ihre Kontaktanfrage.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage: www.contrast.at