

# Vertriebspotenziale nutzen und Erfolge sichern

**Erfolgreiches Verkaufen ist für viele Unternehmen eine Herausforderung. In unserer Beraterpraxis treffen wir immer wieder auf mittelständische Unternehmen, die über eine organisatorische Vertriebsabteilung verfügen, allerdings keinen „aktiven“ Vertrieb betreiben. Dabei lassen sich durch ein strukturiertes Zusammenspiel von strategischer Ausrichtung, Deckungsbeiträgen, Organisationsstruktur in Verbindung mit der Incentivierung des Vertriebs sowie klaren Vertriebsprozessen die Vertriebsfolge deutlich steigern.**

Viele mittelständische Unternehmen haben keine klare Vertriebsstrategie, mangelnde Organisations- und Steuerungsstrukturen sowie ineffiziente Prozessabläufe. Deshalb sollten sich Vertriebsleiter bzw. Geschäftsführer regelmäßig folgende Fragen stellen: Wie gut ist unser Vertrieb wirklich? In welchen Bereichen bestehen Stärken und Schwächen?

Wie groß ist das Verbesserungs- und damit das unausgeschöpfte Umsatzpotenzial? Die entsprechenden Fragen müssen systematisch analysiert und Verbesserungen umgesetzt werden. Aber wie geht man hierbei vor?

## 1. Analyse der strategischen Ausrichtung

Die Basis eines erfolgreichen Vertriebes ist eine klare und kundenorientierte Unternehmens- und Vertriebsstrategie. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Unternehmensstrategie und die damit verbundene Ausrichtung häufig nicht klar definiert sind. In diesem Zusammenhang erfolgt oft weder eine Dokumentation noch eine Kommunikation an die Mitarbeiter.

Ebenso fehlen ein entsprechendes Herunterbrechen der Maßnahmen und Aufgaben für den Vertrieb. Eine ungeschönte Analyse der (externen) Marktanforderungen und -trends des Wettbewerbs sowie der (internen) Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens hilft, obige Fragen zu beantworten, schafft Klarheit und bildet die Grundlage.

Zur Analyse der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens haben wir beste Erfahrungen mit der Durchführung eines eintägigen Vertriebsworkshops gemacht. Hieraus resultieren bereits:

- Standortbestimmung für den Vertrieb,
- Klarheit über bestehende Ziele und Strategie,
- Diskussion aller relevanten Beurteilungskriterien für den Vertrieb,
- Interpretation von Abweichungen zur „Best Practice“ sowie
- Identifikation erster Maßnahmen und Handlungsfelder.

Die Ergebnisse dieses Workshops sowie einer im Vorfeld durchgeführten Markt- und Wettbewerbsanalyse ermöglichen es, ein klares Bild der strategischen Handlungsfelder zu erhalten und die daraus abgeleitete, strategische Ausrichtung zu definieren.

## 2. Deckungsbeiträge

Die Frage nach den Umsatzbringern kann nahezu jedes Unternehmen leicht beantworten. Die Frage, mit welchen Kunden und Produkten aber wirklich Geld verdient wird (Werterzeuger) und mit welchen faktisch Geld verloren wird (Wertvernichter), kann oft nicht oder nur begrenzt beantwortet werden. Erst mit der Deckungsbeitragsrechnung wird die Profitabilität auf Kunden- und Produktebene sichtbar. Diese Datenbasis ist elementar, um eine Vertriebsorganisation zu steuern.

Eine Erkenntnis der Analyse kann sein, dass zu viel Vertriebsaufwand für einzelne Kunden und Produkte betrieben wird, die niedrige oder gar negative Deckungsbeiträge einbringen. Auf der anderen Seite können sich bisher vernachlässigte Kunden und Produkte durch die Deckungsbeitragsrechnung als attraktive Ertragsbringer herausstellen. Diese Datenbasis muss zwingend geschaffen werden, um darauf in einem strukturierten regelmäßigen Prozess die Märkte und Kunden in Bezug auf potenzielle Umsatzvolumina und Deckungsbeiträge zu analysieren und zu bewerten. Im Ergebnis können die Kunden und Märkte priorisiert, sinnvolle Kundenbindungsmaßnahmen definiert und damit Potenziale effektiv gehoben werden.

## 3. Organisationsstruktur und die richtige Incentivierung des Vertriebs

Was soll ich wem verkaufen? Ohne klare Ziele wird es schwer, Erfolg zu haben – besonders im Vertrieb! Sind die Ziele klar, so steht der Unternehmer vor der Frage, wie er den Vertrieb organisiert. Nach Produkten? Kunden? Bran-

chen? Geographie? Der entscheidendste Punkt besteht aber sicherlich darin, die richtigen Leute im Vertrieb zu haben – insbesondere am „Kunden“ und durch effiziente Prozesse die bestmögliche Unterstützung sicherzustellen.

Schafft man zudem ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem und fördert beispielsweise durch gezielte Fortbildung oder Coaching die Vertriebsmitarbeiter, so hat man in der Regel nicht nur motivierte Mitarbeiter, sondern einen klaren Wettbewerbsvorteil!

Allzu häufig treffen wir auf Vertriebsorganisationen, die entweder zu komplex oder „am Markt vorbei“ organisiert sind. Eine Positionsbestimmung zur Organisation, zu den Prozessen – aber auch zum Entwicklungsbedarf der Vertriebsmitarbeiter – bringt Klarheit und wird des Öfteren durch uns begleitet und durchgeführt.

#### 4. Optimierung der Vertriebsprozesse

Obwohl der Vertrieb als „Motor“ des Unternehmens fungiert, wenden viele Unternehmen nur einen verhältnismäßig geringen Anteil ihrer Arbeitszeit für den Vertrieb auf und selbst etablierte Vertriebsabteilungen verstricken sich häufig in anderen, nicht wertschöpfenden Aktivitäten. Dies können zum einen administrative Tätigkeiten sein oder eine Vielzahl an Kundenanrufen und das damit einhergehende „Verarzten“ einzelner Kunden, losgelöst getreu dem Motto: „Wir behandeln alle Kunden gleich“.

Eine Analyse von Arbeitszeiten und Teilprozessen zeigt die Verschwendung von Vertriebszeit auf. Gemeinsam mit den Mitarbeitern werden Verbesserungen und nötige Maßnahmen mit den Verantwortlichen erarbeitet. Ziel ist es, die Prozesse nicht nur innerhalb, sondern auch zwischen den Abteilungen zu verbessern.

Dies kann beispielsweise die Vereinbarung von Lieferterminrastern für den Vertrieb in Verbindung mit der Produktionsplanung und -steuerung sein.

Die hierdurch stark verbesserte Liefertermintreue erhöht damit die Kernvertriebszeit am Kunden und die Kundenzufriedenheit wird in der Regel durch deutlich gestiegene Liefertermintreue erhöht.

Zudem müssen die Aufgaben zwischen dem Vertriebsinnen- und -außendienst klar verteilt werden, sodass sich der Außendienst hauptsächlich um seine Kunden kümmern kann. In der Praxis beobachten wir häufig, dass vor allem

Vertriebsleiter einen hohen Anteil an administrativen Aufgaben bewältigen müssen und nur bis zu 35 Prozent ihrer Arbeitszeit für das Kundenmanagement nutzen.

#### Fazit

Der Vertrieb ist geprägt durch eine hohe Komplexität sowohl hinsichtlich des Marktes als auch in der eigenen Unternehmensorganisation. Klare Ziel, Transparenz über Deckungsbeiträge, eine schlagkräftige und gut organisierte Vertriebsmannschaft sowie effiziente Prozesse sind die wesentlichen Eckpfeiler für den Erfolg im Vertrieb. Gerne unterstützen wir Sie in Gänze oder in einzelnen Themen dabei, Ihren Vertrieb erfolgreicher zu machen. Sprechen Sie uns an!

#### Philipp Kohlen

Dipl.-Kfm.  
Projektmanager  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung  
Schwerpunkte: Vertrieb, Strategie, Controlling  
Tel. 0211 - 82 89 77 179  
philipp.kohlen@buchalik-broemmekamp.de



#### Christine Hüske

Dipl.-Reg.-Wiss. Ostasien  
Senior Consultant  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung  
Schwerpunkte: Einkauf, Vertrieb und  
Maßnahmenmanagement  
Tel. 0211 - 82 89 77 188  
christine.hueske@buchalik-broemmekamp.de

