

MittelstandsMagazin

Information und Forum für Mittelstand, Wirtschaft und Wissenschaft

6/2007 · 4,- €

› Politik

Großer Streit
um
kleine Löhne

› Unternehmen

Rhetorik-
Stepps sichern
den Erfolg

› Schwerpunkt

Zinsgünstige
Förder-
mittel

Umgang mit Medien:
Verhalten vor
Mikrofon und Kamera



Kooperation zwischen Wissenschaft und KMU



Der Anzahl der Kundentermine wird in der Vertriebssteuerung ein zu großer Stellenwert eingeräumt. Stattdessen gilt: Mehr von dem tun, was sinnvoll ist.

Umsteuern beim Vertrieb Erfolgssteuerung statt bloßer Ergebniskontrolle

OFT KOMMT es erst schwarz auf weiß auf den Tisch, wenn es schon zu spät ist – am Ende des Monats, des Quartals oder noch später. Dann liegen die Zahlen vor und damit Kennziffern wie Umsatz, Deckungsbeitrag oder Anzahl der Kontakte und Termine. Wenn diese Bilanz deutlich macht, dass die Kunden ausbleiben, die Vertriebskosten steigen und die Umsätze fallen, lässt sich das auf die Schnelle nicht mehr ausbügeln. Mit Absatzzahlen kann man zwar Ergebnisse kontrollieren und einen Vertrieb verwalten, nicht aber frühzeitig steuern.

NOCH IMMER verlagert sich das Hauptaugenmerk der Geschäftsführer viel zu oft auf die Ergebniskontrolle – die Erfolgssteuerung gerät in den Hintergrund. Dabei lautet eine der zentralen Fragen, was muss getan werden, damit die Ziele effizient erreicht werden. Der Zusammenhang

zwischen Telefonaten, Terminen und Angeboten und schließlich den Abschlüssen muss gesehen werden – und zwar in kurzen Intervallen. „Die Steuerung muss in vielen Fällen wesentlich kurzfristiger erfolgen, zumindest aber sollten Zwischenstufen in den Jahresplan eingezogen werden, wo nachjustiert werden kann“, so Wolfgang Schmid, Manager Service und Beratung für den Mittelstand (SBM).

Vertrieb aus dem Bauch

Das Manko: Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren zwar ihre Verwaltung und Produktion auf Produktivität getrimmt. Doch der Vertrieb als Schnittstelle zum Kunden wurde von der systematischen Produktivitätssteigerung mancherorts nur gestreift. Dem vertriebsorientierten „Machertyp“ mit Bauchgefühl wird gerne mehr Gewicht eingeräumt als einer gründlichen Systematik.

„INSBESONDERE DER Kundenwert wird als Instrument der Vertriebssteuerung deutlich unterschätzt“, betont Schmid. Zwar ist Kundenorientierung längst kein Fremdwort mehr, doch müsse genauer definiert werden, was den Kunden ausmacht: sein Kauf- und Beschwerdeverhalten ebenso wie die Dauer und Größenordnung der Beziehung. Erst auf dieser Basis kann der Hebel zur Optimierung zielgenau angesetzt werden. Man muss schließlich nicht jedem C-Kunden im Full-Service hinterher laufen, bei Topkunden aber an Terminen zu sparen, ist sicher nicht hilfreich. Um Kosten zu senken, können Angebotsprozesse durchaus standardisiert werden, aber eben an der richtigen Stelle.

„Termine kloppen“

„Das Hauptproblem liegt darin, dass der Unternehmer zu wenig Werkzeuge an die Hand be-

kommt, um eine wirkliche Klassifizierung vorzunehmen“, beklagt in diesem Zusammenhang Hartmut Sieck, Geschäftsführer Sieck Consulting. „Das einzige Kriterium ist üblicherweise der Ist-Umsatz von heute.“ Eine potenzialgetriebene Vertriebssteuerung sei so nicht möglich.

Eine professionelle Vertriebssteuerung ist angesichts des erhöhten Wettbewerbsdrucks wichtiger denn je. Jeder Vertriebler weiß, wie viele Hürden auf dem Weg von der Kontaktaufnahme bis zum Vertragsabschluss bestehen. So kommt es beispielsweise in der Versicherungsbranche bei bis zu 90 Prozent der Kundenkontakte zu keinem Vertragsabschluss. Um die Anzahl der Beratungsprozesse ohne Vertragsabschluss zu minimieren, muss der Bedarf des Kunden so exakt wie möglich ermittelt werden. Umgekehrt sollte keine Beratung ohne individuelle Bedarfsermittlung erfolgen, da ansonsten die Streuverluste zu groß sind.

UM DAS BERÜCHTIGTE „Termine kloppen“ aber wirklich zu minimieren, sind laut Sieck Veränderungen im Entlohnungssystem notwendig. Da die Anzahl der vereinbarten Kundentermine nicht wirklich ein Spiegelbild des Vertriebs Erfolgs sei, werde dem Kriterium „Anzahl der Termine“ in der Vertriebssteuerung ein zu großer Stellenwert eingeräumt. „Im Gegensatz zu den oft üblichen provisionsorientierten Vergütungssystemen bieten zielorientierte Systeme klar die Chance, mit dem Mitarbeiter qualitative und quantitative Ziele zu vereinbaren“, so Sieck. Der Weg, um diese Ziele zu erreichen, bleibe so stärker in der Verantwortung des Vertriebsbeauftragten. Denn eine gute Vertriebssteuerung basiert im Grunde auf einem ganz banalen Prinzip: Mehr von dem tun, was sinnvoll ist.

Heike Dettmar