

Erfolgsfaktoren von Spitzenvertrieben

VERTRIEBSEFFIZIENZ | Angesichts des immer stärker werden Wettbewerbs zwischen den einzelnen Brauereien nimmt die Bedeutung der Vertriebsorganisation in Bezug auf den gesamten Unternehmenserfolg immer mehr zu. Die Qualität des Vertriebes in der Getränkebranche beeinflusst entscheidend zukünftige Unternehmensergebnisse. Allerdings bleiben bei genauer Betrachtung in zahlreichen Betrieben viele Ressourcen ungenutzt.

DIE EFFIZIENZ des Vertriebes stellt für Brauunternehmen einen zentralen Wettbewerbsvorteil dar. Doch diesen Zusammenhang haben viele Firmen noch nicht verinnerlicht. Wo liegen ungenutzte Potenziale und wie kann die Effizienz erhöht werden? Was können Unternehmen von Spitzenvertrieben lernen? Eine umfassende Auditing unter Einbeziehung verschiedener Blickwinkel kann als Basis für eine nachhaltige vertriebsorganisatorische Veränderung in der Getränke- und Brauwirtschaft dienen.

■ Vertriebliche Realität

Der Vertrieb ist eine wichtige Lebensader der großen und mittelständischen Brauereien. Gleichzeitig unterliegt er beständigem Erfolgsdruck und steht vor immer anspruchsvolleren Aufgaben. Hier ist für die Vertriebsmitarbeiter eine ständige Weiter-

entwicklung und Optimierung angesagt. Oft werden Verbesserungen aber als Einzelmaßnahmen angepackt und die Weiterentwicklung auf kurzfristige Umsatzerfolge ausgerichtet. Das führt des Öfteren zu übertriebenem Aktionismus und Frustration der Vertriebsmitarbeiter, zumal es sehr „eindimensional“ gedacht ist, bessere Vertriebsergebnisse ausschließlich am Faktor Mensch im Vertrieb festzumachen.

Erfahrungen zeigen, dass die Mehrheit der Brauunternehmen zwar Vertriebskennzahlen vorgibt, jedoch die Effizienzsteigerung im Vertrieb meistens nicht mit einer Kennzahl belegt ist. Damit bleibt unerkanntes Potenzial brach liegen. 25 bis 30 Prozent potenzielle Effizienzsteigerung geht verloren. Nur elf Prozent ihrer Zeit verbringen Verkäufer mit aktivem Verkaufen, nur neun Prozent mit der Neukundenakquise [1].

Ein zu großer Anteil Zeit wird mit Verwaltungstätigkeiten und Innendienstaufgaben verbracht. Im Wesentlichen sind dafür zwei Gründe verantwortlich:

Einerseits gibt es organisatorische Defizite, das heißt z. B. die Aufgabenverteilung zwischen Außendienst und Innendienst ist in den Brauereien nicht professionell gelöst, andererseits laden sich manche Verkäufer diese Aufgaben auf den Schreibtisch, um dem direkten Kontakt mit Kunden auszuweichen. Auf diese Art gewachsene vertriebliche Strukturen und Handlungsweisen werden dann meist nicht mehr in Frage gestellt. Mangelnde Flexibilität und Ineffizienzen sind die zwangsläufige Folge.

Viele Vertriebsmitarbeiter gehen trotz des hohen Arbeitszeitanteils im Büro außerdem ungenügend vorbereitet in den Kundenkontakt. Im Vorfeld klar definierte und mit dem Innendienst sauber vernetzte Vertriebsprozesse fehlen. Das trägt Unsicherheit ins Kundengespräch und kann nur von einer außerordentlichen Verkäuferpersönlichkeit aufgefangen werden. Schulungen – vor allem in Verkaufstechniken – können Potenziale heben und Defizite auffangen.

■ Nachhaltiger Vertriebs Erfolg

Ein erfolgreicher Vertrieb benötigt auch ein gutes Netzwerk im eigenen Unternehmen.



Autor: Rainer Skazel, geschäftsführender Gesellschafter, Deutsches Institut für Vertriebskompetenz GmbH & Co. KG, Radolfzell

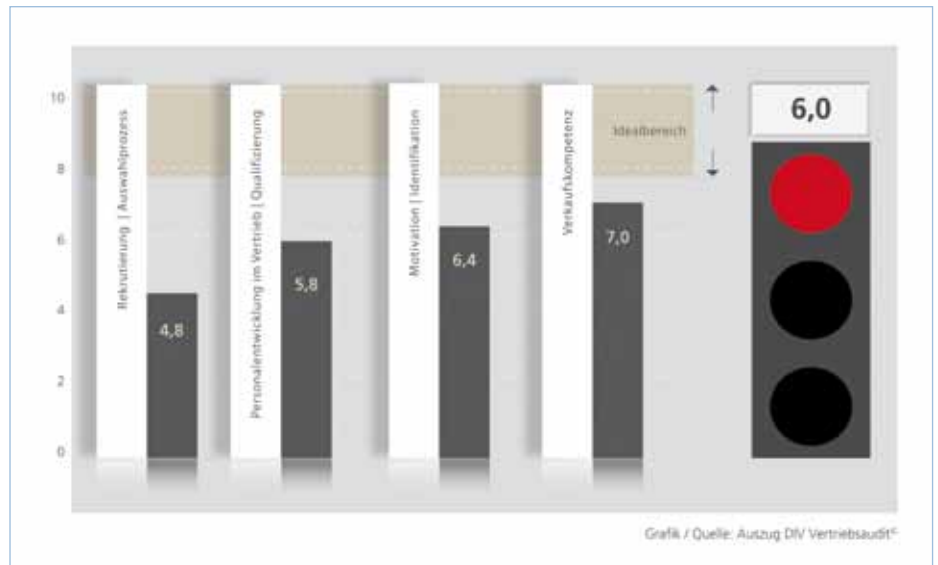
Klare Strategie, Aufgabenteilung und -definition bringen Spitzenvertriebe in Fahrt



Klare Aufgabenteilung und -definition sind unerlässlich. Führungskräfte haben die Aufgabe, den Vertriebsprozess klar auszuformulieren, so dass der Innendienst administrative Aufgaben erledigt, Kundenanfragen von Getränkehändlern und der Gastronomie bearbeitet und den Außendienst so auch tatsächlich unterstützt. Gerade bei der Vorbereitung des Kundentermins – eine typische Schwachstelle im Vertrieb – kann ein starker Innendienst dann unterstützend zuarbeiten. Ebenso wichtig wie eine optimale Zusammenarbeit mit dem Innendienst ist eine gut funktionierende Marktvorbereitung in Form von Leadgenerierung und Förderung von Image und Bekanntheitsgrad der Brauerei.

Die Untersuchungen des Deutschen Instituts für Vertriebskompetenz untermauern die These, dass nachhaltiger Vertriebs Erfolg immer auf dem Zusammenspiel zwischen dem Faktor Mensch und der Organisation im Unternehmen basiert. Ein exzellenter Vertrieb ist der Garant für die Wettbewerbsvorteile von morgen.

Was bedeutet dies für die Vertriebsverantwortlichen, die Führungskräfte und



Ergebnisdokumentation Vertriebsaudit als grafische Darstellung in einem Ampelsystem

die Mitarbeiter eines Unternehmens? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, dass Mitarbeiter in einer Brauerei von einer Leistungs- und Vertriebsentwicklung profitieren, die sich messbar in steigenden Verkaufszahlen niederschlägt? Um diese Voraussetzungen zu klären, gibt es mittler-

weile auch im Vertrieb ein systematisiertes Analyseverfahren, das Vertriebsaudit.

Als Audit (lateinisch audire, hören; audit, er/sie/es hört; auch als Anhörung übersetzt) werden allgemein Untersuchungsverfahren bezeichnet, die dazu dienen, Prozesse hinsichtlich der Erfüllung von An-

forderungen und Richtlinien zu bewerten. Dies erfolgt häufig im Rahmen eines Qualitätsmanagements.

Das Vertriebsaudit ist eine ganzheitliche, systematische Einschätzung (Untersuchung) von Kompetenzen, Potenzialen, Strukturen und Rahmenbedingungen des Vertriebs, im Hinblick auf die strategischen Ziele des Unternehmens.

■ Ziele eines Vertriebsaudits

Bei einem Vertriebsaudit handelt es sich nicht um ein Instrument der Eignungsdiagnostik, sondern um einen Prozess, bei dem verschiedene Instrumente oder Tools eingesetzt werden können, je nachdem, welche Ergebnisse das Audit hervorbringt. Dieser Prozess beginnt mit der gründlichen Analyse der Ist-Situation. Ziel ist die objektive Bestandsaufnahme als Basis für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur Steigerung der Vertriebseffizienz.

Das Vertriebsaudit wurde in Deutschland als Erhebungsverfahren und als Bewertungs- und Informationsinstrument für die Geschäftsleitung entwickelt. In den vergangenen Jahren wurden die Audits in Form von Interviews durchgeführt und durch Fragebögen unterstützt und validiert. Das Deutsche Institut für Vertriebskompetenz hat ein innovatives Online-Verfahren entwickelt, das die Erhebung in einer 360-Grad-Erhebungs-Systematik vornimmt.

Bewährt hat sich das Vertriebsaudit 360 bei Kunden insbesondere im Zuge von

- strategischen Neuausrichtungen;
- einem Wechsel in der Vertriebsleitung bzw. Geschäftsführung;
- Unternehmensfusionen;
- Umstrukturierungen;
- der Erarbeitung von Wachstumsstrategien.

In derartigen Situationen tragen Vertriebsaudits zur besseren Auftragsklarheit, Vertriebsplanung und Steuerung bei und setzen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang.

Als besonders interessant haben sich in den Praxisfällen auch die zum Teil unterschiedlichen Bewertungen gleicher Vertriebsdimensionen durch die verschiedenen Hierarchien erwiesen. Immer wenn die Geschäftsleitung oder der Vertriebsleiter oder gar die Vertriebsmitarbeiter eine sehr konträre Einschätzung zu einem Punkt hatten, wurden diese mit höchster Priorität bearbeitet.

Besonders bewährt hat sich die Methodik in mittelständischen Unternehmen

mit Außendienstorganisationen, die sehr produkt- und techniklastig unterwegs sind. Hier sind Organisationen oft quantitativ gewachsen, nicht aber qualitativ. Der Vertrieb ist in solchen Betrieben mit Fachexperten mit „vertrieblichen Talenten“ besetzt, dort führt das Audit zu einer weiteren Professionalisierung des Vertriebs.

Gerade bei Brauereien herrscht seit Jahren ein großer Verdrängungswettbewerb. In den letzten Jahren tummeln sich immer mehr große Brauereien auch in regionalen Märkten. Doch genau hier ist die Qualität der Kundenbeziehung entscheidend. Denn der Vertreter einer regionalen Brauerei vor Ort weiß schon lange vor den „großen“ Konkurrenten, wann und wo eine neue Gaststätte oder Kneipe aufmacht. Dieses Wissen gilt es zu nutzen und weiter zu fördern. Oft dreht sich in solchen Unternehmen alles um die Qualität der Biere, um die Optimierung von Abfüllprozessen usw. Der Vertrieb dagegen wird meistens vernachlässigt. Doch gerade die Strukturen im so wichtigen Vertrieb sollten regelmäßig auf den Prüfstand kommen. Denn nur so sind in Brauereien Korrekturen und ein ganzheitlicher Blick möglich, was wiederum zu mehr Effizienz führt.

■ Vertriebsaudit in einer Brauerei – Ablauf

Das Vertriebsaudit 360© analysiert den Mitteleinsatz im Vertrieb auf der Basis einer 360-Grad-Untersuchung. Der Status quo des Audits zeigt die Handlungsfelder, in denen die Vertriebsleiter oder Geschäftsführer tätig werden müssen. Im ganzheitlichen Vertriebsaudit 360 werden sowohl Management, Vertriebsleiter, die beteiligten Mitarbeiter – und bei Bedarf auch interne oder externe Kunden – involviert.

Folgende Vertriebsbereiche werden im Vertriebsaudit 360 gezielt untersucht:

1. Vertriebsausrichtung
2. Vertriebsorganisation
3. Führung
4. Mitarbeiter

Innerhalb der vier Bereiche werden 16 Vertriebsdimensionen, wie z.B. Marketingstrategie, Vertriebsorganisation, Vertriebsreporting, Führungskompetenz oder auch Motivation der Mitarbeiter per Online-Fragebogen, erfasst und bewertet.

Es gilt, die Kompetenzen der Mitarbeiter und die Effektivität der Vertriebsorganisation hinsichtlich der strategischen Ausrichtung „unter die Lupe“ zu nehmen und zu di-

agnostizieren. Alle Beteiligten beantworten einen Online-Fragebogen, der die Grundlage für die Analyse ihrer Vertriebsorganisation ist.

Mit dem Ergebnisbericht des Vertriebsaudits 360 in Form eines Vertriebsgutachtens erhalten die Brauereien eine präzise Analyse ihrer derzeitigen Vertriebsperformance sowie konkrete Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung und Verbesserung ihrer Vertriebskompetenz.

Durch die grafische Darstellung in einem Ampelsystem ist die Ergebnisdokumentation sehr einfach und übersichtlich, sie zeigt Schwachstellen auf den ersten Blick auf.

In einem anschließenden Workshop werden die Stärken und Schwächen des Vertriebs herausgearbeitet, priorisiert und der Masterplan für die Umsetzung festgelegt. Der Vertriebsauditor begleitet auf Wunsch das Unternehmen bis zur Umsetzung aller Maßnahmen.

■ Gezielte Weiterbildung

Der ebenfalls vom Deutschen Institut für Vertriebskompetenz entwickelte Verkäuferkompass liefert Brauereien außerdem eine konkrete Übersicht, in welchen Verkaufsphasen noch Potenziale zu entwickeln sind. Er hilft den Verkäufern, ihre Trainingsfelder offenzulegen, damit sie zielgerichtet trainieren können.

Und der Verkäuferkompass ist eine Bildungsbedarfsanalyse, aus der die Personalentwickler erkennen, welche „Verkaufsmuskeln“ gezielt trainiert werden müssen. Dazu ein konkretes Beispiel: Ein Verkäufer arbeitet seit 20 Jahren im Vertrieb einer mittelständischen Brauerei, gefühlt hat er 35 Verkaufsseminare besucht. Er ist der Meinung, er ist längst austrainiert und hat keine Potenzialfelder mehr. Im Verkäuferkompass erhält er einen Vergleich zwischen seinem Eigenbild und seinem tatsächlichen Verkaufswissen. Hier zeigt sich jetzt, dass sein Wissen um die besten Verkaufstechniken in den Bereichen Bedarfsanalyse und Abschluss nicht so gut ist, wie er es selbst eingeschätzt hat. Hieraus ergeben sich also jetzt konkrete Hinweise für den Weiterbildungsbedarf.

Der Vorteil für die Brauerei ist, dass sie damit Weiterbildungsbudgets zielgerichtet nach Bedarf einsetzen und in Zeiten von knappen Budgets auch Geld sparen kann. ■

■ Quellen

1. Proudfoot Vertriebsstudie 2006
2. www.div-institut.de