

Der Brauerei-Außendienst als Wertschöpfer

UMSATZTRÄGER | Wenn Sie sich einmal ganz gezielt fragen, welche Funktionen in Ihrer Brauerei eigentlich aktiv für Umsatz sorgen und damit die Voraussetzung schaffen für Kostendeckung und Gewinnerzielung – dann müsste der Vertrieb an vorderster Front stehen.

TATSÄCHLICH IST DER VERTRIEB der entscheidende Bereich im Unternehmen, der aktiv den Umsatz beeinflussen kann. Es ist vor allem der Bereich, der als Schnittstelle zum Markt und den Kunden ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Entwicklung des Unternehmensergebnisses ist. Die Erfahrung zeigt, Optimierungen der Wertschöpfung im Vertrieb führen in allen Fällen zur Steigerung des Unternehmenswertes und können das produktive Ergebnis in den Vertriebsprozessen um bis zu dreißig Prozent verbessern. Umso verwunderlicher, dass die Organisation dieses wertschöpfenden Unternehmensbereiches häufig so wenig Beachtung findet.

■ Kritisch hinterfragen

Vertrieb ist auch heute noch in vielen mittelständischen Brauereien der Bereich, in dem zur Verfügung stehende Potenziale nur selten höchstmöglich ausgeschöpft werden. Das betrifft sowohl die Quantität als auch die Qualität. Gemessen am Aufwand sind die Ergebnisse unter betriebswirtschaftlichen und damit ergebnis orientierten Gesichtspunkten oft alles andere als befriedigend.

Dies zu ändern, bedarf einer kritischen Betrachtung mit der Folge der Optimierung der gesamten Vertriebsorganisation unter der Prämisse einer stringenten Führung. Es

bleibt aber immer der Kämpfer an der Front – der Außendienstmitarbeiter selbst, der die Kunden überzeugen und begeistern muss.

Um den steigenden Herausforderungen im Markt gerecht zu werden, ist somit eine strukturierte und effiziente, an Kapazitäten, Kundenwert und Potenzialen ausgerichtete Marktbearbeitung durch die Vertriebsmitarbeiter unabdingbar für eine positive Unternehmensentwicklung.

Es geht um den effektiven und effizienten Einsatz der Kapazitäten mit Fokus auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen:

- Personal (z. B. Innendienst, TVV, Außendienst, Vertriebsleitung, Geschäftsführung/Inhaber);
- Zeit;
- Finanzen.

Effektivität beschreibt dabei die Maßnahmen im Hinblick auf ihre Wirksamkeit („Die richtigen Dinge tun“).

Dagegen bewertet Effizienz das Verhältnis zwischen dem erzielten Ergebnis und den dafür eingesetzten Ressourcen, d. h. die Kosten/Nutzen-Relation („Die Dinge richtig tun“). Um entscheiden zu können, wie Kapazitäten eingesetzt werden, müssen alle Vertriebsstrategien und -maßnahmen auf ihre Effektivität und Effizienz geprüft werden. Denn Gefahren im Vertriebswert entstehen bereits, wenn die Entwicklung der Kundenstruktur und Kundenportfolios nicht marktkonform und professionell gesteuert, Schnittstellen zwischen Vertrieb und anderen Unternehmensbereichen nicht optimal verknüpft sind.

■ Die richtigen Dinge tun

In Zeiten sinkenden Marktpotenzials und steigender Marktaggressivität kann „rich-

tiges“ Handeln auf einen sehr vereinfachten kleinsten Nenner gebracht werden. Unternehmen brauchen Maßnahmen, die unmittelbar wirken, kurzfristig Liquidität und Erfolg bringen. Und wo funktioniert dies wirksamer als direkt im Verkauf?

■ Die Dinge richtig tun

Erhöhter Vertriebseinsatz direkt im Markt, am Ort des Geschehens, ist zunächst einfach gesagt. In Zeiten schwieriger Marktbedingungen (alle Absatzkanäle) und daraus entstehender budgetärer Engpässe ist in besonderem Maße jedoch nicht nur die Ergebniseffektivität von Maßnahmen zu prüfen, sondern auch die Frage der Kosteneffizienz zu stellen.

Wie können Maßnahmen so eingesetzt werden, dass mit den begrenzten zur Verfügung stehenden Ressourcen bestmögliche Ergebnisse erzielt werden? Es gilt, eine hocheffiziente, gleichzeitig aber auch konsequent kundenorientierte Arbeitsweise zu entwickeln, um die Relation von Personal- und Aufwandskosten im Verhältnis zum Ergebnis deutlich zu verbessern. Nicht zuletzt wird damit die Marktposition des Unternehmens nachhaltig gesteigert.

Um Prozesse sinnvoll und wirksam optimieren zu können, müssen diese vorab erfasst und bewertet werden. Einen einfachen Einstieg bieten zunächst die in Abbildung 1 aufgeführten Fragen, die selbstverständlich um die speziellen Themen der jeweiligen Vertriebsorganisation anzupassen bzw. zu ergänzen sind.

Zur detaillierten Bewertung der aktuellen Vorgehensweise in der Marktbearbeitung und Kundenbetreuung empfiehlt sich die Analyse des Praxisalltags der Außendienstmitarbeiter. Das Ziel dabei ist die Aufdeckung von Defiziten zur Identifikation von Handlungsbedarf. Ganz konkret können daraus die Antworten auf die in der Checkliste gestellten Fragen im Praxisalltag nochmals überprüft und ggf. korrigiert werden.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen helfen gezielt eingesetzte „Trainings-on-

the-Job“. Ergänzt um spezielle, auf die Unternehmensleistung und Marktsituation eingehende Schulungen können erkannte Defizite ab- und die Kompetenzen und Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter weiter ausgebaut werden. Gemeinsam erarbeitete Prozessveränderungen fördern die Akzeptanz und erzeugen Wirkungskraft. Voraussetzung für jeden Schulungs- und Trainingserfolg ist dabei der individuelle Inhalt und Ablauf, abgeleitet zum einen aus den Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter, zum anderen aus der speziellen, aktuellen Vertriebssituation der Brauerei.

Regelmäßige Vertriebstreffen (z. B. quartalsweise), die über wöchentliche Vertriebsbesprechungen hinausgehen, unterstützen die Nachhaltigkeit eingeführter Maßnahmen. Gerade vor dem Hintergrund eines permanenten Weiterentwicklungs- und Professionalisierungsprozesses sind die Kontinuität des tageschäftsübergreifenden Erfahrungsaustausches und die zeitnahe Überprüfung des Prozessablaufes entscheidend, um das Optimum der Potenzialausschöpfung sukzessive zu entwickeln.

Gleichzeitig kann man auf aktuelle, auch kundenindividuelle Entwicklungen eingehen und rasch wirkende Maßnahmen einleiten. Speziell auf die Bedürfnisse potenzialstarker Kunden differenzierend eingehende Unternehmensleistungen lassen sich so gezielt für den beiderseitigen Unternehmenserfolg und für den Ausbau der Kundenbindung nutzen.

Welche Anforderungen des Kunden an die Brauereien die wichtigsten sind, zeigt die Praxiserfahrung:

- Beitrag der Brauerei zur Erreichung der Unternehmensziele des Absatzpartners;
- hohe Margen, lukrative Deckungsbeiträge;
- hoher Flächenertrag im Handel, u. a. durch hohe Umschlagsfrequenz;
- Profilierung und Stärkung der Anbieterkompetenz (im Handel sehr stark auch Profilierung der Person des Marktleiters);
- schnelle Erreichbarkeit und direkter Kontakt zu Entscheidungsträgern;

Außendienst-Führung

- Gibt es definierte (mind. jährlich erarbeitete) Vertriebsziele?
- Liegt der Außendienst-Tätigkeit eine strategische Vertriebsplanung zugrunde, nach der dieser seine Prozesse ausrichtet?
- Existiert ein klares Tätigkeitsprofil inkl. Arbeitsanweisungen für die Außendienstmitarbeiter?
- Steht dem Außendienst eine Datenbasis zur Verfügung, auf der er seine Tätigkeit planen kann? (z.B. ABC Strukturen; KIS, CRM, etc.)
- Gibt es eine Systematik zur Gebiets- und Kundenbearbeitung? Welche?
- Liegen dem Außendienst standardisierte Arbeitsmittel / Formulare / Checklisten zur Bewältigung der Aufgaben vor? Wenn ja welche?
- Unterstützen diese Arbeitsmittel die Prozesse nachhaltig?
- Werden Jahresgespräche aktiv genutzt, um eine Jahresplanung mit dem Ziel der Umsatz- und Ergebnisverbesserung zu erreichen?
- Stehen dem Außendienst überzeugende Marken- und Leistungsargumente zur Verfügung?
- Kann der Außendienst auf Mittel zurückgreifen, um gemeinsam mit Marktleitern verkaufsfördernde Maßnahmen einzuleiten? (z.B. Displays, Deko-, Markenwerbemittel für POS-Aufbauten, etc.)
- Gibt es einen unterstützenden Innendienst sowie einen aktiven Telefonvorverkauf?

Außendienst-Prozesse

- Stimmt das Verhältnis von aktiver Außendiensttätigkeit und Büroarbeiten?
- Arbeitet der Außendienst in dem ihm möglichen Rahmen eigenständig planend und logisch, um bestmögliche Verkaufserfolge zu erzielen?
- Funktioniert der Informationsfluss im Vertrieb bzw. zwischen relevanten Bereichen?
- Sind die Tagestouren sinnvoll geplant?
- Erfolgt die Besuchshäufigkeit von Kunden nach ABC und Kundenmanagement-Kriterien
- Sind feste Zeiten eingeplant für Akquise-Besuche?
- Entwickelt der Außendienstmitarbeiter Maßnahmenkonzepte für einzelne Kunden (z.B. potenzialstarke Kunden, ausbaufähige Kunden, etc.)
- Sind Ihre Vertriebsmitarbeiter in der Lage, Kundenbedürfnisse zu erkennen um daraus Win-Win-Situationen abzuleiten?
- Werden Potenziale erfasst? (u.a. Gebietspotenziale, Neukundenpotenziale, etc.)
- Vergleichen Sie das (eingeschätzte) Absatzpotenzial einzelner Kunden mit der tatsächlich erreichten Absatzmenge?
- Kann der Außendienstmitarbeiter Erfolge bei Listuserweiterungen vorweisen?
- Werden zur Verfügung stehende Arbeitsmittel aktiv und nachhaltig genutzt?
- Schafft es der ADM, Marken- und Leistungsargumente überzeugend zu transportieren?
- Verhandeln Ihre Vertriebsmitarbeiter im Sinne von Gewinnen statt reiner Absätze?
- Haben Kundenbesuche immer ein handfestes Ergebnis, aus dem sich weitere Maßnahmen ableiten lassen?
- Werden die Möglichkeiten zur Markenpräsentation am POS voll genutzt? (Metoschilder, Zweit- und Sonderplatzierungen, Fahnen, etc.)
- Führt der Außendienst einen Baukasten mit POS-Materialien mit sich, um diese flexibel einsetzen zu können?

Abb. 1 Checkliste

- qualifizierte, beratungskompetente Außendienstmitarbeiter;
 - aktive POS-Pflege (Handel);
 - geringer Eigenaufwand, einfache Umsetzbarkeit von Aktionen und Markenpräsentation;
 - aktive, vorbildlich professionelle und arbeitserleichternde Serviceleistungen.
- Es gilt also, die Außendienstmitarbeiter nicht nur zu Spezialisten für das eigene

Produkt und dessen Verkaufsargumente, sondern ebenso zu Kundenexperten zu machen. Ein Experte zeichnet sich dadurch aus, dass er auf einem bestimmten Gebiet durch Problemlösungsfähigkeit und umfassende Erfahrung dauerhaft herausragende Leistungen erbringt.

Kundenexperten besitzen die Fähigkeit, das Angebotsportfolio für die Brauerei effizient und gewinnbringend zu verkaufen, allerdings auf Basis der Kundenbedürfnisse. Was nichts anderes bedeutet, als dass durch Erkennen der Kundenbedürfnisse konkreter Kundennutzen und damit Mehrwerte für den Kunden angeboten werden können.

So entsteht Kundenzufriedenheit, im Optimalfall sogar Kundenbegeisterung, was wiederum die Basis für Unternehmenserfolg darstellt. Bekannterweise kommen

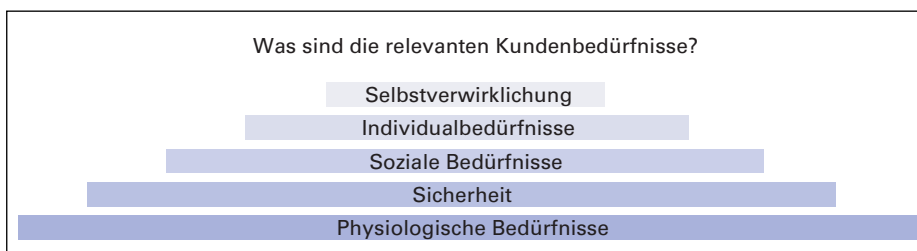


Abb. 2 Grundbedürfnisse des Menschen nach Maslow

