



Umsatz- und Ergebnissteigerung durch Vertrieboptimierung

Unabhängig von der aktuellen wirtschaftlichen Situation haben so gut wie alle Unternehmen ein beträchtliches Wachstumspotenzial, wenn sie ihre Vertriebssteuerungslogik und -prozesse optimieren. In Boom-Phasen führt eine strategische und systematische Vorgehensweise im Vertrieb fast immer zu überdurchschnittlichen Umsatzzuwächsen. Und in konjunkturell schwierigen Phasen sichert ein schlagkräftiger Vertrieb mitunter das Überleben.

Disclaimer

Die Informationen in diesem Whitepaper werden durch die Concentro Management AG und die Deutsche Vertriebsberatung GmbH bereitgestellt. Concentro und die Deutsche Vertriebsberatung GmbH haben diese Informationen soweit möglich geprüft, können jedoch keine Gewährleistung für deren Vollständigkeit und Richtigkeit übernehmen. Jegliche Haftung seitens Concentro und der Deutschen Vertriebsberatung GmbH ist daher ausgeschlossen. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die in diesem Whitepaper bereitgestellten Informationen ohne eine Prüfung durch den Empfänger, ggfs. unter Einbezug geeigneter Berater, nicht als Grundlage für eine Investitionsentscheidung geeignet sind.

Vorwort

Ineffizienzen im Vertriebsprozess sowie Schwachstellen in der Vertriebssteuerungslogik führen oft zu Fehlsteuerungen und damit zur unzureichenden Realisierung von Wachstums-/ Ergebnischancen. Insbesondere die Überleitung strategischer Leitplanken in die Vertriebssteuerung, ein auf strategischen Eckpfeilern ausgerichtetes wachstums- und wertorientiertes Entlohnungssystem sowie die Verankerung in der Planungs- und Reportinglogik bieten auf der Steuerungsseite Stellhebel, um die Kräfte des Vertriebs zielorientiert ausrichten zu können. Weitere Potenziale liegen in den Vertriebsprozessen selbst, d.h. von der Erstkontakt- bis hin zur Vertragsabschlussphase. Mit Hilfe des neu entwickelten, auf 4 Säulen basierenden TQS (Total Quality Selling) Ansatzes – der im zweiten Teil des Whitepapers vorgestellt wird – lassen sich auch hier Ansätze zu einer nachhaltigen Verbesserung der Umsatz- und Gewinnsituation, beispielsweise durch gestiegene Auftragsquoten, finden. Die Projekterfahrungen aus den letzten 2 Jahren zeigen, dass sich mit einer stringenten Ausrichtung des Vertriebs hinsichtlich schlanker Prozesse und durchgängiger Steuerungslogik erhebliche Potenziale im zum Teil deutlich zweistelligen Bereich auf der Erlös- wie auch Kostenseite realisieren lassen.

Überleitung strategischer Leitplanken in die Vertriebssteuerung

Zentraler Ansatzpunkt für die Optimierung der Vertriebssteuerung ist die Ableitung aus der Unternehmensstrategie. Hinsichtlich des Umsatz- und Ergebnisbeitrages gilt es wesentliche Fragestellungen zu Produkten, Kunden und Märkten zu beantworten, sprich, ob neue Positionen erschlossen und „eroberte“ Positionen gehalten, ausgebaut oder gar wieder abgebaut werden sollen.

Antworten hierauf lassen sich beispielsweise sehr gut mit Hilfe eines sogenannten Bewegungsportfolios, d.h. der Be-

trachtung im Mehrjahresvergleich für Kunden, Produkte oder Regionen finden.

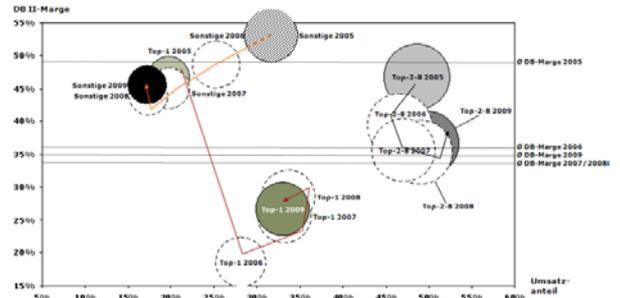


Abbildung 1: Bewegungsportfolio Kundengruppen - Projektbeispiel

Diese Darstellung verdeutlicht mittels der Bezugsgrößen Umsatz (Kreisgröße), Umsatzanteil und Deckungsbeitrag die Entwicklung der einzelnen Analyseobjekte im Zeitverlauf – hier dargestellt an Kundengruppen – und ermöglicht Rückschlüsse auf das weitere strategische Vorgehen.

Nach Festlegung der strategischen Leitplanken ist es wichtig, die relevanten Erfolgstreiber zu ermitteln. Dies erfolgt am sinnvollsten anhand eines branchen- und unternehmensspezifisch auszugestaltenden Werttreiberbaums, in dem alle Erfolgsfaktoren des Vertriebs systematisch abgebildet werden.

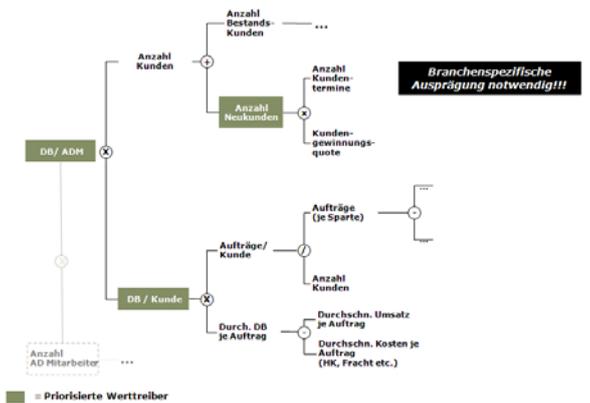


Abbildung 2: Werttreiberbaum - Vertrieb

Um die konsequente Umsetzung der in Abbildung 2 beispielhaft dargestellten priorisierten Werttreiber wie Anzahl Neukunden oder DB/ Kunde sicherzustellen, sind diese sowohl im Planungs- und Reportingsystem, wie auch dem Vertriebsentlohnungsmodell zu verankern. In

vielen Unternehmen ist auch heute noch zu beobachten, dass die variable Entlohnung von Vertriebsmitarbeitern (soweit überhaupt vorgesehen) meist an der Umsatzzielenerreichung festgemacht wird. Fehlsteuerungen auf Grund der eindimensionalen Ausrichtungen sind daher vorprogrammiert. Warum sollte beispielsweise ein Außendienstmitarbeiter seinen Umsatz mit margenstarken, aber schwerer zu verkaufenden Produkten realisieren, wenn es doch mit margenschwächeren Produkten wesentlich einfacher geht?

Stellhebel zur Ausgestaltung eines Entlohnungssystems

Die in Abbildung 2 dargestellten Erfolgsfaktoren bilden daher den wesentlichen Baustein für die Ausgestaltung eines strategiekonformen, mehrdimensionalen Entlohnungsmodells, das in der Regel auf Basis der in der nachfolgender Abbildung aufgezeigten Bausteinen zu entwickeln ist:

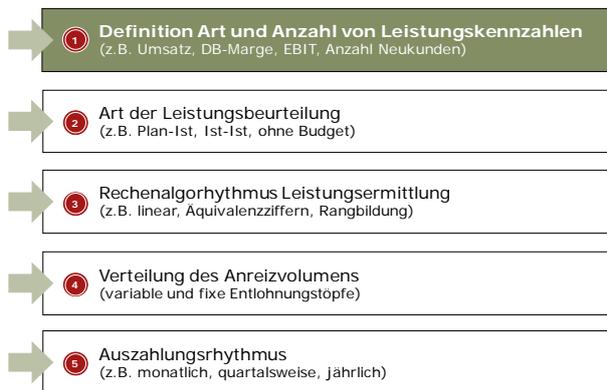


Abbildung 3: Bausteine zur Ausgestaltung eines Entlohnungsmodells

Für die **Ausgestaltung der Leistungskennzahlen** bieten sich sowohl monetäre Steuerungsgrößen wie z.B. Umsatz, DB-(Marge) und EBIT als auch prozessuale Größen wie die Anzahl gewonnener Neukunden, durchschnittliche Vertragsabschlusszeiten, Anfrage-/Angebots- und Abschlussquoten oder die Durchlaufzeit für Reklamationsbearbeitung an. Art und Umfang sollten hierbei individuell, d.h. strategiebasiert abgeleitet werden. Bei einer Wachstumsstrategie wird beispielsweise das Umsatzziel eine stärkere Gewichtung erhalten als ein DB-

(Margen)Ziel. Neben persönlichen Zielvorgaben empfiehlt es sich, auch zusätzlich team- bzw. unternehmensspezifische Ziele mit im Entlohnungsmodell zu verankern, um somit auch das funktionsübergreifende Denken zu fördern und entsprechend zu entlohnen. Die Höhe dieses Entlohnungsbestandteiles richtet sich meist nach der jeweiligen Führungsverantwortung des Mitarbeiters. Wie im nachfolgenden Beispiel gezeigt, kann dies beispielsweise für Außendienstmitarbeiter (VAD) als Zusatzbestandteil installiert werden. Wird ein vorgegebenes Unternehmens-/Regionsergebnis überschritten, wird dieser Topf frei geschaltet und entsprechend der Zielübererfüllung anteilig befüllt und an die Mitarbeiter ausgeschüttet.

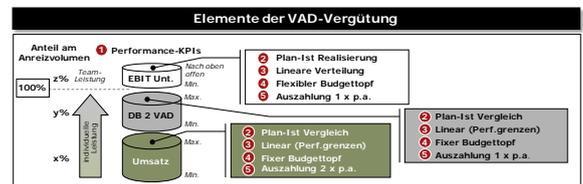


Abbildung 4: Elemente einer VAD-Vergütung - Projektbeispiel

Neben der Art und Anzahl an Kennzahlen zur Leistungsmessung spielt auch die **Logik der Leistungsbeurteilung** eine wichtige Rolle.

Soweit Zielvorgaben planbar sind, werden überwiegend Plan-Ist-Vergleiche für die Messung herangezogen. Sofern es die Unternehmenskultur zulässt, verzichten einige Unternehmen mittlerweile bereits komplett auf Budgets zur Leistungsmessung und stellen die Mitarbeiter in direkten Wettbewerb zueinander, was im 3. Baustein im **Rechenalgorithmus** die Rangbildung mit sich bringt und jeder Rang mit einem entsprechenden monetären Wert hinterlegt ist. Ein großer Vorteil dieser Rangbildungslogik ist, dass die im Planprozess oft vorzufindenden Budgetspielchen und Erfüllungsdenken damit außer Kraft gesetzt werden. Überwiegend wird aber nach wie vor auf die lineare Leistungsermittlung zurück gegriffen. Ein Mix aus unterschiedlichen Logiken in den einzelnen Entlohnungstopfen ist jedoch machbar und weitestgehend sinnvoll.

Im vierten Baustein gilt es die **Verteilung des Anreizvolumens** zu bestimmen. Hierbei ist zwischen gedeckelten und vari-

ablen, d.h. je nach Übererfüllung nach oben offenen Entlohnungstöpfen zu unterscheiden. Letztgenannte Variante findet häufig bei der Entlohnung der Umsatzziel-erreichung Anwendung, wobei hier der Topf meist erst nach Überschreitung einer definierten Mindestperformance „scharf geschaltet“ wird und damit zur Auszahlung kommt.

Je nach Höhe des variablen Gehaltsbestandteiles der Mitarbeiter und Möglichkeit zur Performancebeurteilung einzelner Kennzahlen kann der **Auszahlungsrhythmus** zwischen monatlich, quartalsweise bis hin zu jährlich variieren. Bei Mitarbeitern mit einem hohen variablen Gehaltsbestandteil wird i.d.R. eine monatliche Leistungs(-vor-)auszahlung gewählt. Bei Kennzahlen wie beispielsweise dem EBIT machen hingegen nur jährliche Auszahlungsrhythmen Sinn, da eine finale Leistungsmessung erst nach erfolgtem Jahresabschluss möglich ist. Wie in allen anderen Bausteinen lassen sich auch hier je Entlohnungstopf unterschiedliche Ausprägungen kombinieren.

Ziel für die erstmalige Implementierung bzw. Überarbeitung des Entlohnungssystems sollte jedoch sein, dass es - soweit wie möglich - leistungsgerecht, individuell zugeschnitten, pragmatisch und damit für den Mitarbeiter jederzeit nachvollziehbar ist. Nur so wird das System von jedem Vertriebsmitarbeiter akzeptiert, mit Leben gefüllt und letzten Endes ein strategiekonformes Verhalten des Vertriebsmitarbeiters sichergestellt.

Einbettung in Planung und Reporting

Die Einbettung in das Planungs- und Reportingsystem unterstützt diese Zielstellungen.

Wie bereits aufgezeigt, bilden die aus der Strategie abgeleiteten Stoßrichtungen und Werttreiber die Basis eines wertorientierten Vertriebsentlohnungssystems.

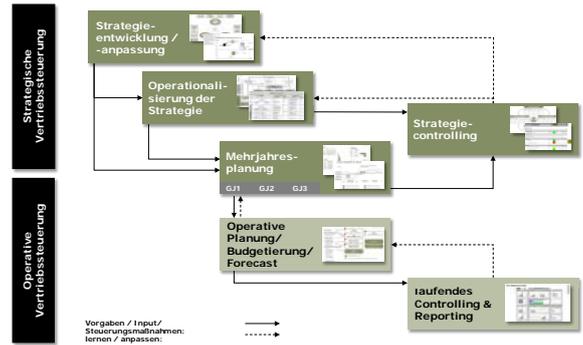


Abbildung 5: Integrierte Vertriebssteuerung

Diese sind im Rahmen der strategischen Planung top-down mit konkreten Zielwerten und dazugehörigen Maßnahmen zu hinterlegen, in eine Mehrjahresplanung zu überführen und in der operativen Planung bottom-up unter Einbindung der jeweiligen Vertriebsmitarbeiter im sog. Gegenstromverfahren zu verifizieren. Die Einbindung der Vertriebsmannschaft wird empfohlen, weil hierdurch insbesondere die Akzeptanz der getroffenen Ziele für das neue Geschäftsjahr erhöht wird – „man war ja schließlich selbst bei der Festlegung der Zielwerte involviert“.

Die (langfristige) Zielerreichung wird durch ein laufendes Controlling & Reporting sichergestellt. Zentrale Leitgedanken für die Ausgestaltung sind hierbei empfängerorientierte Reports, in denen definierte Wachstumstreiber konsequent und durchgängig abgebildet werden. Dazu ist zu allererst die Frage der rollenspezifischen Ausgestaltung der Berichtsmappen zu klären, sprich „wer benötigt welche Steuerungsinformationen“. Der einheitliche Aufbau bzw. die Darstellung des Berichts für alle Berichtobjekte und –empfänger spielen ebenso eine wichtige Rolle wie die graphische Aufbereitung. Vor allem letzteres erhöht die Transparenz der oft nur tabellarisch vorliegenden Detailinformationen. Schließlich muss jeder Reportempfänger schnell erkennen können, wo Zielabweichungen vorliegen und welche Maßnahmen zur Schließung der Zielücke zu ergreifen sind. Diese Erkenntnisse fließen wiederum in die Planung/ den Forecast zurück, um zu überprüfen, in wie weit ursprünglich verabschiedete Zielvorstellungen und Marschrichtungen weiterhin eingehalten werden können. Die Um-

setzung der definierten Maßnahmen selbst ist durch ein regelmäßiges Maßnahmen reporting in der Organisation sicherzustellen.

Ein intelligent ausgestaltetes Reporting erlaubt auch die Möglichkeit vertriebsinterner Performance-Analysen. Warum zeigen manche Mitarbeiter stets eine bessere Performance als andere – z.B. in Form von höheren Abschlussquoten und damit Umsätzen oder geringeren Reklamationsquoten? Was sind die Ursachen für diese Leistungsunterschiede? Antworten und Lösungsmöglichkeiten hierauf kann auf prozessualer Ebene der nachfolgend dargestellte TQS-Ansatz geben.

TQS basiert auf vier Säulen

Viele Unternehmen, die ihre Vertriebsprozesse nach TQS neu strukturiert haben, konnten in den letzten Jahren die damit verbundenen positiven Erfahrungen wie z.B. stark gestiegener Abschlussquoten machen. Bei TQS geht es um die bislang einzige Methode, die den gesamten Vertriebsprozess vom Eingang einer Anfrage oder dem ersten Akquisekontakt bis hin zum Verkaufsabschluss betrachtet. Auf der Grundlage einer Analyse von Vertriebsstrukturen in fast 2.000 Unternehmen sind für die TQS-Methode Erfolgsfaktoren ermittelt worden, die besonders hoch entwickelte Vertriebe gemein haben. Dabei wurde nicht untersucht, wer was wann an wen verkauft, sondern ausschließlich wie verkauft wurde. Unternehmen, die einen besonders hochentwickelten Vertrieb haben, zeigen Parallelen auf, die als feste Bestandteile der Vertriebsoptimierung zu sehen sind. In jedem Vertrieb gibt es genau vier Bereiche, deren Optimierung zu einer nachhaltigen Verbesserung der Umsatz- und Gewinnsituation führen. Im Einzelnen sind dies das Akquisitionsmanagement, das Anfragemanagement, die Angebotsgestaltung und das Angebotsverfolgungsmanagement.



Abbildung 7: Kernfragen – Total Quality Selling

Im ersten Bereich **Akquisitionsmanagement** geht es um die zentrale Frage, was ein Unternehmen konkret unternimmt, um neue Kunden anzusprechen und zu gewinnen. Wie professionell ist also die kontinuierliche Neukundenansprache? Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich vom Branchendurchschnitt schon dadurch, dass sie auch bei einer stabilen Auftragsituation neue Kontakte schaffen. Bemühen sich Firmen erst dann intensiv um neue Kunden, wenn der Umsatzeinbruch da ist, ist es in der Regel schon zu spät. Denn professionelle Akquisition braucht immer einen zeitlichen Vorlauf. Dabei dürfen Vertriebsmanager keine Scheu an den Tag legen, mit Telefonakquisitionen, Mailings und anderen Marketing-Tools ihre Leistungen anzubieten. Die Anzahl der regelmäßig zu machenden Erstkontakte ist entscheidend für den kontinuierlichen Erfolg.

Nicht minder wichtig ist der zweite TQS-Bereich **Anfragemanagement**, wie professionell also eingehende Kundenanfragen behandelt werden. Kommt ein Kunde auf ein Unternehmen zu, ist dies geradezu ein Geschenk, das sorgfältig behandelt werden sollte. In seinen Vertriebsanalysen untersucht er daher, wie eine Kundenanfrage behandelt wird, vom Eingang der Anfrage bis zur Abgabe des Angebotes. Viele Verkäufer nutzen dabei nicht die Chance, diese Anfragen als Möglichkeit zu sehen, bereits vor der Ausarbeitung eines Angebotes die genauen Präferenzen der

potenziellen Kunden zu erfragen. Nur bei Unklarheiten wird dann nachgefragt. Gerade wenn davon auszugehen ist, dass ein Kunde parallel bei mehreren Anbietern anfragt, kann dies ein entscheidender Nachteil sein. Offen bleibt für die meisten Vertriebler in dieser Phase, was der Kunde für die Auftragsvergabe als ausschlaggebend erachtet. Ist es der Preis, das Produkt, die schnelle Lieferung? In der Regel wird der Anbieter den Zuschlag erhalten, der das größte ehrliche Interesse an einer optimalen Lösung für den Kunden zeigt.

Professionelle Angebote können Verkaufszahlen verdoppeln

Großen Nachholbedarf haben viele Unternehmen auch im dritten Bereich, der **Angebotsgestaltung**. Häufig spiegelt die äußere Form eines Angebotes an den Kunden nicht die Leistungskraft eines Unternehmens wider. Wer sich hier transparent und von der optischen Aufmachung gut präsentiert, kann seine Verkaufschancen durchaus verdoppeln. Viele Unternehmen lassen es indes gerade bei der Gestaltung ihrer Angebote an Performance vermissen. Nicht selten gibt es Unternehmen, die enorme Ressourcen in die Entwicklung ihrer Produkte und Leistungen investieren, auf dem Weltmarkt technologisch Spitze sind, aber bei der Herausgabe von Angeboten schlichtweg nachlässig agieren.

Viele Unternehmen erstellen ihre Angebote direkt aus dem Warenwirtschaftsprogramm, das aber häufig nicht den Anforderungen an eine äußerlich einwandfreie Form genügt. Der Kunde findet in Tabellen- oder Absatzform zum Teil unverständliche technische Bezeichnungen und rechts daneben die Preise. Meist fehlt die Nennung der Aspekte, die dem Kunden wichtig sind, geschweige denn die Aufzählung der Vorteile, die das Unternehmen seinen Kunden bietet.

Beim vierten Bereich der TQS-Methode geht es um das **Angebotsverfolgungsmanagement**. Wann und wie qualifiziert fassen Unternehmen offene Angebote nach, um Aufträge auch tatsächlich zu re-

alisieren? In einigen Unternehmen hat man den Eindruck, dass mit der Erstellung des Angebotes die Aufgabe des Vertriebs bereits erfüllt ist. Man wartet bis der Kunde sich von selbst meldet. Wer bei offenen Angeboten aber professionell nachfasst, ohne dem Kunden auf die Nerven zu gehen, spürt das bei seinen Verkaufserfolgen. Denn durch die Angebotsverfolgung kann ein Verkäufer herausfinden, ob es Sinn macht, dieses weiterzuverfolgen oder die Zeit besser anders zu nutzen. Vor allem kann er dabei aber dem Kunden helfen, eine klare Entscheidung zu treffen.

Häufig fehlende Systematik im Vertrieb

„Total Quality Selling ist allerdings weit mehr als die Absolvierung von Verkaufstrainings. Vielmehr geht es um die nachhaltige Entwicklung des gesamten Vertriebsprozesses und damit um eine signifikante Steigerung der Umsatz- und Gewinnsituation. Der Bedarf ist bei vielen Unternehmen offensichtlich hoch. Auch Matthias Klimmer, Professor für Marketing und Organisation an der Hochschule Mannheim, stellt eine häufig fehlende Systematik in den Vertriebsabteilungen fest: „Neben der Qualifikation von Vertriebsmitarbeitern kommt es entscheidend auf die Organisation und einen klar strukturierten Prozess an. Dazu gehört auch, konkrete Vertriebsziele mit jedem Verkäufer zu vereinbaren und ein Controlling durchzuführen, das nicht überwachen, sondern eine Rückmeldemöglichkeit mit der Chance zum Lernen bieten soll.“ In einer Studie hat Klimmer ermittelt, dass Unternehmen ihren Umsatz mit einem optimierten Vertrieb deutlich steigern können. „Unternehmen, die erkennen, dass es im Vertrieb viele nicht genutzte Potenziale gibt, können in kurzer Zeit die Konkurrenz deklassieren.“

Entscheidend ist, dass der Vertrieb den gleichen Stellenwert hat wie alle anderen Bereiche, sei es Forschung und Entwicklung, Einkauf oder Logistik. Auch fehle oft eine Ausgewogenheit zum Marketing: „Es wird unendlich viel Geld ausgegeben für Werbung, Direkt-Marketing und Messen,

aber der Erfolg im Vertrieb wird nicht selten dem Zufall überlassen.“ Dies bestätigt Peter Mörmann, Geschäftsführer von Expo Display Service, dem Marktführer bei mobilen Messe- und Präsentationssystemen. Bereits vor vier Jahren hat er seinen gesamten Vertrieb nach TQS ausgerichtet. „Den gesamten Verkaufsprozess abzubilden war vorher nicht möglich“, erklärt Mörmann. „TQS ist die erste Methode zur Vertriebsoptimierung, mit der dies nun geht.“ Der Verkauf habe heute die gleiche Bedeutung wie die Produktentwicklung und das Marketing. Die neue Systematik böte zudem enorme Vorteile: „Früher gab es sagenumwobene Top-Verkäufer, die aus ihren Methoden ein Geheimnis machten. Jetzt nutzen bei uns alle ein einheitliches System mit Checklisten. Fällt ein Verkäufer aus, kann die Vertretung den Kunden optimal betreuen.“

Dies ist ein zentrales Anliegen von TQS. Nicht der ohnehin schon erfolgreiche Verkäufer soll in seiner Leistung noch weiter gesteigert werden, sondern die gesamte Vertriebsmannschaft. Von der Systematisierung profitiert jeder einzelne Verkäufer, und auch Neueinsteiger erzielen wesentlich schneller Erfolge. Fehlt hingegen ein klar definierter Prozess, scheitern selbst gut qualifizierte Verkäufer an ihrer neuen Aufgabe. Viele Unternehmen investieren enorm viel in die Rekrutierung neuer Vertriebsmitarbeiter, aber zu wenig in die Ausbildung und Integration in die firmeninternen Vertriebsprozesse. Damit riskieren sie den erhofften Erfolg.

Umsatzwachstum durch klare Strukturen

Ein einheitlich hohes Level wollte auch Susanne Szczesny-Oßing, Geschäftsführerin von EWM Hightec Welding, dem führenden deutschen Hersteller hochinnovativer Schweißtechnologie, in ihrem Vertrieb erreichen. Als sie vor fünf Jahren in die Geschäftsführung des Unternehmens einstieg, fiel ihr auf, dass die Abschlussquote der einzelnen Verkäufer extrem unterschiedlich war. Szczesny-Oßing beauftragte die Deutsche Vertriebsberatung mit einer strategischen Vertriebsoptimierung

und führte TQS in dem Familienunternehmen ein. „Dies hat zu einer positiven Umsatzentwicklung und zu einem extremen Motivationsschub bei den Mitarbeitern geführt“, resümiert Szczesny-Oßing. „Denn was hilft die beste Technologie, wenn deren Nutzen den Kunden nicht vermittelt und somit erfolgreich verkauft werden kann.“

Rolf Wagner, Vertriebsleiter bei Frako Kondensatoren- und Anlagenbau, setzt ebenfalls auf die Kraft der Vertriebsoptimierung. Seine 20-köpfige Vertriebsmannschaft ließ er intensiv nach der TQS-Methode z.B. mit Telefon-Trainings in Live-Workshops, Erarbeitung von Gesprächsleitfäden und Musterangeboten schulen. „Mit dieser Systematisierung konnten wir unsere Auftragsquote deutlich erhöhen und unseren Umsatz steigern“, bilanziert Wagner.

Wie sehr jeder einzelne Verkäufer von einer durchdachten Verkaufsstrategie profitieren kann, bestätigt Jürgen Witt, Außendienst-Vertriebler bei Pramac Lifter und dort zuständig für Flurförderfahrzeuge und Gabelstapler: „Nach meiner TQS-Fortbildung vor zwei Jahren ging es mit dem Umsatz richtig bergauf, und ich konnte bei meinen Verkäufen ein Wachstum um 20 Prozent erzielen.“ Ein zweistelliges Umsatzwachstum nach der Optimierung der Vertriebsprozesse verbucht auch MVC Mobile VideoCommunication, eines der führenden Systemhäuser für Videokonferenztechnik in Europa. „Allein durch die TQS-Einführung ist unser Umsatz um mindestens zehn Prozent gestiegen“, sieht sich Dr. Sven Damberger, geschäftsführender Gesellschafter, bestätigt.

Auch TÜV SÜD, Banken und Kapitalgesellschaften setzen auf TQS

Diese Erfolge veranlassten vor eineinhalb Jahren die TÜV SÜD Akademie, das Thema Vertriebsoptimierung zu forcieren und ein umfangreiches modulares Lehrgangskonzept nach der TQS-Methode anzubieten. Absolventen werden nach erfolgreicher Prüfung mit dem Zertifikat „Sales Expert TÜV SÜD“ ausgezeichnet. „Schon

diese Auszeichnung eines Verkäufers ist ein Verkaufsargument“, unterstreicht Jörg Schemat, Geschäftsführer der TÜV SÜD Akademie. „Denn der Kunde weiß dann, dass er optimal beraten wird.“

Auch bei einigen Banken wird inzwischen über TQS diskutiert. Nicht nur um ihre eigenen Verkaufsaktivitäten anzukurbeln, sondern um ein weiteres Rating-Kriterium bei der Vergabe von Firmenkrediten an der Hand zu haben. Denn wissen Banken mehr über die Qualität der Vertriebssteuerung und der Vertriebsprozesse ihrer Kunden, können sie zusätzliche Erkenntnisse über deren geschäftliche Entwicklung und Wachstumspotenziale gewinnen. Neben der Betrachtung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen lässt sich die Frage der Bonität durch das zusätzliche Bewertungskriterium Vertriebsqualität besser beantworten.

Vor einer ähnlichen Situation stehen viele Kapitalbeteiligungsgesellschaften bei der Bewertung, ob der Kauf oder die Beteiligung an einem Unternehmen die gewünschten Chancen und Perspektiven bietet. Bis vor kurzem kamen dabei vor allem quantitative Entscheidungskriterien wie Bilanz-, Ertrags- und Liquiditätszahlen sowie qualitative Faktoren wie Branche, Markt und Unternehmensmanagement zum Tragen. Ein zusätzlicher, aber sehr erfolgskritischer Aspekt die Performance eines Unternehmens zu beurteilen ist die Analyse der Vertriebssteuerung und der Vertriebsprozesse. Denn die Qualität des Vertriebes entscheidet in jedem Unternehmen über den generierten Umsatz und damit den Erfolg.

Setzen Kapitalbeteiligungsgesellschaften diese Analyse also im Rahmen ihrer Unternehmensbewertung ein, so erhalten sie dezidierte Erkenntnisse bzgl. der Vertriebsqualität. Und sollte das für die Beteiligung in Augenschein genommene Unternehmen auf diesem Gebiet noch nicht optimal aufgestellt sein, so werden gleich die noch offenen Potenziale für eine Entwicklung des Unternehmens deutlich. In jedem Fall ist mit einer solchen Analyse

der Vertriebsqualität eine fundiertere und sicherere Bewertung möglich.

Dem Vertrieb kommt also grundsätzlich eine entscheidende Bedeutung zu. Unternehmen, die dieses erkennen und mit der Optimierung ihres Vertriebes vermeidbare Auftragsverluste minimieren und neue Chancen aktiv generieren, verschaffen sich einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Partner für die Vertriebsoptimierung

So unterschiedlich und komplex die Geschäfts- und Vertriebsmodelle in den einzelnen Branchen sind, so unterschiedlich sind auch die Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Daher ist es für eine nachhaltige Optimierung der Vertriebsprozesse und -steuerungslogik unabdingbar, zwei Kompetenzen zu vereinen – Branchenkenntnis und Fachkompetenz.

- » Analyse und Entwicklung der Unternehmensstrategie (insb. mit strategischen Vertriebsschwerpunkten)
- » Aufzeigen von Schwachstellen und Ermittlung von Optimierungspotenzialen im Vertriebsprozess und der Steuerungslogik
- » Erarbeitung eines umsetzungsorientierten Optimierungskonzeptes mit priorisierten Handlungsempfehlungen
- » Branchen- und unternehmensspezifische Detailkonzeption und Maßnahmenumsetzung
- » Nachhaltige Implementierung geplanter Maßnahmen wie z.B. Anpassung von Entlohnungs-, Planungs- und Reportinglogik; Modifizierung von Prozessabläufen; Schulung und Kommunikation für eine kontinuierliche Verbesserung und Sicherstellung der Nachhaltigkeit

Concentro und die Deutsche Vertriebsberatung sind Ihr verlässlicher Partner von der Erstanalyse bis zur Umsetzung und laufenden Begleitung.

Für weitere Informationen oder ein Gespräch mit der Concentro Management AG und der Deutschen Vertriebsberatung GmbH stehen Ihnen folgende Ansprechpartner jederzeit gerne zur Verfügung:

**Ihre Experten für Vertriebssteuerung
und Vertriebsincentivesysteme:**



Concentro Management AG

Herr Dr. Alexander Sasse

Tel.: +49.(0)911.597.2477.71
Fax: +49.(0)911.597.2477.11
Mail: sasse@concentro.de

Herr Markus Hauser

Tel.: +49.(0)89.388.497.18
Fax: +49.(0)89.388.497.50
Mail: hauser@concentro.de

Ihr(e) Experten für TQS:



Deutsche Vertriebsberatung GmbH

Herr Ulrich Dietze

Tel.: +49.(0) 210.495.8420
Fax: +49.(0) 210.495.8422
Mail: ud@deutschevertriebsberatung.de