

Bloß keine Hektik

Unternehmen verfehlen ihr Planziel, wenn es dem Vertrieb nicht gelingt, den Absatz im vierten Quartal deutlich zu steigern. Patentrezepte gibt es dafür keine. Statt zu kurzfristigen Aktionen, raten Experten zu einer grundlegenden Überprüfung der Strukturen.

Text _ Michael Hase

Drastischer könnte die Empfehlung kaum lauten: »Vom verbliebenen Budget eine 45er Magnum kaufen und an die Schläfe setzen.« Ganz ernst meint Fred Keßler, Geschäftsführer von International Sales & Processes, seinen Ratschlag freilich nicht. Doch was der Berater aus Burgwedel damit sagen will, leuchtet wohl jedem ein: Wenn der Vertrieb mit seiner Jahresleistung zum jetzigen Zeitpunkt deutlich unter Plan liegt, besitzt das Unternehmen kaum noch eine Chance, bis Jahresende etwas zu retten. Tatsächlich dürfte die Situation so manchem Vertriebsleiter bekannt vorkommen. Auch wenn niemand offen darüber spricht – vermutlich stehen nicht wenige auch in diesem Jahr vor der Herausforderung: Geht der Absatz im vierten Quartal nicht deutlich nach oben, verfehlt das Unternehmen seine Ziele. Beim Blick auf die Zahlen bricht dann häufig die nackte Panik aus, und in Hektik wird noch schnell eine Telefon- oder Mailingaktion gestartet. Als letzten Ausweg denken die Verantwortlichen womöglich sogar über Rabatte nach.

Nicht alle Experten beurteilen das Szenario ganz so düster wie Fred Keßler. Doch ein Rezept für eine schnelle Lösung besitzt keiner. Stattdessen sind sich die Fachleute einig, dass Unternehmen, bei denen sich die Schere zwischen Forecast und tatsächlicher Entwicklung bis September weit geöffnet hat, nur mit einer langfristig angelegten Änderung ihrer Vertriebsstrukturen geholfen ist. Vor allem stellt sich die Frage, warum sich viele Betriebe erst so spät der Situation stellen. Denn es gibt Instrumente wie ein Vertriebs-Controlling, die es ermöglichen, wesentlich früher zu reagieren



Der Umsatzspurt kurz vor der Zielgeraden misslingt in den meisten Fällen

– nämlich schon dann, wenn die Schere sich zu öffnen beginnt.

Keine Schnellschüsse

Für Keßler ist die Sache klar. Der Vertrieb sollte sich in einer solchen Lage auf keinen Fall zu kurzfristigem Aktionismus verleiten lassen. »In Angst und Panik gelingt es ohnehin nicht, Dinge planmäßig anzugehen.« Aus der Hüfte

geschossene Maßnahmen, die kurzfristig den Absatz steigern sollen, hält der Berater deshalb für zwecklos: »Damit vernichtet man unnötig Geld.« Ganz so aussichtslos schätzt Alexander Schell, Geschäftsführer von Schell-Marketing-Consulting, München, die Lage nicht ein. »Selbst wenn die bisherigen Ergebnisse deutlich unter Plan liegen, so ist es doch möglich, im verbleibenden vierten Quartal das Vertriebsergebnis

noch zu steigern. Zumindest etwas geht immer.« Helfen könne es schon, wenn der Vertrieb kurzfristig die Schlagzahl erhöht, also mehr Kunden als üblich anruft und im Außendienst mehr Besuche absolviert. Doch zugleich macht der Berater deutlich, zusätzlicher Einsatz allein bedeutet keine dauerhafte Lösung: »Alle Maßnahmen sind nur dann sinnvoll, wenn ein Unternehmen parallel dazu beginnt, den Vertrieb neu zu ordnen.« Sonst stehe es womöglich in einem Jahr wieder vor der gleichen Herausforderung.

CRM ist hilfreich

Inwieweit überhaupt noch etwas geht, hängt für Professor Dr. Peter Winkelmann von der Fachhochschule Landshut davon ab, wie gut ein Vertrieb tatsächlich strukturiert ist: »Wohl dem, der in einer solchen Situation ein CRM/CAS-gestütztes Angebotswesen hat.« Dann sei es möglich, durch gezieltes Nachbessern von Konditionen das ein oder andere Projekt vorzuziehen. Wer ein funktionierendes Opportunity-Management aufgebaut habe, könne absehen, welche Aufträge in der Pipeline sich früher als geplant abwickeln lassen. Mitunter sind nach Winkelmanns Worten nur wenige Nachbesserungen beim Angebot etwa, Zugeständnisse beim Service oder bei den Produktspezifikationen nötig, um den Kunden zu einem früheren Abschluss zu bewegen.

Allerdings gibt der Hochschullehrer eines zu bedenken: »Wer auf diese Weise heute Umsatzlücken schließt, der tut das im Vorgriff auf Einnahmen von morgen. Im Consumer-Segment würde man sagen, das Unternehmen verfrühstückt seine künftigen Umsätze.«

Eine Einschätzung, der Peter Leuther von PLC Peter Leuther Consulting aus Moosinning bei München zustimmt: »Einnahmen vorzuziehen, die eigentlich für später geplant waren, ist keine wirkliche Lösung.« Zusätzlichem Einsatz der Mitarbeiter steht der Vertriebsexperte ebenfalls skeptisch gegenüber, weil ein guter Vertrieb seiner Ansicht nach stets engagiert agieren sollte. Stattdessen empfiehlt Leuther, das Problem an der Wurzel anzugehen. Denn zumeist liege

die Ursache für eine von den Zielen abweichende Entwicklung darin, »dass der Vertrieb nur über lückenhafte Planungsdaten verfügt und deshalb kein geeignetes Instrument besitzt, mit dem er eine laufende Kontrolle ausüben kann«. Schätzungen zufolge haben 80 Prozent aller Unternehmen kein Vertriebscontrolling implementiert.

Für Leuther gibt es nur eine Konsequenz: Die Vertriebsleiter sollten die kommenden Wochen bis Ende November nutzen, eine durchgehende, detaillierte Planung für das Jahr 2006 zu erstellen. Da Unternehmen üblicherweise vier Fünftel ihres Umsatzes mit 20 Prozent der Kunden erzielen (Pareto-Prinzip), lassen sich 80 Prozent des Jahresumsatzes zuverlässig vorausplanen. »Wenn ein Unternehmen auf diese Weise realistisch plant und die Ziele nicht auf Wunschdenken beruhen, lässt sich das

Risiko minimieren, dass sich die Schere bis zum Ende des dritten Quartals weit öffnet«, ist der Berater überzeugt. Denn eine detaillierte Planung erlaube es, zeitnah auf mögliche Abweichungen zu reagieren. So lasse sich auf Basis umfassender Planungsdaten eingrenzen, wo genau die Ursache dafür liegt.

Ein Problem bei der Beschaffung relevanter Informationen stellt nach Leuthers Worten jedoch häufig der enge Aktionsradius vieler Vertriebler dar. Oft beschränke sich deren Kontakt zum Kundenunternehmen auf den Einkauf. Genauso wichtig sei es aber, mit anderen Entscheidungsträgern wie dem Chef der Entwicklungsabteilung, dem Leiter der Qualitätssicherung oder der Produktion in Dialog zu kommen. »Vertrieb ist mehr als nur Verkaufen und schließt ein umfassendes Beziehungsmanagement mit ein.« [...

online-print-kombi

Ihre Anzeige im größten Stellenmarkt für Fach- und Führungskräfte im Marketing und Vertrieb



jetzt für nur 980 Euro buchen
unter **030.390 88 315**



»IN ANGST UND PANIK GELINGT ES OHNEHIN NICHT, DINGE PLANMÄSSIG ANZUGEHEN.«

FRED KESSLER, Geschäftsführer von International Sales & Processes

wie sich viel versprechende Geschäftsbeziehungen entwickeln lassen, indem der Anbieter frühzeitig ein Vertrauensverhältnis zum Neukunden aufbaut. Darüber hinaus könnten gefährdete Beziehungen durch umsichtige Behandlung von Beschwerden stabilisiert und nicht zuletzt drohende Kündigungen vermieden werden, führt der Münchner Berater aus. Aus Sicht von Fred Kessler schließt CRM notwendigerweise eine strategische Vertriebsplanung ein. Ihm zufolge schielen Vertriebsleiter jedoch häufig auf den schnellen Erfolg, anstatt ihren Geschäftsbereich akribisch zu planen und auf diese Weise kontrollierbar zu machen. »Wer langfristig Erfolg verzeichnen will, der muss Vertrieb als einen Prozess begreifen«, betont Kessler. Sein Unternehmen International Sales & Processes ist in Deutschland offizieller Anbieter von Training und Beratung nach der »Solution-Selling«-Methode. Danach wird der Vertriebsprozess in mehr als 20 Teilschritte von der Vorkauf über den Erstkontakt und die Angebotserstellung bis zur Erfolgskontrolle eingeteilt. Das entscheidende Kriterium liegt letztlich darin, ob es dem Anbieter gelingt, den Kunden vom

Mehrwert seiner Lösung zu überzeugen. Erfahrungen damit hat die Hannoveraner Firma MTM Gesellschaft für medizintechnisches Management gemacht, die im vergangenen Jahr ihren Vertrieb nach der Methode des »Solution Selling« neu strukturierte.

Bessere Daten

Ein erster Effekt bestand für den Dienstleister darin, dass sich der durchschnittliche Vertriebszyklus von zwölf auf sechs Monate verkürzte. Zudem stehen MTM-Geschäftsführer Uwe Fendler und seinen Leuten nun wesentlich verlässlichere Planungs- und Controlling-Daten als früher zur Verfügung: »Wir haben einen ganz genauen Überblick darüber, welche Projekte in der Pipeline sind, und können relativ zuverlässig absehen, wann welche Einnahmen bei uns eingehen.« Auch die Hausbank schätze dieses Steuerungsinstrument, ergänzt der Firmenchef. Sollte die Akquise einmal stocken, lässt sich Fendler zufolge sofort ermitteln, an welcher Stelle es genau hakt. Bezogen auf die Geschäftsplanung sei es ihm jetzt möglich, einen Forecast aufzustellen, »der auf begründeten Annahmen und nicht auf Wunschdenken beruht«. Jedenfalls hat Fendler Besseres zu tun, als seinen Zielen hinterherzulaufen.

redaktion@acquisa.de · 1

An der Kundenorientierung hapert es jedoch häufig, wie auch Alexander Schell meint. Ein Hauptproblem bestehe darin, »dass viele Unternehmen die Schwerpunkte im Vertrieb falsch setzen und drei Viertel ihres Etats für die Akquise verwenden«. Stattdessen sollten jedoch mindestens 60 Prozent des Budgets in die Pflege bestehender Kundenbeziehungen fließen. Viele Unternehmen unterschätzten nach wie vor den Nutzen von Customer Relationship Management (CRM), urteilt der Berater. »Lieber steigert man den Vertriebsdruck, als die profitablen Potenziale bereits bestehender Beziehungen zu ermitteln.« Dabei lässt sich nach Schells Worten durch konsequente Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen die Zufriedenheit von Bestandskunden erhöhen, ebenso

→ **TIPP HÄNDE WEG VOM PREIS**

Wenn nichts mehr geht, sind Rabatte häufig das letzte Mittel. Zwar kurbeln sie garantiert den Absatz an, freilich auf Kosten der Rendite.

Insbesondere im Business-to-Business-Bereich raten Experten deshalb von leichtfertigen Preiszugeständnissen ab. Nach Ansicht von Unternehmensberater Peter Leuther untergräbt sich ein Unternehmen damit die Grundlage seines Geschäfts. Denn es sei »einfacher, einen Preis zu senken, als ihn hinterher wieder nach oben zu bekommen«. Selbst indirekten Rabatten steht der Vertriebsexperte skeptisch gegenüber. Zudem bestehe die Gefahr, andere Kunden zu verärgern, die im Vormonat zu den bisherigen Konditionen geordert haben. An der »Geiz-ist-geil«-Welle im Consumer-Bereich lassen sich die Folgen permanenter Preisschlachten bestens ablesen. Gerade in Branchen

wie der IT oder der Elektronik leiden die Hersteller seit Jahren unter sinkenden Margen. Darüber hinaus nährt der Ruf des Billigheimers, den sich einige Anbieter eingehandelt haben, Zweifel an der Qualität. »Wenn der Markt wegen des ungünstigen Konsumklimas nicht mehr hergibt, bringen kurzfristige Rabattaktionen nicht viel«, folgert Prof. Peter Winkelmann von der Fachhochschule Landshut. »Im schlimmsten Fall schädigen sie die Marke und bewirken, dass der Markenwert sinkt.« Als Beispiel verweist der Vertriebsexperte auf den Automobilhersteller Volkswagen, der mit Hilfe von Preisnachlässen versucht habe, der Konkurrenz aus Fernost Paroli zu bieten. Die aktuelle Bewertung der Markenagentur Interbrand vom August dieses Jahres verzeichnet die Wolfsburger nur noch mit einem Marktwert von 5,6 Milliarden Dollar. Das ist ein Verlust von zwölf Prozent gegenüber dem Vorjahr.