



Quelle: pixabay @ Julia Schwab

## Die Effektivität des Vertriebs steigern!

Eine Gesetzmäßigkeit, die sich in der Diskussion um das Thema Sales Performance Management zeigt, ist, dass die Aufmerksamkeit, die die Unternehmensleitung diesem Thema widmet, stark mit dem aktuellen Unternehmenserfolg korrespondiert. In guten Zeiten wird die Effektivität der Vertriebsleistung kaum hinterfragt. Das ändert sich schlagartig, wenn Umsätze stagnieren, Margen sinken oder Verkaufschancen nicht in Geschäft umgewandelt werden können.

Um die Vertriebsorganisation auf Dauer in die Lage zu versetzen, entscheidende Wettbewerbsvorteile zu schaffen und durch schnelles und konsequentes Agieren im Markt Umsatzpotentiale zu heben, ist die Etablierung eines methodischen Sales Performance Managements mit seinen Bausteinen **Vertriebsstrategie, Vertriebsorganisation, Vertriebssteuerung** und **Vertriebsmannschaft** zwingend.

## Vertriebsstrategie

Die Vertriebsstrategie ist das notwendige Fundament, um die Leistung des Vertriebs zu verbessern und damit die Basis für einen anhaltenden Geschäftserfolg zu schaffen. Um eine solche Strategie zu entwickeln, müssen viele Fragen beantwortet werden, um den handelnden Personen konkrete Antworten geben zu können, wie zum Beispiel:

- Was bieten wir an (Produkt/Dienstleistung)?
- Wo bieten wir an (Zielmarkt)?
- Wem bieten wir an (Zielkunde)?
- Welche Argumente haben wir (Positionierung)?
- ...

Die Vertriebsstrategie und damit auch die Antworten auf die relevanten Fragen sollten für mehrere Jahre gelten. Modifikationen aufgrund von Marktveränderungen sind im Einzelfall möglich, die grundsätzliche Ausrichtung sollte aber stabil bleiben.

## Vertriebsorganisation

Grundsätzlich gilt: Auch der Vertrieb braucht eine klare Struktur. Dabei ist zu beachten, dass Vertriebsorganisationen heutzutage in immer kürzeren Abständen neue Trends und Technologien in ihre alltäglichen Abläufe integrieren müssen, sich diese Veränderungen aber selten problemlos in die existierende Struktur integrieren lassen. Aus diesem Grund müssen Unternehmen beim Aufbau oder der Anpassung der Vertriebsorganisation einige Fragestellungen beantworten. Dies sind unter anderem Fragen wie:

- Was ist die passende Organisation für mein Vertriebsteam?
- Wie harmonisieren Vertriebsinnen- und Vertriebsaußendienst?
- Wie sichere ich intern die Customer Experience ab?
- Was ist die Wertschöpfungskette des Vertriebs?
- Wie stelle ich „Kundenzentriertheit“ sicher?
- Wie steuere ich die Schnittstellen zwischen Consulting, Marketing, Vertrieb, ...

Wenn alle Fragen beantwortet sind und die Vertriebsorganisation steht, müssen die Strukturen und vertrieblichen Abläufe regelmäßig kontrolliert und ggf. angepasst werden. Allerdings sollten die Änderungen auf das Notwendigste beschränkt werden, da die ständige Veränderung von Strukturen oder Prozessen selten die Effizienz steigert, sondern eher zur Ineffizienz durch Verunsicherung führt.



Quelle: pixabay @ Julia Schwab

## Vertriebssteuerung



Die große Herausforderung der Vertriebssteuerung liegt in der Ableitung der „richtigen“ Kennzahlen aus der Vertriebsstrategie. Ist dies erfolgt, müssen diese Kennziffern in Planungsvorgaben für den Vertrieb umgesetzt werden. Ziel dieses Schrittes ist die Festlegung des Vertriebsbudgets, die Festschreibung der Erfolgsfaktoren und schließlich die Definition von Zielvorgaben für den Vertrieb.

Dem ersten Schritt der Planung folgt im zweiten Schritt das Controlling. Hier gilt es zum einen, die aktuelle Vertriebsperformance zu messen und zum anderen, diese der geplanten Performance gegenüberzustellen und auf dieser Basis einen möglichst genauen Forecast zu erstellen. Darüber hinaus bietet der Plan-Ist-Vergleich die Chance, zielgerichtete Maßnahmen wie zum Beispiel Marketingaktionen, Schulungsmaßnahmen für die Mitarbeiter u.v.a.m. abzuleiten.

Letztendlich sorgt ein funktionierender Planungs- und Controllingprozess dafür, die Stärken und Schwächen des Vertriebs aufzuzeigen und auf dieser Basis – wenn notwendig – frühzeitig die Weichen richtig zu stellen.

## Vertriebsmannschaft



Die wichtigste Rolle im Vertriebsprozess ist der Mitarbeiter. Aus diesem Grund ist es wichtig, bei der Besetzung von Vertriebspositionen die Rollen- und Kompetenzprofile vorab sorgfältig zu definieren. Ist der Mitarbeiter an Bord, müssen Kompetenzen im Vertrieb konsequent durch Personalentwicklungspläne weiterentwickelt werden. Steht das Team, muss ein wirksames Management der

Vertriebsorganisation neben der finanziellen Motivation auch für die aktive Steuerung der Vertriebsmitarbeiter sorgen. Ziel ist, dass die richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz die richtigen Dinge tun.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Vertriebsergebnisse stark von zwei Hauptfaktoren abhängen - der Motivation der Vertriebsmitarbeiter und der operativen Effizienz. Sie sind zwei Seiten derselben Medaille, wobei effiziente Abläufe zur Motivation der Außendienstmitarbeiter beitragen und eine erhöhte Motivation die operative Effizienz fördert.

## FAZIT

Das Sales Performance Management ist ein systemischer Ansatz zur Steuerung von Vertriebsmitarbeitern. Dabei kommt den folgenden vier Aufgaben eine entscheidende Bedeutung zu:

- Definition und klare Kommunikation von Verkaufsstrategien und -zielen
- Festlegung von Rollen und Verkaufsprozessen
- Festlegung von Erwartungen an die Vertriebsleistung, die klar, umsetzbar, an den Geschäftsanforderungen ausgerichtet und messbar sind
- Die Anwendung von Managementdisziplin, um sicherzustellen, dass die Bemühungen und das Verhalten der Vertriebsmitarbeiter auf die gewünschten Geschäftsergebnisse ausgerichtet sind

Wie gut ein Unternehmen bei der Gestaltung und Umsetzung seines Ansatzes für das Sales Performance Management arbeitet, ist letztlich das Ergebnis der Aufmerksamkeit, die das Management ihm entgegningt.