

Vertrieb

DAS EXPERTEN-TEAM:



BERATUNGSBRIEF

Alexander
Christiani

Mercuri-
Chef Holger
Dannenberg

Prof. Dr.
Peter
Winkelmann

Martin
Limbeck

Michael
Ehlers

Anne M.
Schüller

Dirk
Kreuter

AUSGABE 5/2009 – MAI

www.Vertriebs-Experts.de

Sonderdruck **Beratungsbrief** Ausgabe **Mai 2009**



Mercuri
INTERNATIONAL

Mercuri International Deutschland GmbH

Theodor-Hellmich-Straße 8

D-40667 Meerbusch

Germany

Tel +49-2132-93 06-0, Fax +49-2132-2981

e-mail info@mercuri-international.de

<http://www.mercuri.de/>

Vertriebssteuerung

Der Stellenwert des Entlohnungssystems bei der Vertriebssteuerung

Verkäufer haben hohe Freiheitsgrade bei ihrer Arbeit und deshalb hat die Steuerung von Vertriebsmannschaften für jedes Unternehmen einen besonderen Stellenwert. Eine zentrale Rolle spielt dabei häufig ein variables Entlohnungssystem mit dem versucht wird, Einfluss auf das Verhalten der Verkäufer zu nehmen und gute Leistungen zu honorieren. Aber selbst wenn man handwerkliche Fehler vermeidet (siehe Artikel Dr. Kieser) wird ein solches System allein in aller Regel nicht ausreichen, um eine effiziente Vertriebssteuerung zu gewährleisten.

Von Holger Dannenberg

Egal welche Ziele ein variables Entlohnungssystem enthält und wie Vergütungszonen definiert werden, der Steuerungseffekt auf das tatsächliche Verhalten der Verkäufer erfolgt meist nur sehr indirekt.

- Je weniger transparent der Zusammenhang zwischen Zielerreichung und verkäuferischem Verhalten ist, desto schwieriger wird es, durch die Vorgabe und Honorierung eines Ziels auf ein bestimmtes Verhalten zu lenken. Der Verkäufer weiß nicht, was er tun muss, um das Ziel zu erreichen.
- Jede Zielerreichung wird auch von externen Faktoren (z.B. Konjunktur, Wettbewerbsverhalten, Sortimentspolitik) beeinflusst. Je stärker der Einfluss dieser Faktoren ist, desto größer ist die Gefahr, dass ein Verkäufer erst mal abwartet und nicht sein eigenes Verhalten ändert.
- Je ungewohnter ein zu Zielerreichung nötiges Verhalten/ eine Aktivität ist, je mehr Unsicherheiten und mögliche Misserfolgsereignisse damit verbunden sind, desto eher wird ein Verkäufer es (meist unbewusst) vermeiden, dieses Verhalten überhaupt zu entwickeln. Selbst wenn der positive Einfluss auf die Zielerreichung klar ist.

Entscheidend für eine effektive Vertriebssteuerung ist es daher, nicht nur Ziele vorzugeben, sondern vor allem, die Durchführung der richtigen Aktivitäten zur Zielerreichung sicherzustellen.

Diese verkäuferischen Aktivitäten lassen sich grundsätzlich in drei Kategorien strukturieren. In Quantität, Qualität und Richtung (QQR) der Aktivitäten.

Will man bessere Verkaufsergebnisse erzielen, so kann eine verkäuferische Aktivität:

- häufiger durchgeführt werden. Allein die Erhöhung der Quantität kann dafür sorgen, dass bessere Ergebnisse erreicht werden.
- Manchmal ist es aber nicht die Häufigkeit einer Aktivität, die erfolgsentscheidend ist, sondern es ist die Qualität der Aktivitätsdurchführung. Vielleicht muss eine Aktivität gründlicher oder z.B. kundenorientierter ausgeführt werden.
- Wenn Frequenz und Güte der Aktivität in Ordnung sind, ist es möglicherweise die Ziel-Richtung der Aktivitäten, die noch Effizienzsteigerungspotenzial enthält. Welche inhaltlichen oder regionalen Schwerpunkte werden gesetzt und zu welchen Zeitpunkten wird eine Aktivität mit welchen Ansprechpartnern durchgeführt? Mit dieser Systematik können unter der Berücksichtigung von Verkaufsprozessen und KPIs für jedes verkäuferische Ziel passende individuelle Aktivitätsbündel für jeden Verkäufer definiert werden.

Natürlich reicht nur eine ergänzende Definition von Aktivitäten für eine wirkungsvolle Vertriebssteuerung nicht aus. Es muss auch die Durchführung der Aktivitäten beobachtet und sichergestellt werden. Während sich Quantität und Richtung sehr gut aus Reporting-/CRM-Systemen ermitteln lassen, ist die Messung der Qualität schwieriger.

Qualitätsmessung

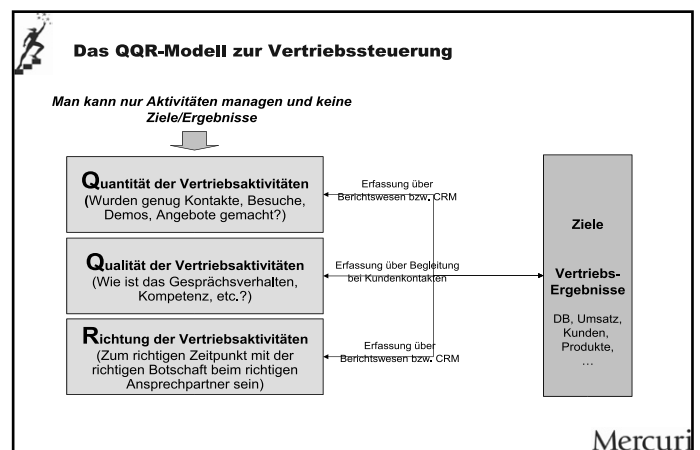
In der Regel wird man sich hierbei auf die Einschätzung der Vorgesetzten verlassen müssen (Stichwort: Coaching/ gemeinsame Kundkontakte) oder zusätzlich über Marktforschungsstudien geeignete Kennziffern erheben. Werden die Aktivitäten wirklich umgesetzt und wenn ja, beeinflussen sie auch tatsächlich die Zielerreichung in der gewünschten Art und Weise? Je nachdem müssen die Aktivitäten dann auch unterjährig neu justiert werden.

Die Ziele eines Entlohnungssystems sind somit oft nur ein „Input“, ein Rahmen für die eigentliche Vertriebssteuerung. Sie sind die Basis für die Erstellung eines individuellen verkäuferischen Aktivitätsplans, der die Zielerreichung sicherstellt. Ein solcher Aktivitätsplan sollte Bestandteil eines permanenten Dialogs mit den Führungskräften sein. Ergänzend ist die Aus- und Weiterbildung darauf auszurichten, um das notwendige Wissen und Können für die Aktivitätsdurchführung aufzubauen.

Auch wenn sich viele Manager dagegen sträuben (Mühe allein lohnt nicht ...). Im Einzelfall sollte sogar durchaus geprüft werden, ob variable Entlohnungssysteme nicht auch solche Aktivitätsziele (QQR) enthalten sollten. Das können z.B. die von Dr. Kieser angesprochenen „weichen“ Ziele sein.

Bleibt bei der Vertriebssteuerung noch der Aspekt des „Wollens“, der Motivation. Oft reicht der

Fortsetzung auf Seite 4



Fortsetzung von Seite 3 Motivationseffekt von Entlohnungssystemen nicht aus. Über eine individuelle Motivation der Verkäufer sollte zusätzlich die Erfüllung intrinsischer Bedürfnisse (Leistungserlebnis, Weiterentwicklung, Verantwortung, ...) angeboten werden. Wenn diese Motivation dann mit der Entwicklung der richtigen Aktivitäten und der Erreichung der Ziele verknüpft wird, lässt sich ein umfassendes und effizientes Vertriebssteuerungssystem aufbauen.

Exkurs: Beispiel zu Thema Steuerung aus dem Sport

Um ein Fußballspiel mit der gewünschten Anzahl Tore zu gewinnen, plant ein Fußballtrainer vor einem Spiel mit seiner Mannschaft verschiedene Spielzüge (Arbeitsprozesse). Es wird festgelegt über welchen Flügel die Angriffe laufen sollen, welcher Spieler welche Aufgaben erfüllen soll. Die Spieler trainieren ein bestimmtes Verhalten, mit und ohne Ball. Nur den gewünschten Endstand vorzugeben würde nicht ausreichen, die Taktik muss geplant und eingeübt werden. Selbst erfahrene Spieler und ein eingespieltes Team würden ohne die Festlegung einer Taktik, die sich am jeweiligen Gegner (Marktsituation) ausrichtet, nicht ihre volle Leistungsfähigkeit ausschöpfen können.

In gleicher Weise haben auch die erfolgreichen Unternehmen über die Definition von Verkaufsprozessen klare Ziele für die wichtige Spielzüge im Markt und für die dafür notwendigen Aktivitätsmenge, -qualität und -richtung definiert. Also ein Zielsystem geschaffen, das nicht nur ein Endergeb-

nis vorgibt, sondern auch wichtige Aktivitätsvolumen und Arbeitsschritte.

Bleiben wir weiter bei unserem Fußballbeispiel: Während des Spiels, beobachtet der Trainer vom Spielfeldrand und prüft, ob seine Spieler auch wirklich das tun, was vereinbart war. Wenn nicht, wird er sie durch Rufen oder Handzeichen auffordern, die entsprechenden Aktivitäten und Spielzüge durchzuführen. Das heißt, er nimmt während des Spiels Einfluss auf die Aktivitäten, um sein Team auf dem richtigen Kurs zu halten. Wenn er merkt, dass trotz richtigem Verhalten die Tore nicht fallen, muss unter Umständen in der Halbzeitpause eine neue Strategie mit neuen Aktivitäten definiert werden. Ein Fußballtrainer käme nie auf die Idee, während des Spiels in der Umkleidekabine (Büro) zu bleiben und sich nur über den Spielstand (Verkaufsergebnisse) zu informieren. Er wäre dann nicht mal ansatzweise in der Lage, ein Spiel effizient zu leiten. Leider gibt es aber noch immer viele Führungskräfte im Vertrieb, die vorwiegend über Ergebnisse führen.



Zum Autor: Holger Dannenberg

ist Partner bei Mercuri International, Meerbusch sowie Autor verschiedener Fachbücher zu Vertrieb und Verkaufsprozessmanagement (u. a. „Vertriebsmarketing, wie Strategien laufen lernen“, „Verkaufsprozessmanagement“ und „Der Vertriebs-Guide 2004“ alle Luchterhand Verlag). www.mercuri.net