

Neue Besen kehren gut

Wie alle Bereiche der Wirtschaft, muss sich auch der Vertrieb permanent mit veränderten Rahmenbedingungen auseinandersetzen. **Spätestens alle fünf bis zehn Jahre sollte daher auch die Organisation des Vertriebs auf den Prüfstand gestellt werden.**

Text _ Holger Dannenberg



Frühjahrsputz im Vertrieb? Deutschlands Vertriebsorganisationen müssen sich regelmäßig an neue Verkaufsanforderungen anpassen und die Sales Teams restrukturieren.

Konzentrationstendenzen führen zu Verschiebungen in der Kundenstruktur und bündeln Nachfragemacht. Die Professionalisierung des Einkaufs und neue Medien verändern nachhaltig die Beschaffungsprozesse. Der klassische Entscheider auf der Kundenseite wird von Buying-Centern abgelöst. Aber nicht nur Veränderungen bei den Kunden fordern den Vertrieb. Auch neue Verkaufsansätze wie Value- oder Solution Selling stellen völlig neue Herausforderungen an den Vertrieb. Spätestens alle fünf bis zehn Jahre sollte daher auch die Organisation des Vertriebs auf den Prüfstand gestellt werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Kaufprozesse der Kunden nicht mehr wirksam beeinflusst werden können oder die Vertriebskosten enorm steigen, ohne dass sich Umsatz und Margen entsprechend verbessern. Auch der Vertrieb muss sich, wie alle anderen Abteilungen eines Unternehmens, an Produktivitätskriterien messen lassen. Die folgenden Ausführungen beschreiben die Arbeitsschritte und die wichtigsten Prinzipien für eine Restrukturierung der Vertriebsorganisation. Am Anfang steht wie immer der Kunde.

Ausgangspunkt ist der Kunde

Eine Vertriebsmannschaft soll den Kaufprozess der Kunden beeinflussen. Bevor unterschiedliche Vertriebsmodelle ange-dacht und bewertet werden, sollte deshalb die Analyse solcher Kaufprozesse am Anfang einer jeden Reorganisation stehen. Ein Kaufprozess beginnt nicht erst mit der Bedarfsanalyse oder der Anfrage eines Kunden. Dann sind meistens schon viele interne Entscheidungen ge-

fallen, die sich deutlich auf die Erfolgsaussichten eines Lieferanten auswirken. Der Verkäufer hat nur noch begrenzte Einflussmöglichkeiten und befindet sich oft in einem relativ reglementierten Einkaufsprozess. Viel wichtiger sind die früheren Phasen des Kaufprozesses. Warum entsteht überhaupt ein Bedarf beim Kunden? Die Grundlage eines Bedarfs sind normalerweise Herausforderungen des Marktes, mit denen ein Kunde konfrontiert wird. Er will seine Wettbewerbsfähigkeit sichern oder verbessern, beispielsweise seine Kostenstruktur optimieren, sein Produktportfolio ausbauen oder schneller und individueller auf Wünsche seiner Kunden reagieren. Und genau hier fängt der Kaufprozess an. Hier sucht ein Kunde Ideen und Lösungen. Hier kann sich ein potenzieller Lieferant bereits als kompetenter Gesprächspartner etablieren und bei der Formulierung eines konkreten Bedarfs mitwirken.

Ein weiterer Analysepunkt im Kaufprozess sind die Gesprächspartner in den unterschiedlichen Phasen und ihre Entscheidungskriterien. Wer muss mit welchen Inhalten und Argumenten wann kontaktiert werden? Je nach Kundenbranche, -größe (Key Accounts) oder Distributionsstufe (Großhandel, Einzelhandel, OEM) können Kaufprozesse dabei sehr unterschiedlich strukturiert sein.

Der Verkaufsprozess ist eine Abfolge von verkäuferischen Aktivitäten mit dem dazugehörigen Zeitaufwand pro Aktivität. Er beginnt mit der Identifizierung von Zielkunden/-projekten und spiegelt dann idealerweise alle Phasen der jeweiligen Kaufprozesse wider. Die einzelnen Aktivitäten werden durch Kennziffern miteinander verbunden, die die abnehmende Erfolgswahrscheinlichkeit im Verkaufsprozess darstellen. Von zehn identifizierten Zielkunden/-projekten werden etwa letztlich nur drei gewonnen. Damit liegen alle Daten vor, um das benötigte Kapazitätswolumen für alle Phasen des Verkaufsprozesses zu berechnen. Ausgehend von der Zahl der notwendigen Kunden zur Zielerreichung kann bis zur Anzahl der benötigten Zielkunden und dem dafür notwendigen Zeitaufwand zurück gerechnet werden. Erst nachdem diese Vorarbeiten geleistet

beziehungsweise bereits vorliegende Daten aktualisiert wurden, kann mit dem eigentlich Design der Vertriebsorganisation begonnen werden.

Vertriebsfunktionen festlegen

Natürlich können alle Aktivitäten durch einen klassischen Verkäufer im Außendienst durchgeführt werden. Für die meisten Verkaufsprozesse dürfte das aber weder effizient noch effektiv sein. Die Kunst liegt vielmehr darin, die einzelnen Verkaufsaktivitäten den Vertriebsfunktionen zuzuordnen, die sie am effektivsten, kosten-/wirkungsoptimal durchführen können. In vielen Fällen ergibt es Sinn, dass der teure Außendienst zwar den gesamten Verkaufsprozess steuert und verantwortet, aber seine direkten Kundenkontakte möglichst nur

auf kritische und kaufentscheidende Prozessphasen konzentriert. Andere Aktivitäten können oft besser von Innendienstfunktionen, durch technische Spezialisten, durch andere Vertriebskanäle wie die Homepage oder Distributoren sowie durch externe Dienstleister wie Call-Center durchgeführt werden. Aber Vorsicht! Wenn mehrere Funktionen in einem Verkaufsprozess arbeiten, wird das nur funktionieren, wenn auch die Schnittstellen, die Kommunikationsstrukturen zwischen den Funktionen, definiert sind. Ein passendes und gepflegtes CRM-System kann dabei eine große Hilfe sein. Über das Kapazitätswolumen der einzelnen Aktivitäten im Verkaufsprozess können leicht die jeweilige Anzahl der Funktionen/Mitarbeiter beziehungsweise deren Kosten berechnet werden. [...

AUTOR

Holger Dannenberg

ist Geschäftsführer bei Mercuri International, einer auf Vertrieb spezialisierten Umsetzungsberatung mit Sitz in Meerbusch.

→ www.mercuri.de



Neben diesen grundsätzlichen Konstruktionsregeln für Vertriebsorganisationen gilt es natürlich, verschiedene Besonderheiten oder Einzelaspekte zu berücksichtigen: Sofern für einzelne Kundengruppen (z.B. Branchen, Kundengrößen/Key Accounts, Distributionsstufen) bereits verschiedene Kauf- und Verkaufsprozesse definiert wurden, wurde ihnen mit der oben beschriebenen Vorgehensweise auch eine eigene Arbeitsstruktur zugeordnet. Ob es sich dabei auch um eine eigene Organisationseinheit handelt, wird sehr stark von der Größe der Kundengruppen abhängen. Es muss natürlich eine ausreichende Abdeckung in der Fläche und eine gute Kapazitätsauslastung der Vertriebsmitarbeiter gewährleistet sein. Aber tendenziell ist es immer vorteilhaft, eine Organisationseinheit auf eine Kundengruppe zu konzentrieren. Die Vertriebsmitarbeiter sind dann wirkungsvollere Gesprächspartner, weil sie ein tieferes Know-how über die Kundengruppe, ihre Herausforderungen und mögliche Lösungen haben.

Weniger Key Accounts

Wenn ein Markt von wenigen solcher Key Accounts bestimmt wird, ist es immer vorteilhaft, den Vertrieb so zu strukturieren, dass ein Key Account Manager (KAM) auch gleichzeitig der Vorgesetzte der Verkäufer ist, die die nachgelagerten Entscheidungseinheiten bearbeiten. Eine Kundenstrategie kann so besser umgesetzt werden, die Kommunikation untereinander ist direkter und die Steuerung der Verkäufer wird

effizienter. Voraussetzung ist natürlich eine entsprechende Flächenabdeckung. Aber selbst leicht höhere Reisezeiten werden durch den Effizienzgewinn meistens überkompensiert.

Die Trennung einer Vertriebsorganisation in Hunter und Farmer ist immer dann besonders sinnvoll, wenn mit der Akquisition eines Kunden auch eine Grundsatzentscheidung für eine temporäre Zusammenarbeit verbunden ist. Danach dominiert die Abwicklung, weitere Kaufentscheidungen sind Routine oder nur selten nötig. Die Hunter konzentrieren sich auf die Gewinnung von Neukunden und können sich nicht in Betreuungstätigkeiten flüchten, um der anstrengenden Akquisitionsarbeit zu entgehen. Die Farmer übernehmen danach die Kundenverantwortung und konzentrieren sich auf die Kundenbindung und Potenzialausschöpfung. Allerdings muss der Übergabeprozess zwischen Hunttern und Farmern sehr gut organisiert und abgestimmt sein. Zusätzlich raten wir dringend zu einer gemeinsamen disziplinarischen Führung von Hunttern und Farmern, um Synergiepotenziale wie Leads zu nutzen oder auch den vielleicht nötigen, gelegentlichen Einsatz von Hunttern bei Farmer-Kunden zu koordinieren. Bei Verkaufsprozessen mit wiederkehrenden, eigenständigen Kaufentscheidungen bietet diese Organisationsform allerdings keine Vorteile. Hier kommt es eher auf eine gute Vertriebssteuerung und eine effiziente Innendienstunterstützung im Verkaufsprozess an.

Viele Unternehmen erweitern ihre Produktpalette oder fusionieren, um umfassendere Lösungen anbieten zu können. Dabei stellt sich immer wieder die Frage, wie viele unterschiedliche Produkte von einer Vertriebsmannschaft beherrscht werden können oder ob es nicht besser wäre, unterschiedliche Produkte auch mit unterschiedlichen Vertriebsmannschaften zu vermarkten.

Grundsätzlich können sehr viele Produkte von einer Vertriebsmannschaft vermarktet werden, wenn sie an die gleichen Ansprechpartner oder Bereiche im Kundenunternehmen verkauft werden oder wenn es einen Sortimentsverbund gibt. In den Fällen, in denen das dafür

notwendige Fachwissen nicht mehr in aller Tiefe von den Verkäufern beherrscht werden kann, arbeitet man in der Regel mit Spezialisten, die die Verkäufer fallweise unterstützen, so wie es auch im Vertrieb komplexer technischer Anlagen üblich ist. Wenn die Produkte allerdings an unterschiedliche Ansprechpartner beim Kunden oder an sehr unterschiedliche Branchen verkauft werden, empfehlen wir nach Möglichkeit separate Vertriebsmannschaften. Für die Wirksamkeit eines Verkäufers kommt es immer darauf an, wie gut er aus der Sicht seiner Gesprächspartner argumentieren kann, wie sicher er sich im Dialog fühlt. Hierbei kann es wesentlich schneller zu einer Überforderung kommen als bei der reinen Anzahl der Produkte.

Den Service stärken

Viele Unternehmen in Deutschland haben mittlerweile erkannt, dass der Service ein eignes Profit-Center ist und seine Leistungen professionell und eigenständig vermarkten muss. Für eine Service-Vertriebsorganisation gelten die gleichen Grundregeln wie für klassische Vertriebsmannschaften. Aber der Service kann auch eine wichtige Rolle beim Produktvertrieb spielen. Inzwischen gehen einige Unternehmen dazu über, auch die laufende Betreuung von Kunden an den Service zu übergeben. Servicetechniker sind weitaus häufiger vor Ort, kennen die Situation des Kunden meist sehr gut und erfahren frühzeitig von neuen Bedarfen. Wird der Service in dieser Form als Vertrieb eingesetzt, muss er für diese Aufgaben qualifiziert werden.

redaktion@acquisa.de

.]

SUMMARY

→ **RESTRUKTUIERUNG** Ohne regelmäßige Re-Organisation kann sich der Vertrieb nicht dauerhaft im Wettbewerb behaupten. Es reicht nicht, nur Verantwortlichkeiten neu zu ordnen. Neue Steuerungsinstrumente und Kommunikationsstrukturen braucht es.