

Vertriebsleistung fördert Gewinn und Liquidität

ZUKUNFTSSICHERUNG | Die Dramatik des rückläufigen Biermarktes bis zur Mitte dieses Jahres verunsicherte die Branche tief. Bis zum Jahresende wird es vielen kaum gelingen, das Minus auszugleichen. Aber wie geht es weiter? Insider sprechen bereits davon, dass wohl eine längere Durststrecke bevorstehe. Wie können Unternehmen auf diese Krise reagieren? Mit welchen schnell umsetzbaren und stark wirksamen Maßnahmen kann dieser Entwicklung begegnet werden?

WENN DIE UMSÄTZE EINBRECHEN, kann es schon bald um das blanke Überleben gehen. Manche Ursachen dieser Absatzeinbrüche sind bekannt, reichen aber als Erklärung nicht aus. Fakt ist: Die Menschen in Deutschland trinken deutlich weniger Bier, der Pro-Kopf-Verbrauch steuert stramm auf die 100-Liter-Marke zu. Die Zukunftssicherung der Unternehmen erfordert Handlungsbedarf.

Bereits in den Beiträgen „Erfolgreich durch die Krise“ (BRAUWELT Nr. 35, 2009, S. 1177 ff.) und „Vorsprung durch effiziente Organisation“ (BRAUWELT Nr. 38-39, 2009, S. 998 ff.) wurde aufgezeigt, wie sich künftigen Herausforderungen erfolgreich begegnen lässt. Schön und gut, wird mancher jetzt einwenden, aber die Zeit läuft davon, man kann nicht mehr warten, bis diese Prozesse zu wirken beginnen. Bricht der Gewinn ein, wird die Liquidität gefährdet. Unternehmern ist klar, dass diese in jeder Situation immer sichergestellt sein muss. Maßnahmen sind gefordert, die schnell umsetzbar und unmittelbar wirksam sind. Jeder Unternehmer weiß: Gewinn ist das Ergebnis von Preis mal Absatzmenge minus Kosten. Demzufolge sind Gewinntreiber ganz simpel die Faktoren Preis, Absatzmenge, Kosten. Optimal natürlich, wenn sich alle drei Parameter gleichzeitig aktivieren lassen, was in der Praxis leider kaum realisierbar ist.

So sind Preiserhöhungen aktuell für viele, wenn überhaupt, nur begrenzt durchsetzbar. Bleiben die zwei Gewinntreiber Kosten und Absatzmenge.

Maßnahmenplan

Die Erfahrung zeigt, dass es gerade dann, wenn Absätze einbrechen, nicht genügt, nur einen der drei Gewinntreiber anzupacken. Erst ein umfassender und stark wirkender Maßnahmenplan kann aus dieser Situation herausführen. Aber die Spielräume sind begrenzt, vor allem dann, wenn es um schnelle Wirkung geht. Die Gefahr ist groß, dass nach dem klassischen Rasenmä-

herprinzip an den falschen Stellen gespart wird. Einsparungen sollten keinesfalls in wertschöpfenden und umsatzwirksamen Bereichen stattfinden. Zudem verschlingen Kostensenkungsprogramme oft erst einmal Geld bevor sie wirken, was in knapper Liquiditätssituation absolut undenkbar ist.

Es geht hier daher ganz direkt um den Absatz und Umsatz, um das aktive Ausschöpfen von Markt- und Kundenpotenzial. Die Vertriebsleistung in mittelständischen Brauereien hat größtenteils noch erhebliche Reserven, die sich ohne weiteres mobilisieren lassen. Steigt die Vertriebsleistung, führt die steigende Auslastung bisher nicht genutzter Produktionskapazität auch zur verbesserten Kostensituation, da sich lediglich die variablen Kosten verändern. Voraussetzung zur Steigerung des Absatzes durch höhere Vertriebsleistung ist die analytische Erfassung des gesamten Vertriebsprozesses. Dazu gehören die Vertriebsabläufe, das Kundenbetreuungssystem, die Stärken und Schwächen im Angebots- und Produktportfolio, der Umfang und die Qualität von Serviceleistungen und Kapazität und Kompetenz der Außendienstmitarbeiter. Daraus abgeleitet folgt als nächster Schritt der Auf-

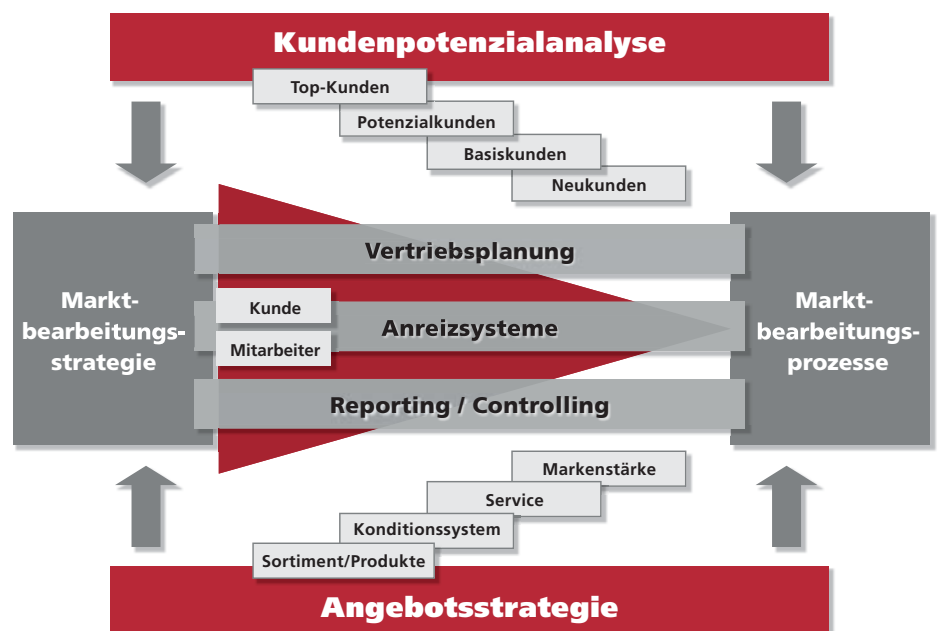


Abb. 1 Erfolgsfaktoren Vertriebsprofessionalität

Autor: Werner G. Koch, Inhaber der Werner Koch & Co. GmbH – Partner für den Mittelstand, Öhringen, www.wernerkoch.de

bau eines umfassenden Vertriebsmanagementprozesses. Um damit zu beginnen, ist im Grunde genommen jeder Zeitpunkt der richtige, je früher desto besser, aber am allerbesten jetzt sofort. Denn nach der Saison ist vor der Saison. Nicht wenige, meist auch erfolgreiche Unternehmen haben im Oktober die Vertriebsplanung für das Folgejahr bereits stehen und sind für die Jahresgespräche bei einzelnen Kunden konzeptionell entsprechend vorbereitet.

■ Vertriebsmanagementprozesse

Beim Aufbau eines Vertriebsmanagementprozesses empfiehlt sich zunächst dessen Visualisierung über eine einfache grafische Darstellung im Stil eines Strukturbaums. So lassen sich einzelne, ineinander verzahnte Abläufe der jeweiligen Prozessschritte übersichtlich darstellen und besser abgrenzen. Zumal die klassischen Vertriebswege der mittelständischen Brauerei meist mehrere Absatzwege beinhalten, innerhalb derer unterschiedliche Kundenbedürfnisse bestehen. Gerade aber die Vielfalt der heutigen Anforderungen macht den Aufbau einer klar definierten und zielorientierten Vertriebsorganisation unumgänglich. Es geht dabei vor allem um ein effizientes Management von Ressourcen, die leider oftmals wenig zielführend verschwendet werden.

Oft genug übernehmen Außendienstmitarbeiter Arbeiten, die mit ihrer eigentlichen Kernaufgabe des Verkaufens eher am Rande, wenn überhaupt, etwas zu tun haben und die zeitliche Kapazität der Vertriebsleistung erheblich einschränken. In beiden Fällen, Unübersichtlichkeit der Anforderungen wie auch Kapazitätsverschwendung, ist Ineffizienz von Vertriebsressourcen die Folge. Nicht wenige Vertriebsmitarbeiter bearbeiten ihre Märkte eher reaktiv als aktiv. Auch hier besteht die Gefahr, dass kostbare Vertriebskapazität falsch eingesetzt, ja vergeudet wird. Klar strukturierte Vertriebsmanagementprozesse verbessern die Aktivitätenplanung und -steuerung und damit den Wirkungsgrad jedes einzelnen

Vertriebsmitarbeiters. Bereits dadurch steigen die Erträge signifikant. Ausgehend von einer ABC-Kundensegmentierung lassen sich die Prioritäten zunächst ganz einfach nach dem Pareto-Prinzip 20/80 setzen. Entdeckt vom italienischen Ökonomen *Vilfredo Pareto*, lässt sich dieses Prinzip auf fast alle beruflichen und privaten Lebensbereiche mit geradezu mathematischer Präzision übertragen. 80 Prozent des Arbeitsergebnisses gehen auf 20 Prozent der aufgewendeten Zeit zurück. 20 Prozent der Produkte sind in der Regel für 80 Prozent des Umsatzes verantwortlich, ebenso wie mit 20 Prozent der Kunden 80 Prozent des Umsatzes erreicht werden.

■ Verkaufsprozesse

Nachdem die zeitliche und die personelle Kapazität des Vertriebsmitarbeiters ihre natürlichen Grenzen hat, lassen sich leider kaum alle Kunden gleich behandeln, sondern unterschiedlich stark entsprechend ihrem Wert für das Unternehmen (Potenzial) und ihrem Status der Zusammenarbeit (Potenzialausschöpfung). Diese Differenzierung wird erfahrungsgemäß kaum wahrgenommen. Die Folgen: Kostbare Vertriebszeit geht mit den lieb gewordenen Basiskunden verloren, und die schwierigeren, zeitintensiven Aufgaben des Ausbaus und Akquirierens werden vernachlässigt. Je nach Kundengruppe und Absatzkanal sind im Normalfall vier Verkaufsprozesse zu unterscheiden:

- Binden von Top-Kunden;
- Ausbau von Potenzialkunden;
- Betreuen von Basiskunden;
- Akquirieren von Neukunden.

Diese Verkaufsprozesse sind zu definieren und zu quantifizieren, um daraus Umsatz- und Ergebnisziele mit den notwendigen Aktivitäten zur Zielerreichung abzuleiten (Abb. 1).

Daraus wiederum lassen sich die Anzahl der Aktivitäten und deren Umfang berechnen als Grundlage für das professionelle Management der Ressourcen, mit Hilfe dessen der Vertrieb:

- die notwendigen Kapazitäten bereithält;
- die Aktivitäten terminlich plant;
- die Durchführung der Aktivitäten überwacht und nachbereitet;
- die geplanten mit den realisierten Quoten vergleicht.

■ Planung mit Qualität

Trotzdem ist eine gute Aktivitätenplanung nicht alles. Sämtliche Maßnahmen müssen unabdingbar auch die notwendige Qualität aufweisen, einerseits durch frühzeitige, umfassende und qualitative Kundeninformation, idealerweise schon im Stadium der Jahresplanung. Dazu gehört andererseits die fachliche, verkäuferische und soziale Kompetenz des Verkäufers selbst, der mit entsprechenden Arbeitsmaterialien ausgestattet ist (Broschüren, Produkt- und Leistungsinformationen, Checklisten, Präsentationsunterlagen, Markenhandbuch etc.) und unterstützt wird durch ein aktives Vertriebssystem inklusive Vertriebsinnendienst. Der Idealablauf kann trainiert und durch die aktive Begleitung des Vertriebsmitarbeiters durch erfahrene Vertriebsexperten gecoacht werden.

Dem Coaching kommt eine maßgebliche Rolle zu. Durch die aktive Begleitung und situationsspezifische Feedbacks kann das Auftreten des Mitarbeiters gezielt gefördert und eine ertragssteigernde Wirkung erreicht werden.

Kompetente Mitarbeiter sind erfolgreicher im Umgang mit Kunden, können Bedürfnisse besser erkennen, qualifiziert beraten und Cross-Selling-Ansätze besser identifizieren. Sie können mit den Sorgen und Einwänden des Kunden besser umgehen, auf die emotionalen Bedürfnisse der Kunden sicherer reagieren, die Angebote kundenspezifischer gestalten und so letztendlich bessere Verkaufsergebnisse erreichen.

■ Gelebte Kundenorientierung

Individuelles Beziehungsmanagement ist und bleibt, neben der konsequenten Abschluss- und Ergebnisorientierung der wichtigste Erfolgsfaktor im Vertrieb. Kundenorientierung ist in vielen Unternehmen zwar ein gebetsmühlenartig wiederholtes Statement, aber wenig gelebte Realität. Nicht nur in Krisenzeiten, dann aber erst recht, bieten sich ausgezeichnete Möglichkeiten, Kundenorientierung erlebbar zu machen und damit den Weg zu ebnen für die Entwicklung einer eigenen, von der negativen Marktentwicklung abgekoppelten Unternehmenskonjunktur. ■



**Fachartikel
gesucht?**

**für Vorträge, Präsentationen,
Meetings, Kundengespräche...**

www.brauwelt.de – Brau-Archiv
(Nur für Abonnenten)