



Sind Sie zufrieden mit Ihrem Vertrieb?

... und wie fühlen sich Ihre Vertriebsmitarbeiter?

Die Führungskräfte im Vertrieb reden offenbar regelmäßig an ihren Mitarbeitern vorbei.

Neun von zehn Vorständen und Geschäftsführern sind mit der strategischen Vertriebsarbeit ihres Unternehmens zufrieden. Dagegen ist nur die Hälfte der Vertriebsmitarbeiter der Meinung, dass ihr Arbeitgeber in Sachen Vertriebsstrategie auf dem richtigen Weg ist.

Die Folgen dieser Wahrnehmungslücke können fatal sein. Droht der dadurch entstandene Motivationsverlust den gesamten Vertriebsserfolg des Unternehmens zu gefährden.

Dies ergab eine Studie von Steria Mummert Consulting¹, in Zusammenarbeit mit dem F.A.Z.-Institut².

Differenzen in der Beurteilung des gemeinsamen Arbeitsumfelds können Motivationen zerstören – dies gilt es, durch regelmäßige Kommunikation in beide Richtungen zu verhindern.

1: Anbieter für Management- und IT-Beratung.
2: Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, hundertprozentiges Tochterunternehmen der Frankfurter Allgemeinen Zeitung GmbH.

Neben der wichtigen Zielgröße Kundenzufriedenheit, müssen die Führungskräfte künftig auch die Personalführung und damit die Motivation der Mitarbeiter stärker im Blick haben, ist sie doch ein wesentlicher Baustein für den Vertriebsserfolg und damit verbunden, der Motor des Unternehmens.

Dass der starken Differenzierung in der Wahrnehmung des eigenen Unternehmens weiche Faktoren zu Grunde liegen, ist wohl bekannt.

Rund ein Viertel der Fach- und Führungskräfte macht bei der Personalführung den dringenden Handlungsbedarf im Vertrieb fest. Damit rangiert dieser Managementbereich noch vor den Vertriebsprozessen, die jeder Fünfte als größte Baustelle einstuft.

Die vergangenen Jahre haben dazu geführt, dass in vielen Unternehmen die Kosten ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt sind. Doch so wichtig es auch ist, Kosten zu senken: Langfristig und nachhaltig wachsen können nur die Unternehmen,

„DADURCH DROHT DER ENTSTANDENE MOTIVATIONSVERLUST DEN GESAMTEN VERTRIEBSERFOLG DES UNTERNEHMENS ZU GEFÄHRDEN“

die ihre Erträge erhöhen. Der Vertrieb ist somit ein wesentlicher Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Er ist das Bindeglied zwischen dem Unternehmen bzw. seinen Produkten und dem Markt bzw. den Kunden. Den Vertrieb effizient und erfolgreich zu managen ist daher eine Aufgabe, die einen 360-Grad-Blick erfordert: Vertriebsverantwortliche müssen sowohl die Unternehmens- als auch Kundenperspektive einnehmen und verstehen können, die jeweiligen Anforderungen in Einklang bringen und in eine Vertriebsstrategie überführen.

Von Seiten des Marktes ist das Vertriebsmanagement mit stetig wachsenden Anforderungen konfrontiert. Um diesen gerecht zu werden, ist ein Prozessmanagement, welches die Organisation des Vertriebs definiert, unabdingbar, sodass es möglichst wenig Redundanzen oder Lücken in der Bearbeitung gibt und die Vertriebsmitarbeiter gleichzeitig so wenig Zeit wie möglich mit unproduktiven administrativen Tätigkeiten verbringen. Neben personellen und organisatorischen Entscheidungen, sind dazu auch Entscheidungen über geeignete technische Hilfsmittel zu treffen. Das gilt etwa für die Wahl des geeigneten CRM³-Systems und/oder externe Partner, wie Callcenter. Dabei geht es nicht nur darum, die Prozesse zu vereinfachen, sondern vor allem darum, die Kundenzufriedenheit zu sichern, Kunden zu binden und ihre Potentiale optimal auszunutzen.

Obwohl Fach- und Führungskräfte deutscher Unternehmen in verschiedenen Bereichen ihres Vertriebsmanagements durchaus dringenden Handlungs- bzw. Verbesserungsbedarf sehen, sind sie mit dessen Arbeit grundsätzlich überwiegend zufrieden. Bei einer Onlinebefragung äußerten 72% der 321 Befragten generelle Zufriedenheit mit der operativen Arbeit ihres Vertriebs. Im strategischen Vertriebsmanagement lag die Zufriedenheitsquote immerhin noch bei 64%.

Die Differenz des Zufriedenheitsniveaus, die mit wenigen Ausnahmen in allen Branchen zu verzeichnen war, weist darauf hin, dass die operative Arbeit nur selten Anlass zum Klagen gibt – weniger als 10% bezeichneten sich explizit als unzufrieden mit dem operativen Vertriebsmanagement in ihrem Unternehmen.

Allerdings gelingt es den Strategieverantwortlichen offenbar nicht immer, die Vertriebsstrategien überzeugend zu kommunizieren.

Dieser Eindruck wird durch ein weiteres Ergebnis verstärkt: So sind zwar fast neun von zehn Befragten des Vorstandes oder der Geschäftsführung mit der strategischen Vertriebsarbeit

ihres Unternehmens zufrieden. Gleiches gilt auf Fachabteilungsebene jedoch nur für 51% der Befragten. Die gewählten Strategien werden von den Mitarbeitern auf der operativen Ebene also zu einem bedeutenden Teil nicht für gut befunden, oder aber ihre Abstimmung mit den operativen Aufgaben bleibt unklar. Überwunden werden können diese Differenzen nur durch eine verbesserte Kommunikation, die nicht nur von „oben nach unten“, sondern auch in die umgekehrte Richtung funktioniert. Neben der Kundenzufriedenheit, die traditionell eine wichtige Zielgröße im Vertrieb darstellt, muss das Vertriebsmanagement künftig auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter stärker im Blick haben. Denn ihre Motivation ist ein wichtiger Baustein für den Vertriebserfolg. Auf die Aufforderung, denjenigen Vertriebsbereich zu bestimmen, in

dem der dringendste Handlungsbedarf besteht, wies fast ein Viertel der befragten Fach- und Führungskräfte allerdings auf die Notwendigkeit einer verbesserten Personalführung hin. Auch im Management der Vertriebsprozesse sowie in der Vertriebssteuerung, sehen die Befragten zu je rund einem Fünftel besonders dringenden Handlungsbedarf.

Die Fach- und Führungskräfte beurteilen ihr Prozessmanagement dabei besonders kritisch. Eine Erklärung dafür ist, dass es für diese Unternehmen nicht immer einfach ist, die richtige Kombination zwischen persönlichen Abstimmungen, die in kleineren Unternehmen viele Wege verkürzen und sehr standardisierten Prozessen, wie sie in Großunternehmen üblich sind, zu finden. Überraschend wenige Befragte (10%) sehen im Kundenservice den Bereich mit dem dringendsten Handlungsbedarf.

Der Vertrieb ist der Teil der betrieblichen Wertschöpfungskette, der das Unternehmen mit dem Markt verbindet. Dessen Anforderungen zu erkennen und zu erfüllen ist für jedes Unternehmen existentiell. Nicht nur der Vertrieb, sondern alle Managementbereiche müssen daher die Bedürfnisse ihrer Kunden im Blick behalten.

Kostenmanagement

Viele Unternehmen vernachlässigen das Kostenmanagement im Vertrieb. Exemplarisch zeigen das vielerorts die Anreizsysteme für Vertriebsmitarbeiter: Allzu häufig belohnt der „leistungsorientiert“ ausgezahlte Gehaltsanteil vor allem den Umsatz und vernachlässigt den Ertrag. Das schafft ein typisches Principal-Agent-Problem⁴: Der Mitarbeiter ist motiviert, den eigenen Umsatz zu erhöhen. Kosten spielen für ihn keine Rolle. Durchdachte Gehaltslösungen können diesen Zielkonflikt aufheben und den Unternehmenserfolg folglich erhöhen. ►►

» SO WENIG ZEIT
WIE MÖGLICH MIT
UNPRODUKTIVEN
ADMINISTRATIVEN
TÄTIGKEITEN
VERBRINGEN «

3: Customer-Relationship-Management, Kundenbeziehungsmanagement

4: Erklärungstheorie im Bereich der Wirtschaftswissenschaften, die die Beziehungen und das Handeln von Personen innerhalb einer Hierarchie deutet und analysiert.

Risikomanagement

Anbieter-Kunden-Beziehungen sind immer auch Beziehungen zwischen zwei oder mehreren Menschen. Sie sind damit grundsätzlich verwundbar und risikobehaftet. Das Vertriebsmanagement muss hier Transparenz schaffen und allgemeingültige Verhaltens- und Prozessstandards festlegen. Gleiches gilt für die Vertriebsziele: Nur wenn diese deutlich formuliert und auf Einzelpersonen heruntergebrochen sind, kann die Leistung jedes Mitarbeiters laufend überprüft und das Risiko der Zielverfehlung gemindert werden.

Kooperationsmanagement

Verschiedene Kooperationspartner können den Vertrieb unterstützen. Call-Center-Agents oder freie Makler akquirieren und pflegen Kundenkontakte, Marktforscher liefern Kundendaten. Diese Kooperationen sind sinnvoll, wenn

die Partner die jeweilige Aufgabe kompetenter und effizienter erfüllen können. Der Informationsfluss zwischen den Partnern darf dabei nicht abreißen, Daten müssen zentral verwaltet werden. Die Unternehmenskulturen der Kooperationspartner sollten sich ähneln, sodass das Auftreten beim Kunden konsistent ist.

Transformationsmanagement

Wer sein Unternehmen aus Kundensicht sieht, kann aus den alltäglichen Kundenkontakten im Vertrieb wertvolle Anregungen für Transformationen im eigenen Hause mitnehmen. Das systematisch eingeholte Feedback, etwa durch Kundenzufriedenheitsanalysen, sollte genutzt werden, um Strukturen und Prozesse im Unternehmen zu überdenken. Vertriebsmitarbeiter müssen Veränderungen der Nachfrage frühzeitig erkennen und intern kommunizieren. So kann sich das Unternehmen mit seinen Kunden weiterentwickeln und verändern.

Prozessmanagement

Ein reibungsloses Ineinandergreifen der Arbeitsschritte im Vertrieb ist eine Voraussetzung, um Erträge nachhaltig zu steigern. Mit Hilfe eines durchdachten Prozessmanagements werden Redundanzen und Abstimmungsfehler verhindert und das Arbeitstempo erhöht. Funktionierende Informationsflüsse und kürzere Bearbeitungszeiten verbessern dabei nicht nur die

Effizienz, sondern auch die Kundenzufriedenheit. Kostenoptimal ist es, wenn Prozesse – vor allem jene mit geringer Wertschöpfung, teilweise oder ganz standardisiert werden.

Innovationsmanagement

Innovationen sind für den langfristigen Unternehmenserfolg unabdingbar. Sie sind es, die den Vorsprung gegenüber Wettbewerbern ausmachen. Unbekannte Produkte oder Dienstleistungen am Markt zu etablieren, stellt den Vertrieb allerdings vor besondere

Herausforderungen. Denn Unsicherheit ist ein Kaufhindernis.

Daher gilt: Nur wenn Kunden den Nutzen der Neuerung erkennen, nehmen sie das Risiko eines Kaufs auf sich. Aufgabe des Vertriebsmanagements ist es, seinen Mitarbeitern überzeugende Verkaufsargumente an die Hand zu geben.



Kundenmanagement

Das Kundenmanagement ist das Herzstück des Vertriebs. Der erste Verkauf ist in der Regel wenig ertragreich. Danach gilt es, zu selektieren: Welche Potentiale hat der Kunde, welcher Einsatz lohnt sich? Ein erfolgreiches Kundenmanagement identifiziert Up- oder Cross-Selling⁵-Chancen frühzeitig und erkennt auch wann sich das Werben um einen Kunden nicht (mehr) lohnt. Dazu bedarf es mehr als der Intuition des Vertriebsmitarbeiters. Aufgabe des Managements ist es, diesen durch geeignete Instrumente zu unterstützen. ■

5: Upselling (auch Up-selling) bezeichnet im Verkauf das Bestreben des Anbieters, dem Kunden statt einer günstigen Variante im nächsten Schritt ein höherwertiges Produkt oder eine zusätzliche Dienstleistung anzubieten. Cross-Selling bezeichnet den Zusatzverkauf von passenden anderen Produkten oder Dienstleistungen, ggf. auch von einem anderen Anbieter



Call Center Software für Telemarketing und Customer Care

FrontOffice:

- Web Browser basierend
- Kampagnenmanagement
- CRM
- E-Mail-Management
- Außendienst-Steuerung

Backend:

- ACD
- Multichannel
- Media Blending
- Predictive Dialer
- Call Blending
- Mitschneiden und Mithören

Lizenzierung

- Lokale Installation
- Mieten
- Software as a Service SaaS

INCAS
INCAS)))
VOICE SOLUTION

INCAS GmbH
Europark Fichtenhain A 15
47807 Krefeld
www.incas-voice.de
info@incas.de
Tel. 02151 620-0