

Sales Diagnostics – eine zentrale Unternehmensaufgabe

Vertriebsarbeit ist für Unternehmen eine höchst anspruchsvolle Aufgabe. Der Vertrieb ist der Schlüssel zum Markt und muss mit vielen unbekanntem Größen – vielfach nicht beeinflussbar – operieren. Das sich immer schneller wandelnde Marktumfeld mit seiner hohen Dynamik in Verbindung mit steigenden Anforderungen auf der Kundenseite stellt eine Herausforderung für die Vertriebsmitarbeiter dar und bedarf einer adäquaten Integration der Vertriebsorganisation in das Unternehmen.

Häufig gerät der Vertrieb im Tagesgeschäft in ein Kreuzfeuer – mal fehlt es an Aufträgen zur Auslastung der Produktion, mal mangelt es an der produktionsoptimalen Auftragsstruktur, mal ist die Erlösqualität unzureichend. Selten jedoch wird die schnell geäußerte Kritik von Lösungsvorschlägen begleitet.

Auch der Vertrieb selbst sieht sich häufig nicht in der Lage, angemessen auf die Ursachen der möglicherweise berechtigten Kritik einzugehen, da im Zweifel der Durchführung des operativen Geschäftes Vorrang gegeben wird – ist der Markt gut, müssen eingehende Aufträge abgearbeitet werden; ist der Markt schwach, müssen Aufträge „herangeschafft“ werden.

Eine häufig gesehene Reaktion ist das Auflegen von Trainingsmaß-



nahmen für die Mitarbeiter des Vertriebs, wie beispielsweise die (Nach)Schulung in vertrieblichen Methoden, Preissetzung oder Gesprächsführung. Abseits reflexartiger Schuldzuweisungen und der Einleitung kurzfristiger Maßnahmen zur Milderung der wahrgenommenen Minderleistung des Vertriebes stellt sich in einer solchen Situation jedoch vielmehr die Frage, ob der Vertrieb inhaltlich, strukturell und in seiner Einbindung in das Unternehmen richtig aufgestellt ist.

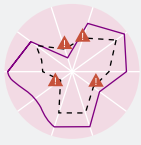
Konsequent ist dann die Frage zu beantworten, wann ein solch komplexes Thema in den Fokus gerückt werden sollte. Die Zeit dazu passt offensichtlich nie – aber der richtige Zeitpunkt ist jetzt!

Aus diesen Erkenntnissen heraus hat B&C ein Instrument zur Performancemessung und -steigerung des Vertriebs entwickelt. Mit Hilfe des **Sales Diagnostics Tools** von B&C gelingt es, innerhalb kurzer Zeit und mit überschaubarem Aufwand die wesentlichen Stellhebel zur Performance-Steigerung im Vertrieb zu identifizieren.

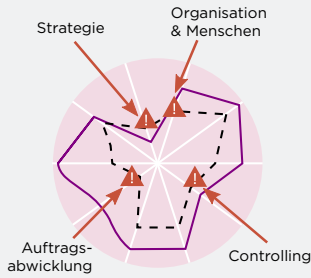
Mit Hilfe von 10 Dimensionen, welche die **wesentlichen Strukturelemente der Vertriebsarbeit** beschreiben, werden die Leistungsfähigkeit sowie die Integration des Vertriebs in das Unternehmen erfasst und abgebildet. Inwieweit der zu untersuchende Vertrieb die gestellten Anforderungen erfüllt, wird mit Hilfe eines strukturierten Fragenkatalogs ermittelt. Der methodische Ansatz kombiniert die Selbsteinschätzung



Reifegradmodell: „Sales Diagnostics“ von B&C



Aufzeigen der **notwendigen Handlungsfelder** durch B&C, die für eine **erfolgreiche Transformation** vom Status Quo hin zum **Zielbild** angegangen werden sollten:



Bronk & Company

Notwendige Handlungsfelder:

- Strategie
 - Ergebnis 1 des Quick Check
 - Ergebnis 2 des Quick Check
 - Ergebnis n des Quick Check
- Organisation & Menschen
 - Ergebnis ...
- Controlling
 - Ergebnis ...
- Auftragsabwicklung
 - Ergebnis ...

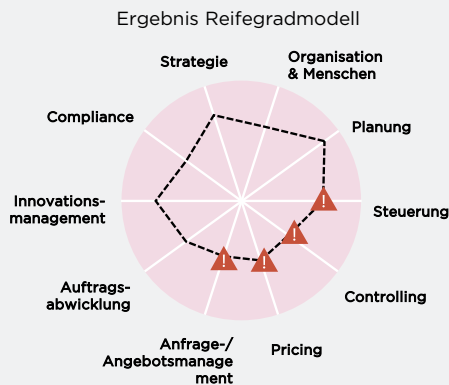
der Organisation mit der Selbsteinschätzung des Managements, ergänzt durch gezielte Interviews und „on the job“-Beobachtungen durch erfahrene B&C-Berater. Als Ergebnis liegt dann eine entsprechende **Einschätzung** des Reifegrades des Vertriebes für den jeweiligen Betrachtungsfall vor.

Die dem Reifegradmodell zugrundeliegenden Dimensionen bilden die Strukturelemente eines Unternehmens ab, die relevant für eine effiziente & integrierte Arbeitsweise des Vertriebes innerhalb des Unternehmens sind. Diese Strukturelemente können durchaus unterschiedlich starke Ausprägungen haben. Ihnen ist aber gemeinsam, dass sie alle als eigenständige Arbeitsfelder organisiert werden können und auch im Grundsatz funktionieren. Jedoch ist erst die **Integration** aller Strukturelemente der Garant für eine hohe Leistungsfähigkeit der gesamten Vertriebsorganisation.

Beispielhaft sei hier das Zusammenwirken verschiedener Strukturelemente aufgezeigt. Die Vertriebsstrategie bildet den Backbone des Vertriebes. Hier findet eine Zusammenführung der

Aussensicht (Marktmöglichkeiten) und Innensicht (verfügbare, ergebnisrelevante Produkte, Fertigungsmöglichkeiten) statt. Aber nur eine Strategie zu haben, diese jedoch nicht in konkrete Ableitungen für die operative Einheit zu überführen, ist bei weitem nicht ausreichend. Wesentlich für eine dauerhaft erfolgreiche und ergebniswirksame Vertriebsarbeit ist zudem das Pricing der Produkte. Dies setzt voraus, dass zum einen bei allen Vertriebsmitarbeitern

Fallbeispiel



Projekterfolg

- Aufbau ERP-Angebotskalkulation mit identischer Struktur zur Nachkalkulation
 - Festlegung Pflichtmargen und Freigabeprozesse
 - Erweiterung CRM-System zur Dokumentation von Anfragen und Angeboten
 - Regelprozess mit gezielter Vertriebssteuerung
- **Projekterfolg: zusätzliches EBIT von 4,8 M€ p.a.**

eine entsprechende Sensibilität dafür vorhanden ist. Darüber hinaus jedoch auch die notwendigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt verfügbar sind. Eine Aufgabe, die entsprechend auch das Controlling zielgerichtet fordert. Der Kreis schließt sich mit dem Innovationsmanagement. Die Praxis zeigt, dass es eines geregelten Prozesses unter Einbindung des Vertriebes bedarf, um für das Unternehmen innovative Produkte mit marktfähigen Eigenschaften und natürlich auch Kosten/Preisen

erfolgreich an den Markt bringen zu können.

Die Ergebnisse der Untersuchung der Strukturelemente und ihres Zusammenwirkens, also der **Reifegrad**, müssen in der Folge in den Zielrahmen / **strategischen Rahmen** des Unternehmens eingepasst werden. Ein „best-in-all-dimensions“ wird es in der Realität nicht geben, dies ist jedoch auch nicht notwendig – es kommt auf die individuelle Ausprägung der Unternehmensziele an. Daher muss im folgenden Schritt gemeinsam mit der Unternehmensleitung erarbeitet werden, welche Ausprägung je Dimension als Ziel festgelegt werden soll. Auf dieser Grundlage lassen sich dann methodisch die wesentlichen Lücken bzw. Stellhebel identifizieren und in einen Maßnahmenplan umsetzen, der den Unternehmensmöglichkeiten in Form von **fokussierten und machbaren Zielen** gerecht wird und kurzfristig zu einer **Performancesteigerung** des Vertriebes und somit zu einer Verbesserung des Unternehmensergebnisses

führt. Praxisbeispiele zeigen deutlich, dass sich das Unternehmensergebnis als Folge zielgerichteter struktureller Änderungen im Vertrieb signifikant steigern lässt.

Für weitere Insights, Praxisbeispiele oder Möglichkeiten zum Einsatz des Sales Diagnostics Tools kontaktieren Sie uns gerne unter info@bronk-company.com.

Ihre Ansprechpartner:



Dr. Matthias Weber, Manager



Michael Janßen, Senior Manager