



Mit einem schlagkräftigen Vertrieb den Ausweg aus der Kostenfalle schaffen

von

Florian G. Padberg
PadberX Marketing Consultants

Unternehmen in der Kostenfalle

Die Zeit wird langsam knapp. Viele Unternehmer, die der schon mehrfach als „durchschritten“ bezeichneten konjunkturellen Talsohle bislang noch erfolgreich trotzen konnten, stehen vor dem Ertrags-Infarkt. In den vergangenen Monaten haben sie Einsparungspotenziale identifiziert, Prozesse verschlankt, Fixkosten durch Outsourcing reduziert und häufig auch die Belegschaft verringert - um nur einige der zum Teil schmerzhaften Maßnahmen zu nennen, mit denen dem schwindenden Ertrag durch Aktivitäten auf der Aufwandsseite begegnet werden soll. Doch je länger die Phase der Marktschwäche andauert, desto klarer wird, dass die Kostenfalle langsam zuschnappt: Mit Sparen kann man nur noch minimale Ergebnisverbesserungen erzielen, für umfangreiche Umsatzsteigerungsprogramme durch Produktentwicklung und Marketing fehlt jedoch das Geld und die Zeit. Wer jetzt noch etwas bewirken will, der muss den Ertrag von der Umsatz-Seite her sanieren. Der Vertrieb ist gefragt, wo die wahren Potenziale stecken.

Fünf Regeln für einen schlagkräftigen (und zugleich effizienten) Vertrieb

Mit den althergebrachten Standard-Maßnahmen sind damit aber nicht gemeint: Weder die ungeplante Ausweitung des Vertriebsgebietes („Wir erhöhen das Markt-Potenzial“), noch die übereilte Einbindung von Handels- bzw. Industrievertretern („Wir zahlen ja nur wenn Umsatz kommt“) noch der einseitige Umbau der Vertriebs-Entlohnung („Ab sofort gibt's 80% Erfolgsprämien“). Denn sie greifen nicht nachhaltig, sind nicht immer strategiekompatibel, bergen vertragliche Gefahren oder führen sogar zur Demotivierung der Mitarbeiter. Der Schlüssel in dieser Situation der Kostenfalle liegt also in der nachhaltigen Professionalisierung des Vertriebs. Dabei muss der gesamte Prozess der Vertriebsarbeit ganzheitlich überprüft und anschließend an den entscheidenden Stellhebeln so ausgestaltet werden, wie es das spezielle



Geschäftsfeld erfordert, in dem man sich befindet. Fünf Bereiche weisen den zu beschreitenden Weg für diesen „Vertriebs-TÜV“: Planen, Motivieren, Strukturieren, Informieren, Transferieren!

1. Bei der **Planung** ist die Integration der Planung von Unternehmens-Vertriebszielen mit den Zielen für die einzelnen Vertriebsmitarbeiter erforderlich. Die Verbindung dieser Werte durch eine marktorientierte Makroplanung (top-down) kombiniert mit einer mitarbeiterorientierten Mikroplanung (bottom-up) dient erstens zur Plausibilisierung für die Planung des Gesamtunternehmens und zugleich als Zielsystem für den Einzelnen. Dadurch lassen sich auch taktisch niedrig gehaltene Angaben des Vertriebsmitarbeiters über das zu erwartende Vertriebspotenzial „korrigieren“, die Anforderungen an ihn werden realistischer. Weist die Marktanalyse im für das Unternehmen relevanten Segment bei seinem Marktanteil ein Nachfragepotenzial von 3 Mio. EUR auf, nennt der zuständige Vertriebsmitarbeiter aber lediglich 1 Mio. EUR als erreichbar, so ist diese starke Abweichung ein Indiz dafür, dass dieses Segment eine nähere Betrachtung verdient. Der „wahre“ Wert liegt hier dann eventuell eher bei 1,5 anstatt 2 Mio. EUR, was wichtig für die Gesamtplanung des Unternehmens ist.
2. Die **Motivation** der betroffenen Mitarbeiter ist der nächste zentrale Schritt. Dies erreicht man durch eine streng realistische Zieldefinition und ein leistungsförderndes Entlohnungsmodell. Dabei sind die quantitativen Zielgrößen Umsatz und Ergebnisbeitrag durchaus nicht veraltet, solange sie zum einen von der Höhe her erreichbar sind (hierzu können interne Durchschnittswerte aus der Vergangenheit und Branchenbenchmarks herangezogen werden), und zum zweiten um qualitative Aspekte ergänzt werden (z.B. Kundenzufriedenheit, Aufbau individueller Qualifikationen). Insbesondere bei komplexeren Vertriebsprozessketten bewähren sich zur Motivationssteigerung teamorientierte Vergütungsmodelle, bei deren variablen Bestandteilen für den Einzelnen der Gesamterfolg einer zuvor definierten Gruppe aus Mitarbeitern der Zentrale und regionaler „Kämpfer vor Ort“ entscheidend ist. Dadurch fordern sich alle Teammitglieder gegenseitig zu mehr Leistung auf. Wichtig beim Aufbau dieser Teamentlohnungssysteme ist es, dass es sich um zusammen passende Aufgaben der Teammitglieder im Vertriebsprozess handelt und dass die individuellen Ziele immer wieder überprüft und angepasst werden - idealer Weise jährlich.
3. Bei der Bearbeitung seines Zielmarktes muss der Vertrieb - wünschenswert ist hier eine enge Zusammenarbeit des Außendienstes und der Zentrale - einen klar **strukturierten Prozess** aus permanenter und rollierender Kundenidentifikation und Kundenqualifizierung

zur Vorbereitung und Durchführung seiner Anstrengungen verfolgen. Die bekannte Praxis des sich auf seine guten, alten Kontakte beschränkenden Außendienst-Profis ist dabei ebenso aufzubrechen wie das unsystematische Angehen zahlloser Leads ohne Wissen um deren Wertigkeit heute und in naher Zukunft. Die Sammlung und systematische Aufbereitung von Marktinformationen gehört ebenso dazu wie eine ausgefeilte Bewertungsprozedur der möglichen Umsätze und Deckungsbeiträge und eine darauf aufbauende Aktivitätenplanung - „Heilige Kühe“ darf es ab sofort nicht mehr geben.

4. Um den Vertrieb wirklich schlagkräftig zu machen, ist vor allem eines wichtig: zeitnahe und transparente **Akquisitions-Informationen**. Nur wenn sowohl die Vertriebsmitarbeiter als auch das Management sich stets aktuell ein Bild vom Nutzen und den Kosten der laufenden Vertriebsarbeit machen können, sind richtungsweisende Entscheidungen und notwendige Kurskorrekturen möglich. Das Vertriebscontrolling muss zum einen erfassen und zum zweiten übersichtlich und rasch darstellen können, wie viel in eine Kundenbeziehung bereits investiert wurde, welche Ergebnisse durch das Engagement erzielt wurden und wann es Zeit für eine erneute Intensivierung oder für einen geordneten Rückzug mit reduziertem Pflegeaufwand ist - die Vertriebsressourcen sind zu wertvoll um eher unwahrscheinlichen Aufträgen mit unangemessenem Aufwand „hinterher zu hecheln“ und dabei Chancen auf anderen Feldern zu verpassen.
5. Ein Faktor, der bei der Optimierung von Unternehmensfunktionen leider immer noch oft unterschätzt wird ist der **Informations- und Wissenstransfer** über die Abteilungsgrenzen hinweg. Was im heutigen Geschäftsleben als unerlässliches „Networking“ zwischen Unternehmen und Personen üblich ist, kann auch innerhalb einer Firma enorme Potenziale aufdecken: Gerade von den Informationen, die der Vertrieb an vorderster Front im Markt sammelt, können zahlreiche andere Bereiche profitieren - und vice versa. Die Einrichtung vertriebskanal- und sogar funktionsübergreifender Foren zum Ideen- und Faktenaustausch multipliziert die Ansatzpunkte einerseits für Neugeschäft und andererseits für koordiniertes Vorgehen: Nur wenn der Regionalvertrieb für Asien von den Schwierigkeiten eines europäischen Klienten mit dessen eigener China-Niederlassung erfährt, kann er ein Angebot maßschneidern; ebenso hat das gemeinsame Kompakt-Angebot der Vertriebe der Produkt- und der Service-Abteilung oft bessere Chancen, als wenn beide getrennt den gleichen Klienten an unterschiedlichen Stellen bearbeiten.



Kosten-Nutzen-Bewertung

Im Vergleich zu Kostensenkungsmaßnahmen haben Professionalisierungsaktivitäten auf der Vertriebsseite den Nachteil, dass ihre ertragsbezogenen Auswirkungen erst mit einiger Verzögerung und teilweise auch nicht eindeutig zuordenbar fest zu stellen sind. Dies ist in einer Situation wie zurzeit auch oft der Grund dafür, dass lang aufgeschobene Anpassungen im Vertrieb weiterhin nicht oder nur sehr zögerlich in Angriff genommen werden - es gilt ja das Ergebnis schnell und nachweisbar zu verbessern. Dabei ist gerade jetzt der Zeitpunkt günstig, denn die neu gestalteten Vertriebsstrukturen und -prozesse sollen ja vor allem dann robust arbeiten, wenn es darum geht die Potenziale effektiv auszuschöpfen - in der Wachstumsphase. Der Aufwand, den die oben dargestellten Optimierungsmaßnahmen mit sich bringen, ist also eine Investition in die Zukunft. Deshalb macht die Gleichung gerade in der Kostenfalle auch wieder Sinn: Aufwand in ertragsschwachen Zeiten fokussiert erhöhen - um noch schlagkräftiger in der Zukunft zu sein.

Fazit

- Vertriebsprofessionalisierung ist eine unerlässliche Aufgabe zur Ertragsverbesserung
- Mit fünf relativ einfachen Schritten ist sie rasch realisierbar - und deswegen beherrschbar
- In der aktuellen Situation bietet sie den optimalen Ausweg aus der Kostenfalle

Florian G. Padberg ist Gründer und Inhaber der PadberX Marketing Consultants, einer Consulting-Boutique für Management-Beratung mit Fokus auf Strategie-, Marketing- und Vertriebsberatung.

Kontakt

PadberX Marketing Consultants
Denninger Straße 160
D-81927 München

Fon: +49 (0)89 3220-9342
Fax: +49 (0)89 3220-8787
Mail: florian.padberg@padberx.de