

Wie Ihr Großhandels-Außendienst effektiver werden kann / Teil 3

Erfolgreiche AD-Organisationen werden mit modernem Vertriebscontrolling geführt

In unseren ersten beiden Artikeln für die RAS haben wir versucht, eine Brücke zwischen Zweistüflern und Dreistüflern zu bauen und eine Verbesserung der Führungsstrukturen im Großhandels Außendienst angemahnt. Hier noch eine weitere Erkenntnis: Der Außendienst des Handels wird an der Vielzahl seiner Aufgaben – die generell mit Verkauften nichts zu tun haben - erstickt. Überbeanspruchte Themen, wie Inkasso, Retouren und der vielzitierte Bauchladen, führen dazu, dass der Großhandels Außendienst nur schwer in der Lage ist, „seine“ Produkte zu verkaufen. Sicher, er „bemüht sich“ zwar, auch zu verkaufen und hat stets die Frage auf den Lippen – „brauchst Du etwas?“ Aber, reicht das wirklich?

Häufig steht der Bedarf beim Handwerker bereits fest, weil die Außendienstmitarbeiter der dreistufig verlaufenden Industrieunternehmen bereits „vorvermarktet“ haben. Dann setzt er häufig sein einziges Argument – den Preis! Dann beginnt das Downtrading unter den Großhändlern, weil alles bei jedem Großhändler gleich ist. Der jeweilige Großhändler steht eben nicht für eine bestimmte Marke. So geht die Schere zwischen Service-Overkill und Margenverlust für den Großhandel immer weiter auseinander.

Mit diesem Kapitel widmen wir uns einem aus unserer Sicht sträflich vernachlässigtem Thema: dem modernen Vertriebscontrolling. Hier gilt für uns die Regel – egal ob dreistufiger Industrieverkäufer mit „Vorvermarktungsaufgaben“ beim Handwerker, oder „ohne Umwege“ direkt an den Handwerker vermarktender Außendienst – beide Vertriebsstrukturen sind bezüglich eines vorbildlichen Vertriebscontrolling

häufig falsch aufgestellt. Löbliche Ausnahmen gibt es sicherlich hier und da. Aber man muss das schon am Markt suchen. Okay, bei erfolgreichen Zweistüflern geht salopp gesagt „die Post ab“. Da hat man schlicht keine Zeit, sich auch noch mit dem Spezialthema Vertriebscontrolling zu beschäftigen. Bei unseren erfolgreichen Einstüflern – also den reinrassigen Direktvermarktern - (außerhalb der SHK Branche) entscheidet ein nachhaltiges Vertriebscontrolling jedoch oft über Sein oder Nichtsein.

Generell stellen wir bei einem Erstbesuch unserer potenziellen Neukunden (egal welcher Vertriebsphilosophie anhängend) immer so provokative Fragen wie:

- Wie hoch ist Ihre Verkaufsquote?
 - Wie hoch ist Ihre Retourenquote?
 - Wie hoch ist Ihre Belastungsanzeigenquote?
 - Wie hoch ist Ihre Angebotsquote?
- usw.

Schon eine von diesen typischen Fragen nach der Quote löst bei vielen unserer Gesprächspartner ein unsicheres Stirnrunzeln hervor. Das sind Fremdworte, die sie bisher nirgendwo gehört haben. Selbst die erfahrenen Verkaufsleiter haben diese Begriffe selten in ihrem Wortschatz. Es sind eigentlich klassische Begriffe im Verkauf, die aber meist nur in reinrassig direkt verkaufenden Vertriebsstrukturen gelebt werden. Da weiß der Verkaufsleiter tatsächlich genau, wie viele abgegebene Angebote zu wie vielen Aufträgen geführt haben, und welche Neukundenquote die Vertriebsorganisation in den letzten Jahren hatte – also bei wie vielen Neukundenkontakte zeitversetzt eine dauerhafte Geschäftsbeziehung entstanden ist. Und natürlich weiß der Verkaufsleiter dann auch ganz genau, welcher Verkäufer in seiner Organisation die jeweilige Quote mit seinem Engagement nach oben zieht und welcher nach unten.

Führungsprofis im Vertrieb wissen: „Wer versucht, einen schwachen Verkäufer stärker zu machen, erlebt irgendwann einen Verkäufer, der etwas weniger schwach ist“. Deshalb konzentrieren sich Führungsprofis darauf, die Stärken Ihrer Verkäufer zu identifizieren und weiter zu fördern. Führungskräfte im Vertrieb, die sich als Coaches ihrer Mitarbeiter verstehen, werden versuchen, von ihren guten Leuten zu lernen und dieses Wissen zu multiplizieren. Dann findet man auch schnell heraus, dass es durchaus quotenfördernd ist, wenn man Angebote nicht mit



Die Verkaufsberater Ewald W. Schneider (vorne) und Uwe Wenzel

der Post versendet, sondern persönlich vorbeibringt und erläutert. Dass man später zusätzlich telefonisch und persönlich nachhakt, um die Quote zu erhöhen, erklärt sich von selbst. Eine Bitte an dieser Stelle: Verwechseln Sie bitte Vertriebscontrolling nicht mit Kontrolle im Vertrieb. Es geht einfach darum, die reine verkäuferische Leistung messbar, man könnte auch sagen erlebbar, zu machen. Eine systematische Informationsgewinnung und –auswertung bezüglich der Verkaufs-, Angebots-, Retourenquoten etc. ist unerlässlich, will man ein langfristig erfolgreiches Vertriebssystem aufbauen. Wenn man natürlich seine Mitarbeiter überlastet mit eher vertriebsfremden Aufgaben, sie gar zum Erfüllungsgehilfen der Buchhaltung degradiert, können Sie sich ein modernes Vertriebscontrolling sparen – Ihre Verkäufer werden irgendwann überfordert sein und abschalten.

Nun sollte man meinen, dass das doch eigentlich alles sehr nahe liegend klingt. Umso erstaunter sind wir jedes Mal, wenn wir live vor Ort das Gegenteil erleben und in einem Betrieb auf unsere Nachfrage nach Vertriebsquoten zunächst mit den Achseln gezuckt wird und dann das große „P“ auf der Stirn erscheint. Irgendwann wird auf der Suche nach Antworten dann jemand damit beauftragt, den von der Ver-

triebsleitung hübsch und akkurat angelegten „Zahlenfriedhof“ umzugraben, nur um letzten Endes doch feststellen zu müssen, dass auch hier keine Antworten begraben liegen, die aussagefähig wären und mit denen es sich konstruktiv arbeiten ließe.

Doch wo viel Schatten ist...

Erfreulicherweise gibt es, was die Vertriebsstruktur angeht, natürlich auch vorbildliche Betriebe. Im folgenden Beispiel handelt es sich zwar nicht um einen Großhändler, doch ich möchte einmal großzügig vermuten, dass es auch unter diesen vergleichbare Lichtblicke gibt. Gerade vor kurzem hatten wir bei einem erfolgreichem Handwerksbetrieb (kauft drei- und zweistufig ein - je nach Bedarf) ein echtes Erfolgserlebnis. Ich war von diesem Handwerksbetrieb eingeladen worden, um ihm mit unserer Dienstleistung Unternehmensverkauf zu helfen, die Nachfolge in seinem Unternehmen sicherzustellen. Meine erste Testfrage: „Wie ist denn bei Ihnen die Verkaufsquote“, konterte der Chef sofort mit der Aussage: „53%“. Da war ich doch echt platt, das hatte ich bei einem Handwerksbetrieb so spontan nicht erwar-

tet. Dann zeigte er mir noch schnell zwei prall gefüllte Ordner - je einen für Angebote und für Aufträge - und eine statistische Auswertung mit veranschaulichenden Graphiken. Mir war sofort klar, dass ich es mit einem sehr gut aufgestellten Handwerksbetrieb zu tun hatte. Die Bilanzdaten bestätigten schnell meinen ersten Eindruck. Hier hatte ich einen dieser seltenen Betriebe, die perfekt organisiert sind und auch noch eine herausragende Verkaufsleistung (natürlich nur bei solventen Privatkunden) vorweisen können. Er konnte mir sogar beweisen, dass seine Verkaufsquote in den letzten 10 Jahren kontinuierlich angestiegen ist. Toll, kann ich da nur sagen. Die meisten Handwerksbetriebe dümpeln nach unseren Erfahrungen bei einer Verkaufsquote von 10 - 20% rum. Die Verkaufsquote im Großhandel können wir nur vermuten, aber sie wird sicher nur in Sonderfällen herausragend sein. Da muss man als Handwerker oder auch als Großhändler schon eine Menge Geld für Werbung in die Hand nehmen, um das Handicap der miesen Verkaufsleistung irgendwie zu egalisieren. Von diesem eher seltenen Handwerkerbetrieb können wir alle lernen, hier können Sie als Großhändler

wirklich nur einen Profiverkäufer hinschicken - alle anderen werden von diesem Handwerker nicht ernst genommen.

Um ein erfolgreiches Vertriebssystem aufzubauen - und dazu gehört natürlich auch ein starker und effizienter Außendienst -, muss also zunächst einmal die Vertriebsleitung ihre Hausaufgaben machen. Und das bedeutet, dass nicht einfach nur irgendwelche Zahlen gesammelt, archiviert und vergessen werden. Sondern hier heißt es, ein effektives und nachhaltiges Vertriebscontrolling zu betreiben - sprich: die richtigen und wichtigen Daten zu sammeln, in Bezug zueinander zu setzen, die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen und gegebenenfalls erforderliche Korrekturen einzuleiten. Nur durch die Erkenntnis der auf diesem Weg offen gelegten Stärken und Schwächen des Systems lässt sich überhaupt erst kontrolliert eingreifen und steuern.

Fazit: Im nachhaltig gelebten Vertriebscontrolling - basierend auf einer Quotenbetrachtung - liegt eine Menge Entwicklungspotenzial. Das ist quasi eine von unseren Lieblingsspielwiesen als Berater. Vor allem deshalb, weil sich durch eine Abwendung von

den üblichen „Zahlenfriedhöfen“ und einseitigen Betrachtungen der „Umsatzveränderungen“ usw. schnell und vor allem messbar der Vertrieb optimieren lässt. Dazu brauchen wir aber moderne Verkaufsleiter ohne „Scheuklappen-denken“ oder „Tunnelblick“. Klar, dass solch ein Verkaufsleiter keinerlei Feindbilder aufbaut und sich tendenziell als Vertriebscoach seiner Leute sieht. Übrigens: Die Verkaufsquote von Ewald W. Schneider und Partner liegt seit Jahren konstant bei ca. 70%. Das erwarten unsere Kunden von uns, die uns als Verkaufstrainer, Personalberater oder als Unternehmensverkäufer engagieren. Letztlich müssen wir als externe Berater überall als Vorbild wahrgenommen werden. Wir haben auch deshalb Erfolg, weil wir zuhören können, die richtigen Fragen stellen und natürlich eine Marke sind. Und wer als Marke wahrgenommen wird, braucht mögliche Mitbewerber nicht zu fürchten.

Der QR-Code führt Sie auf die Website von Ewald W. Schneider und Partner (www.ewald-w-schneider.de).



Der Problemlöser für den Druckausgleich im Abwassersystem

Rückstau – und dadurch Überdruck im Abwassersystem – kann ausfolgenden Gründen entstehen:

- Lange Leitungsführung mit vielen 87°-Bögen
- 45°-Anschluss an die Fallleitung
- Abgesenkte Grundleitung
- Gegengefälle
- Volfüllungen



ventilair duplex®

Weitere Informationen unter www.abu.de/artikel - Rohrbelüfter

abusanitair

Abu-plast Kunststoffbetriebe GmbH
 Postfach 1109 · D 96466 Rödental
 Tel. +49(0)9563/930 · Fax +49(0)9563/93-226
 e-mail: info@abu.de · www.abu.de