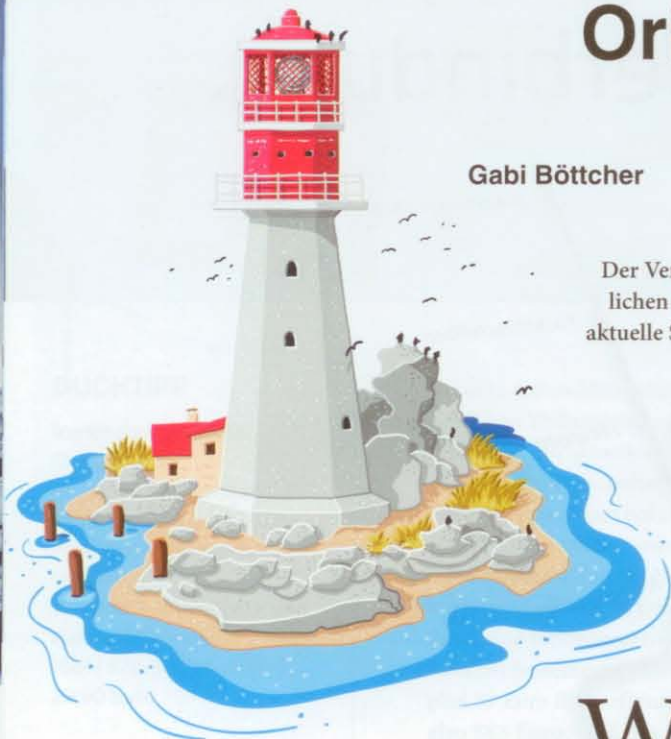


Orientierung an Kundenbedürfnissen

Gabi Böttcher

Der Vertrieb will sich in den nächsten drei Jahren stärker an den tatsächlichen Kundenbedürfnissen ausrichten. Zu diesem Ergebnis kommt die aktuelle Studie „Vertriebskompass“, die branchenübergreifend die wichtigsten Trends und Benchmarks im Vertrieb ermittelte.



HIER LESEN SIE ...

- mit welchen Vertriebsmaßnahmen Unternehmen auf die Krise reagieren,
- wo die Verantwortlichen im Vertrieb die Stellhebel zur Umsatzsteigerung und Optimierung des Außenauftritts in den kommenden drei Jahren ansetzen wollen,
- wodurch sich die Top-Performer unter den Unternehmen von den Medium-Performern unterscheiden.

Was zeichnet den erfolgreichen Vertrieb aus und was sind die Top-Trends im Vertrieb? Antworten auf diese Fragen wollte die Düsseldorfer Unternehmensberatungsgesellschaft Siers. Borrmann & Kollegen in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Aachen in der Zukunfts- und Benchmarkstudie Vertriebskompass finden, die in diesem Jahr zum dritten Mal durchgeführt wurde. Der Fokus der Untersuchung lag wiederum auf der Analyse der wichtigsten Zukunftsthemen sowie auf den Benchmarks der Top-Performer im Vertrieb. Befragt wurden nach dem Zufallsprinzip ausgewählte Vertriebsverantwortliche der ersten Führungsebene in deutschen Unternehmen, die ihren Schwerpunkt im B-to-B-Bereich haben.

Trend zum persönlichen Kundenkontakt

„Die Ergebnisse der dritten Studie sind selbstverständlich geprägt durch die Krise“, betont Carsten Siers, Geschäftsführer von Siers. Borrmann. Auf besonderes Interesse dürfte daher die Benchmarkanalyse stoßen, die einige Ansatzpunkte liefert, wie Unternehmen in schwierigen Zeiten agieren können (siehe Kasten „Trends“). So haben die Unternehmen aus vorherigen Krisen gelernt, dass Preissenkungen nicht das Allheilmittel sind und setzen zur Steigerung der Vertriebsperformance eher auf Kundenbindung durch Cross- und Upselling-Maßnahmen und auf die Akquise neuer Kunden. Der weitgehende Verzicht auf Kostensenkungsprogramme liegt auch darin begründet, dass Kostenreduzierungen bereits vor der Krise durchgeführt wurden und der Spielraum dafür in der Regel nur noch gering ist.

Als wichtigste Managementaufgabe in den nächsten drei Jahren nennen die befragten Vertriebsver-

antwortlichen das Ausrichten des Vertriebs an den tatsächlichen Kundenbedürfnissen. Um dies zu erreichen, soll eine klare und transparente Strategie für alle Mitarbeiter im Vertrieb geschaffen werden. Die Führungsprozesse zur Steuerung und Unterstützung der Mitarbeiter sollen in diesem Zusammenhang klar strukturiert werden, um die Umsetzung der Strategie stringent verfolgen zu können.

Immer noch in den Kinderschuhen scheinen dagegen neue Vertriebswege wie etwa Online-Vertrieb zu stecken – dieser Aspekt spielt in der Befragung nur eine geringe Rolle. Die Verantwortlichen der Studie vermuten dahinter typische Faktoren von erklärungsbedürftigen Produkten wie die Komplexität der Produkte oder den notwendigen persönlichen Kontakt zum Kunden. Denn dass der Mensch im Vertrieb auch in Zukunft die entscheidende Größe bleibt, dürfte angesichts des Web-2.0-Hypes das bemerkenswerteste Ergebnis der Vertriebsstudie sein. Das gilt sowohl für den Kundenkontakt als auch für den Führungsansatz: Für die Entscheider orientiert sich die Vertriebsführung neben dem klassischen Ansatz über Zahlen, Reporting und Controlling zukünftig immer stärker an Werten und Kultur.

Eines der Top-Themen im Vertrieb bleibt nach Einschätzung der Befragten auch in den nächsten drei Jahren die Qualifizierung der Mitarbeiter vor allem im Bereich Vertriebskompetenz. CRM-Systeme werden dabei nicht mehr nur als Informationsverwaltung über die Kunden genutzt, sondern immer stärker auch als Aktivitätenmanager für die Vertriebsmitarbeiter eingesetzt, um effizienter am Markt agieren zu können.

Optimierungspotenziale sehen die Vertriebsmanager vor allem im Key-Account-Management, gefolgt vom Support durch den Innendienst und dem

TRENDS

Ergebnisse der Studie

1. Die Unternehmen reagieren mit kombinierten Vertriebsintensivierungs- und Kostensenkungsprogrammen auf die Krise. Anstatt wie in der Vergangenheit mit reinen Kostensenkungsprogrammen auf Krisenzeiten zu reagieren, haben die Unternehmen dazugelernt und forcieren ebenso stark pro-aktive Vertriebsintensivierungsprogramme, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Ebenso haben die klassischen Preissenkungsmodelle als erste Reaktion auf schwierige Zeiten ausgedient.

2. Die größte Schwachstelle wird im Vertrieb immer noch in der Umsetzung von Strategien gesehen. Emotionale interne Gründe sind hier die größte Hürde. Auch wenn die Krise die Bereitschaft zu notwendigen Veränderungen erhöht hat, so ist die mangelnde Umsetzung der wichtigste Faktor, der Unzufriedenheit mit dem Vertrieb schürt. Das Manko liegt hier primär auf der emotionalen Ebene. Durch professionelles Change Management kann dieses Problem aber minimiert werden.

3. Die aktive Verkaufszeit ist mit gezielten Maßnahmen beeinflussbar und hat einen direkten Einfluss auf den Vertriebs Erfolg. Durch gezielte Maßnahmen wie strukturiertes Aktivitätenmanagement, Implementierung von Aktivitätenzielen in das Zielsystem etc. kann die aktive Verkaufszeit gesteigert werden. Dies wiederum hat nach den vorliegenden Ergebnissen einen direkten Einfluss auf den Vertriebs Erfolg.

4. Die Top-Performer haben einen stark ausgeprägten Vertriebsfokus und die Maßnahmen unterscheiden sich deutlich von denen der Medium-Performer. Im direkten Vergleich zu den Medium-Performern planen die Top-Performer in größerem Umfang Vertriebsintensivierungsprogramme. Auch die Maßnahmen, die die Top-Performer auf Führungs- und Durchführungsebene ergreifen, unterscheiden sich deutlich von denen der Medium-Performer, so dass sich hieraus wichtige Benchmarks ableiten lassen. Zudem verzahnen die Top-Performer die Maßnahmen miteinander, so dass eine logische Gesamtsystematik entsteht. Die Grafik rechts verdeutlicht die wichtigsten Stellhebel der Top-Performer.

Flächenvertrieb durch den eigenen Außendienst. Das größte Optimierungspotenzial ist und bleibt die Umsetzung von Strategien in die Praxis, um die „PS auf die Straße zu bekommen“, so die Auftraggeber der Studie. Das größte Hindernis bei der Umsetzung ist allerdings auf der emotionalen Ebene zu suchen: Fehlende Konsequenz oder eine schwerfällige Kultur im Unternehmen stehen Veränderungsprozessen ebenso im Weg wie die Unfähigkeit, die Notwendigkeit einer Strategie zu erkennen.

Zufriedene Top-Performer

Interessante Ergebnisse liefert die Benchmarkanalyse mit einem Vergleich zwischen den Top-Performern (in den letzten drei Jahren über Branchendurchschnitt gewachsen) und den Medium-Performern (mit oder unter Branchendurchschnitt gewachsen). Die Top-Performer sind demnach zufriedener mit der eigenen Vertriebsleistung, haben einen hohen Vertriebsfokus und investieren im Vertrieb entsprechend. Tendenziell haben sie dadurch eine positivere Wachstumserwartung für die Zukunft als die Medium-Performer. In der operativen Vertriebsarbeit planen sie den Erfolg, indem sie ihre Vertriebsaktivitäten strukturieren und systematisieren. So segmentieren sie die Kunden potenzialorientiert, um die knappen Vertriebsressourcen bei den richtigen Kunden einzusetzen. Dabei geht der Trend weg von klassischen Ist-Umsatzbetrachtungen hin zur Potenzialorientierung.

Und noch ein wesentliches Merkmal unterscheidet die Überflieger vom Mittelmaß: Sie achten bei der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter auf die Vermittlung sozialer Kompetenzen, um den Kunden auf der emotionalen Ebene stärker zu binden – und setzen damit bereits jetzt das um, was die Mehrheit der Befragten als wichtigste Herausforderung für den Vertrieb in den nächsten drei Jahren ansieht. <<



Carsten Siers

Geschäftsführer Siers. Borrmann & Kollegen: „Die PS auf die Straße bekommen.“

STUDIE

Die 3. Zukunfts- und Benchmarkstudie Vertriebskompass

von Siers, Borrmann & Kollegen und der FH Aachen kann zum Einzelpreis von 95 Euro (zzgl. MwSt.) bestellt werden unter www.siers-borrmann.com

Die Stellhebel der Top-Performer

