



Studie

# Wie vertriebsorientiert sind wir?

Eine Befragung von  
Vertriebsexperten

# Übersicht

Zielsetzung, Konzept und Methodik der Studie	Seite 1
Bedeutung der Vertriebsprozesse	Seite 3
Die Prozess-Perspektive	Seite 5
Die Funktions-Perspektive	Seite 10
Die Wichtigkeit vertriebsrelevanter Elemente	Seite 13
Verbesserungspotentiale im Vertrieb	Seite 24
Wichtigkeit und Verbesserungspotentiale in der Gegenüberstellung	Seite 35
Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	Seite 40

# Zielsetzung, Konzept und Methodik der Studie

Wenn Manager die Vertriebsorientierung thematisieren oder an die Mitarbeiter appellieren, vertriebsorientierter zu werden, dann ist oft schlicht damit gemeint: „wir müssen mehr verkaufen“. Diese Forderung gilt längst nicht mehr exklusiv für die Verkäufer, die meist im Außendienst den Kunden und Aufträgen „hinterherjagen“. Denn: Wenn sich schon nicht jeder „Verkäufer“ tituliert, so muß jeder Innendienstler und jede 630-DM-Telefonkraft die vom Markt aufgezwungene Botschaft begreifen. Ob man hierzu aktuelle Kundenbindungskonzepte, das Prinzip des internen Kunden oder den allgegenwärtigen Servicegedanken bemüht, ist nachrangig.

Wer von Vertriebsorientierung spricht, sieht Verkaufsstatistiken, spürt den aggressiven Wettbewerber, grübelt über den Kundenzufriedenheits-Index,... und fragt sich stets von neuem: „Wo kommen die Ergebnisse her, wie schaffen wir das Budget?“ Die Antwort gipfelt nur in manchen Unternehmen(smärchen) in einer „One-Man-Show“ oder einer „Great-Man-Theory“. Die Antwort ist meist weniger schillernd und hat mehr mit kontinuierlichen und systematischen Anstrengungen für den Kunden zu tun. Und zwar nicht nur seitens der Verkäufer im Außendienst, sondern ebenso vom Marketing, dem Vertriebsinnendienst und dem Kundendienst. Denn die Mitarbeiter in diesen Funktionen nehmen alle Einfluss auf die Kundenbindung und -entwicklung, auf Zusatzkäufe und die Wiederkauftrate.

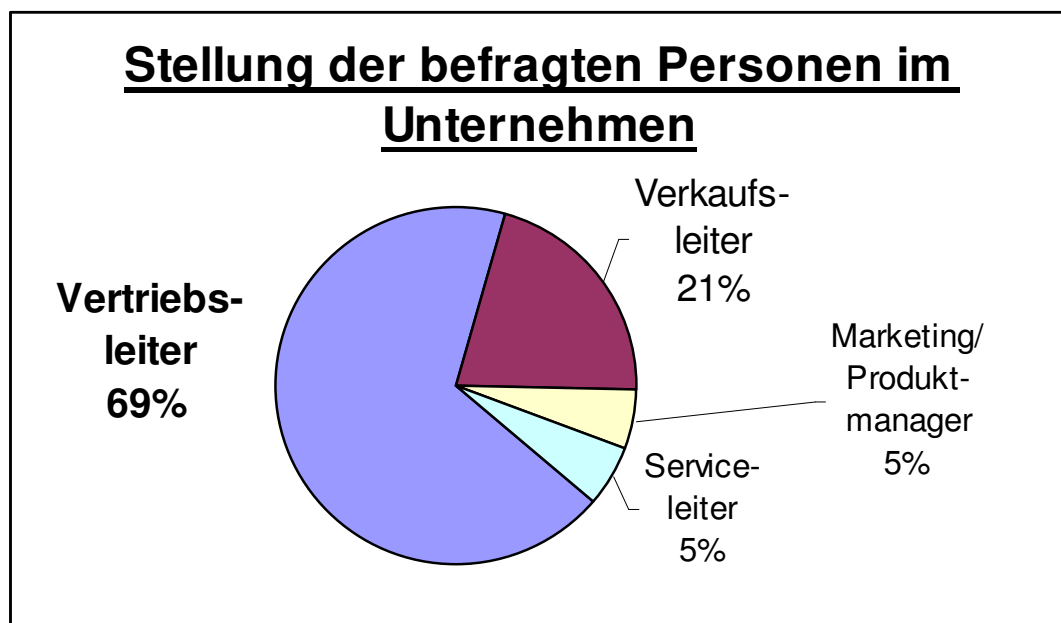
Die Frage „Wie vertriebsorientiert sind wir?“ darf deshalb nicht am Außendienst und den Verkaufsergebnissen hängenbleiben. Es interessiert auch, wie stark Marketing, Vertriebsinnendienst und Kundendienst die verschiedenen Vertriebsprozesse, z.B. Neukundengewinnung und Potentialausschöpfung, beeinflussen. Und: Wie wichtig sind Vertriebsstruktur, -steuerung, die Zusammenarbeit im Vertrieb sowie Mitarbeitertrainings für die Umsetzung der Vertriebsziele? In welchen Bereichen gibt es Verbesserungspotentiale?

Dies sind die zentralen Fragen der durchgeführten Studie.

In die Befragung wurden Unternehmen aus Industrie, Dienstleistung und Handel unterschiedlicher Branchen einbezogen - z.B. Getränkeindustrie, Pharma, Medizintechnik, Anlagenbau, Elektrotechnik, Automobil, Software.

Die Befragung erfolgte schriftlich, teilweise auch telefonisch.

Befragt wurden insgesamt 133 Personen in Führungspositionen.



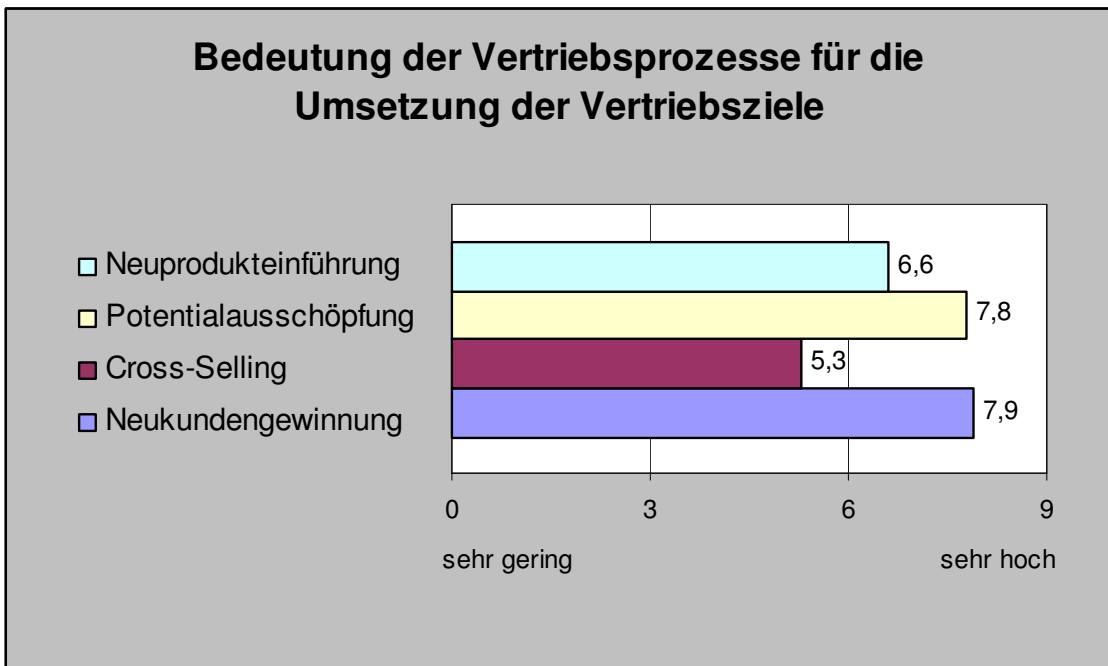
# Bedeutung der Vertriebsprozesse

Letztlich sind es folgende Vertriebsprozesse, die eine Steigerung des Verkaufserfolgs bewirken:

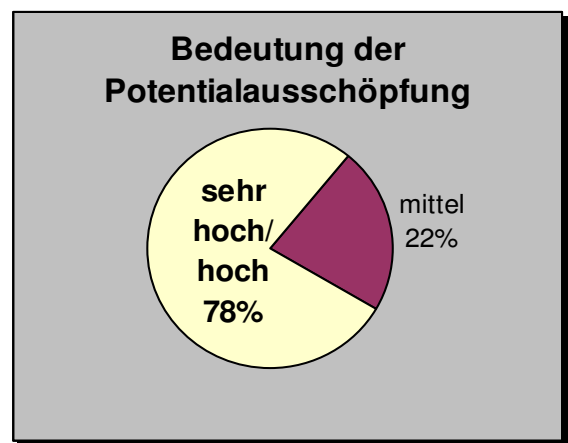
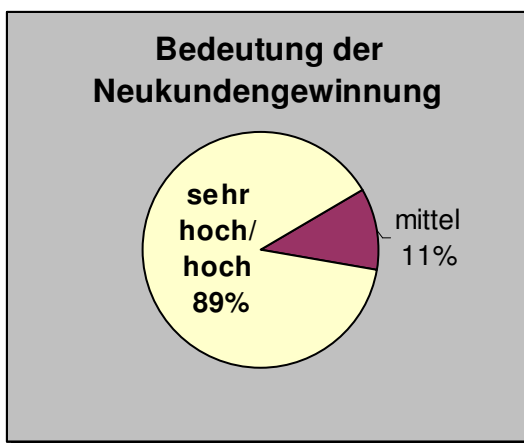
- Neukundengewinnung
- Cross-Selling (zusätzliche Produkte an bestehende Kunden)
- Potentialausschöpfung (intensivere Nutzung bestehender Produkte)
- Neuprodukteinführung.

Welche Bedeutung wird nun diesen verschiedenen Vertriebsprozessen für die Umsetzung der Vertriebsziele zugemessen?

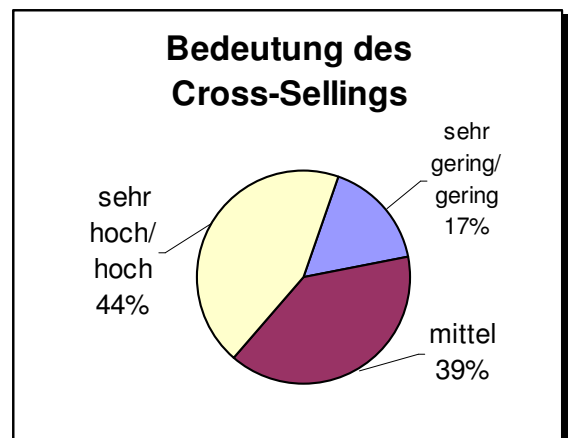
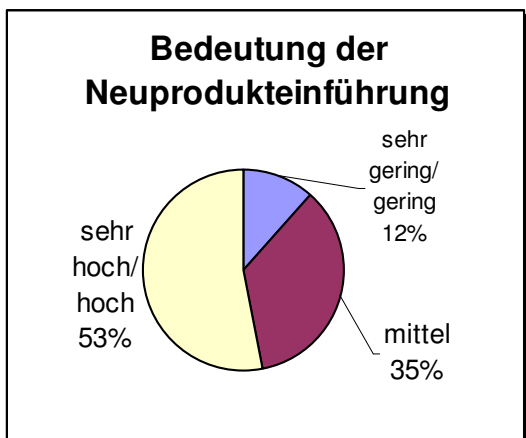
Eine hohe bis sehr hohe Bedeutung sehen die befragten Vertriebsexperten in den beiden Prozessen Potentialausschöpfung und Neukundengewinnung. Geringer wird dagegen die Bedeutung der Neuprodukteinführung und des Cross-Sellings eingeschätzt.



Die Bedeutung der beiden Prozesse Neukundengewinnung und Potentialausschöpfung wird durch die nachstehenden Diagramme unterstrichen: So schätzen 89% der Befragten die Bedeutung der Neukundengewinnung für die Erreichung der Vertriebsziele als sehr hoch bzw. hoch ein. Für die Potentialausschöpfung sind 78% der Befragten dieser Ansicht.



Eine sehr hohe bzw. hohe Bedeutung sprechen dagegen nur 53% der befragten Vertriebsexperten der Neuprodukteinführung zu. Beim Cross-Selling sind es gar weniger als die Hälfte der Befragten.



# Die Prozess-Perspektive

Die Bedeutung, die die einzelnen Vertriebsprozesse für die Umsetzung der Vertriebsziele haben sowie das immer stärker propagierte Prozessdenken regen zu weiteren Fragestellungen an.

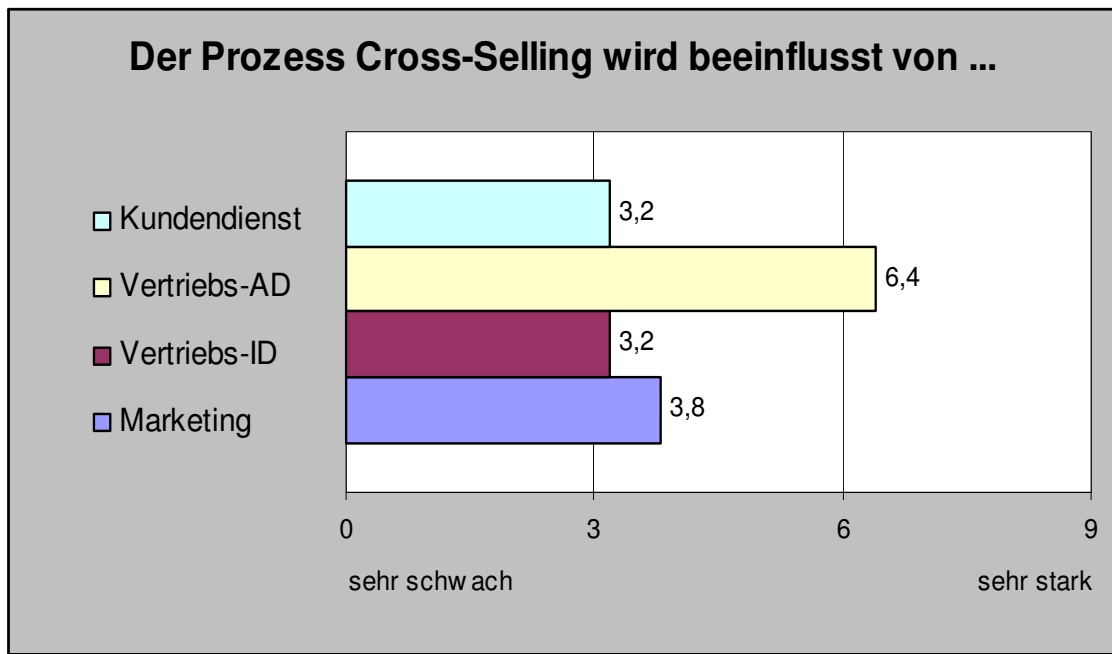
Hier geht es zunächst um die Frage, wie stark jeder der vier Vertriebsprozesse (Neukundengewinnung, Cross-Selling, Potentialausschöpfung, Neuprodukteinführung) von den verschiedenen Funktionen (Marketing, Vertriebs-AD, Vertriebs-ID, Kundendienst) beeinflusst wird.



# Der Prozess Cross-Selling

Auch das Cross-Selling, der Zusatzverkauf „alter“ Produkte an bestehende Kunden, wird maßgeblich vom Vertriebsaußendienst betrieben. Die anderen Funktionen greifen in das Cross-Selling eher schwach ein.

**Diese Erkenntnis widerspricht der Forderung an Vertriebs-ID und Kundendienst, verkaufsaktiver zu werden. Denn offensichtlich nutzen Vertriebs-ID und Kundendienst die Kundenkontakte nur schwach, um auf Zusatzprodukte aufmerksam zu machen und Zusatzleistungen zu verkaufen.**



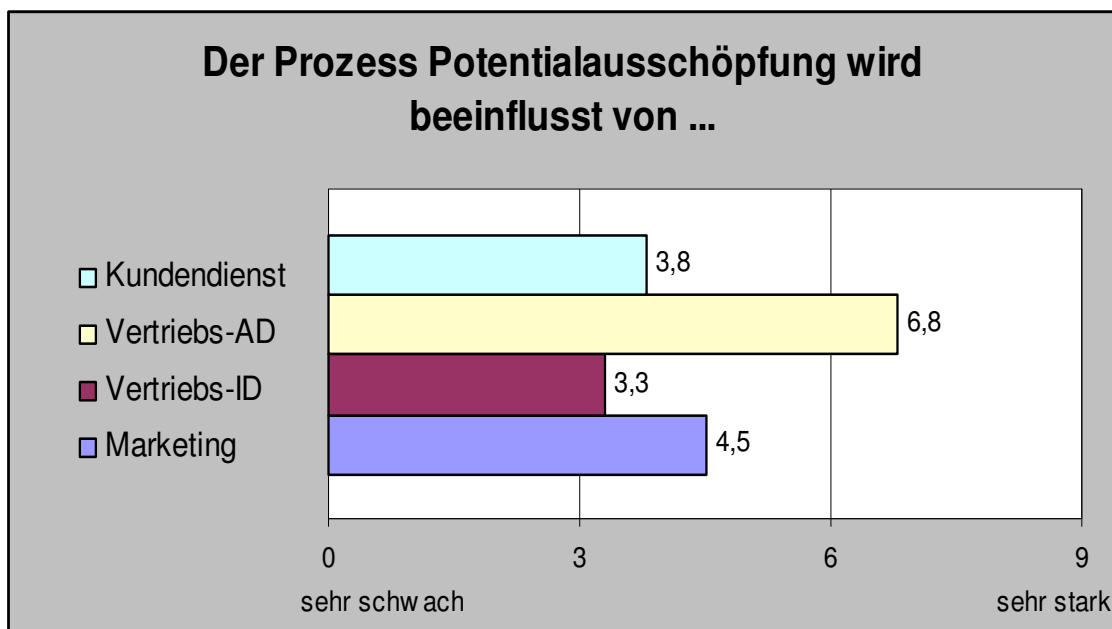
# Der Prozess Potentialausschöpfung

Das bekannte Bild setzt sich bei der Potentialausschöpfung fort: Der Vertriebs-AD nimmt den stärksten Einfluss auf diesen Prozess.

**Der geringe Einfluss von Vertriebs-ID und Kundendienst überrascht, zumal die Mitarbeiter in diesen Funktionen generell in der Verantwortung für Kundenbindung und -betreuung gesehen werden.**

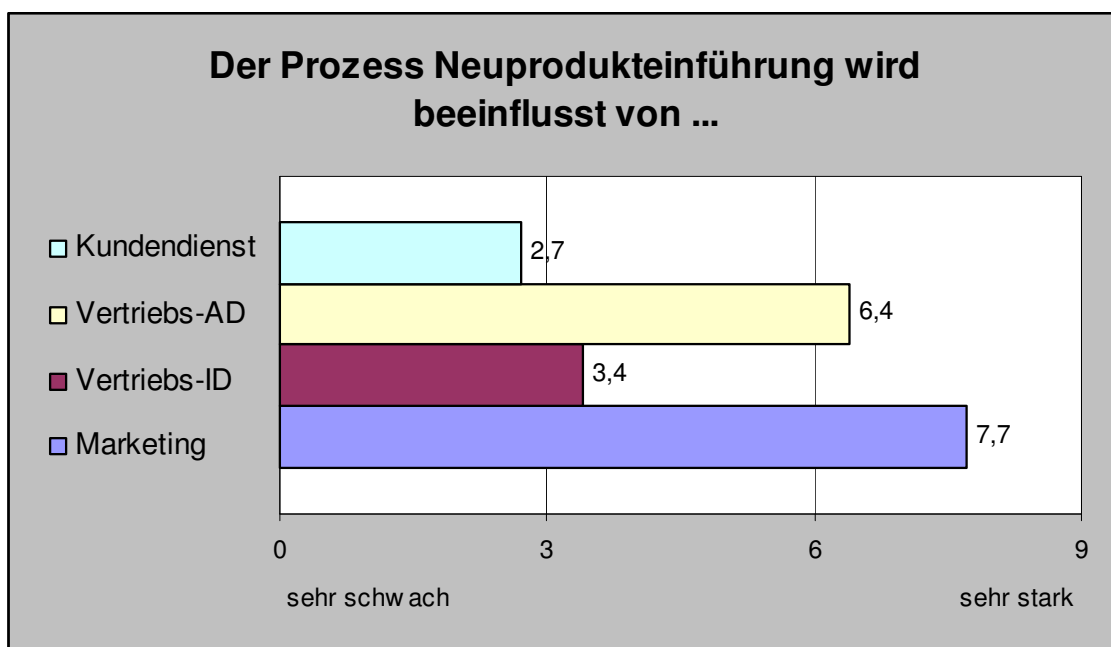


Diese Ansicht spiegelt sich zudem in regelmäßig wiederholten Bekenntnissen wider: Den Erstverkauf besorgt der Außendienst, den Nachverkauf der Innen- und der Kundendienst. Diese Ansicht folgt der Logik: Nur zufriedene Kunden kaufen wieder. Und zufrieden sind sie dann, wenn Nachkaufbetreuung und Serviceleistungen stimmen. Doch dieser Logik folgt die Praxis - zumindest in der Einschätzung der befragten Personen - nicht.



# Der Prozess Neuprodukteinführung

Die Neuprodukteinführung ist der einzige Vertriebsprozess, der nicht vom Vertriebs-AD dominiert wird. Den stärksten Einfluss auf die Markteinführung von neuen Produkten übt das Marketing aus. Dies leuchtet ebenso ein wie der geringe Einfluss von Vertriebs-Innendienst und Kundendienst, deren Hauptaufgabe mehr die Kundenbetreuung und -bindung ist. (Dass dies nicht gleichbedeutend sein muss mit einem großen Einfluss auf die anderen Vertriebsprozesse, haben die Ergebnisse zum Cross-Selling und zur Potentialausschöpfung bereits deutlich gemacht.)

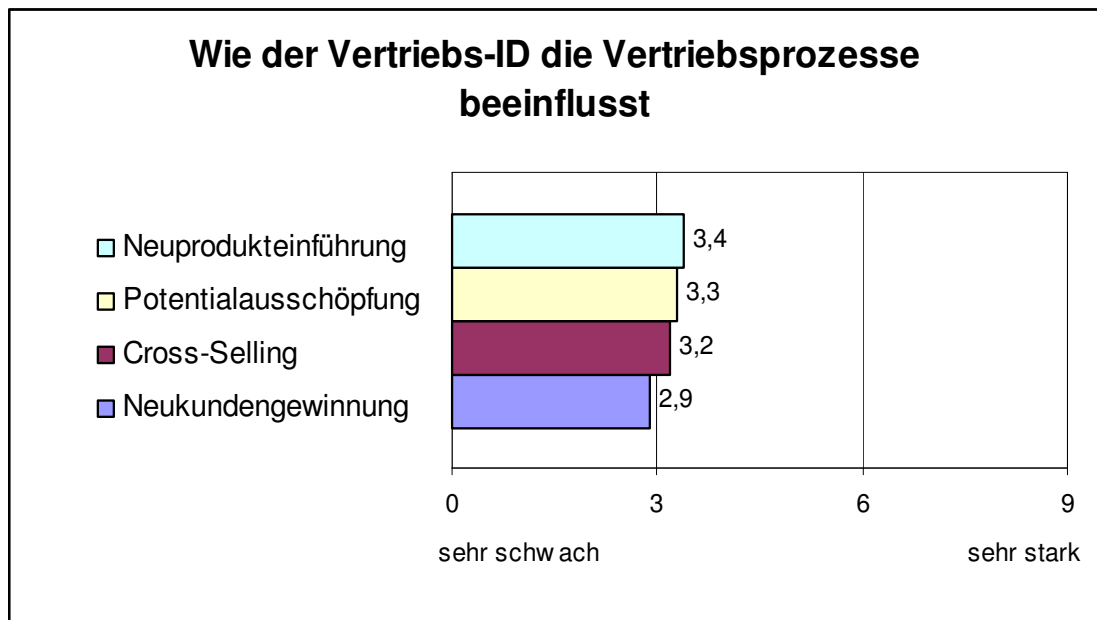
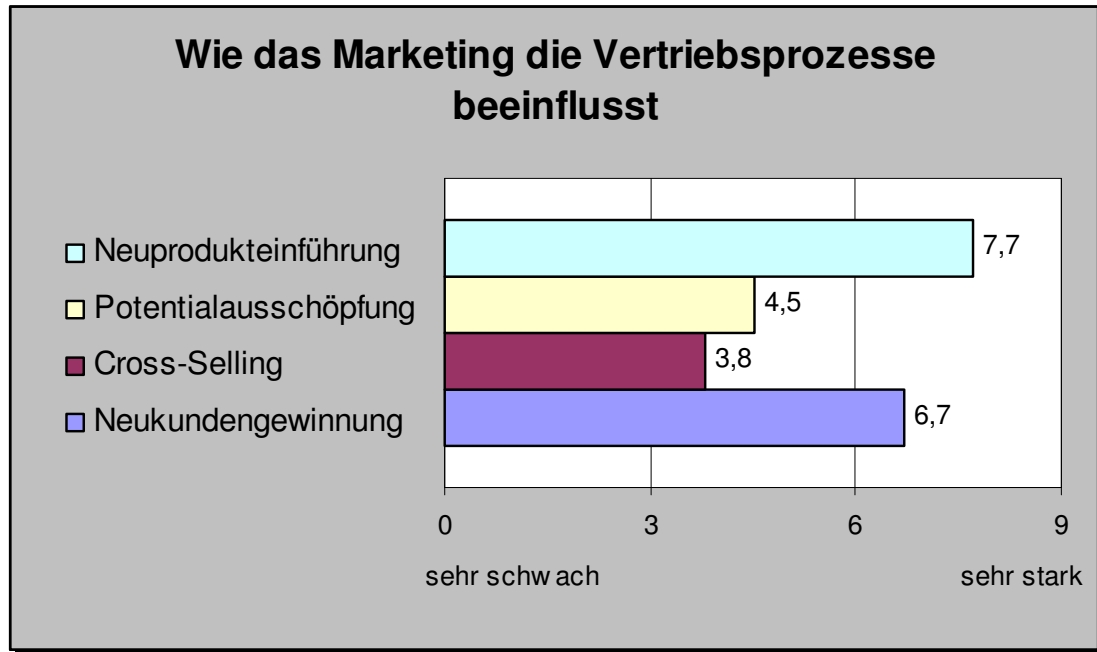


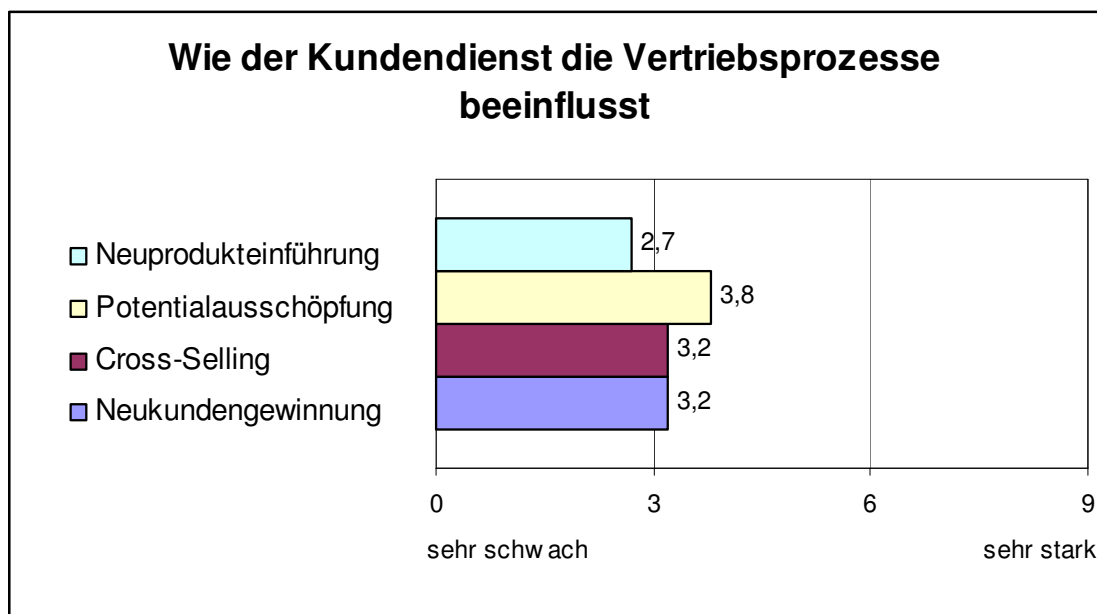
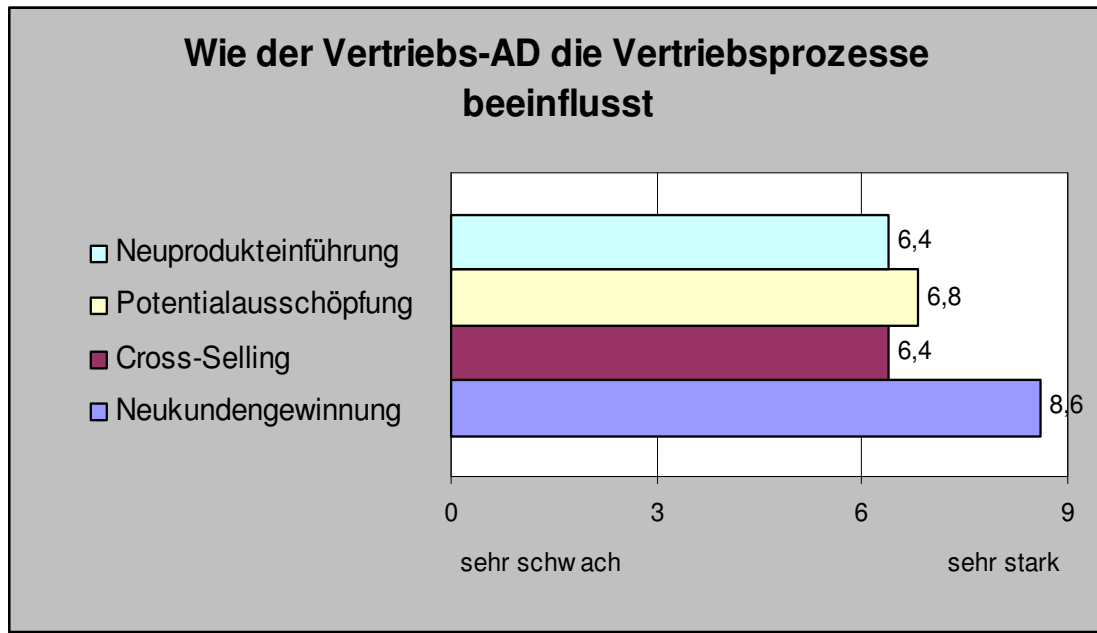
## Die Funktions-Perspektive

Die hier dargestellte traditionelle Funktionsperspektive macht auf einen Blick deutlich, wie stark jeder einzelne Funktionsbereich (Marketing, Vertriebs-ID, Vertriebs-AD, Kundendienst) die verschiedenen Vertriebsprozesse beeinflusst.

Was die Diskussion der Prozess-Perspektive bereits erkennen ließ, zeigt hier noch klarere grafische Konturen:

- Der Vertriebsaußendienst dominiert die Vertriebsprozesse.
- Marketing trumps stark in der Neuprodukteinführung auf.
- Vertriebsinnendienst und Kundendienst beeinflussen die Vertriebsprozesse nur schwach - sogar das Cross-Selling und die Potentialausschöpfung.





# Die Wichtigkeit vertriebsrelevanter Elemente für die Umsetzung der Vertriebsziele

Folgende Elemente haben wir auf ihre Wichtigkeit für die Umsetzung der Vertriebsziele untersucht:

## Vertriebsstruktur:

- Key Account Management
- branchen- bzw. kundengruppenspezifische Außendienste
- regionale Vertriebsteams (z.B. AD/ID im Tandem)
- überregionale Kundenteams (AD, ID, Service)

## Vertriebssteuerung:

- Führen mit Zielvereinbarung
- Einsatz von Erfolgskennziffern
- regelmäßige Vertriebsmeetings
- individuelles Coaching der Verkäufer
- Anreizsysteme (Boni, Prämien, Incentives)
- CAS-Systeme

## Zusammenarbeit im Vertrieb:

- Zusammenarbeit zwischen Marketing und Verkauf
- Zusammenarbeit zwischen Vertriebs-AD und -ID
- Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Service
- regelmäßige Meetings von Marketing und Verkauf
- regelmäßige Meetings von Vertriebs- AD und -ID
- regelmäßige Meetings von Vertrieb und Service

## Weiterqualifizierung:

- funktionsspezifische AD- bzw. ID-Trainings
- am Vertriebsprozeß ausgerichtete Trainings mit gemischten Gruppen (z.B. ID/AD, Verkauf/Service)

# Vertriebsstruktur

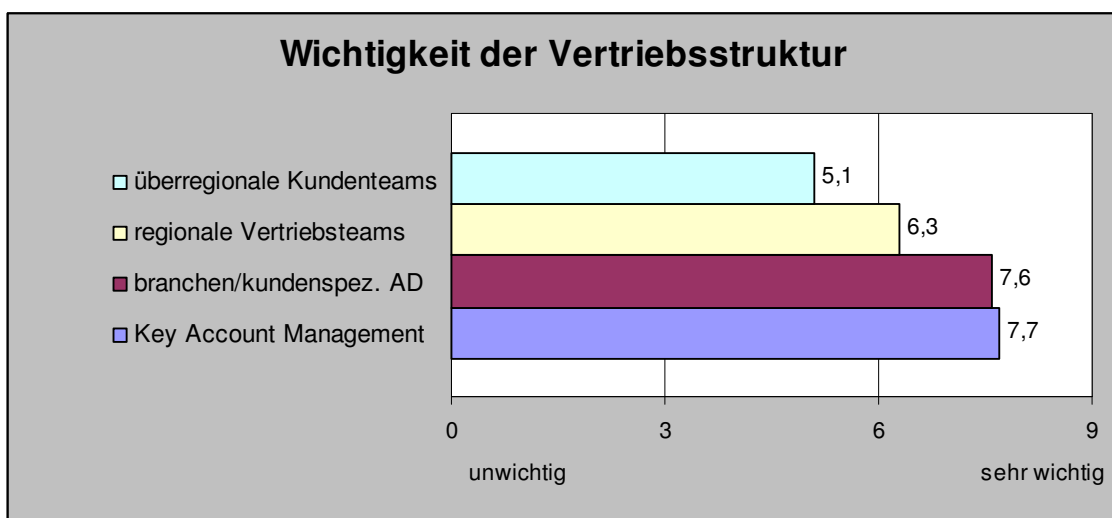
Die beiden wichtigsten strukturellen Elemente für die Umsetzung der Vertriebsziele sind für die befragten Vertriebsexperten:

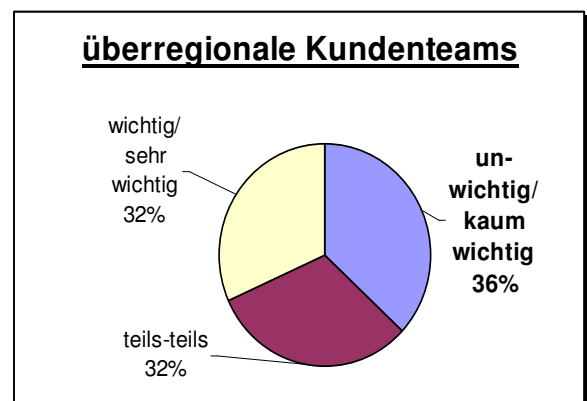
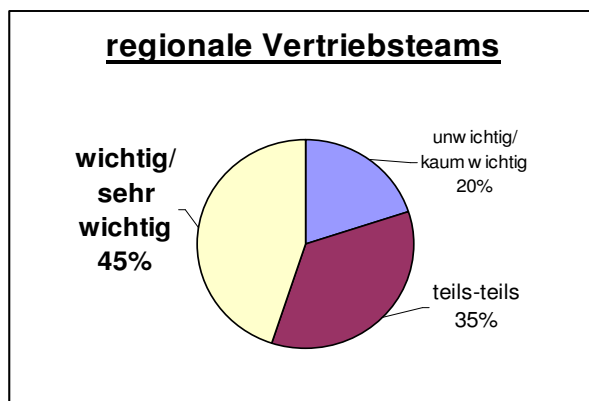
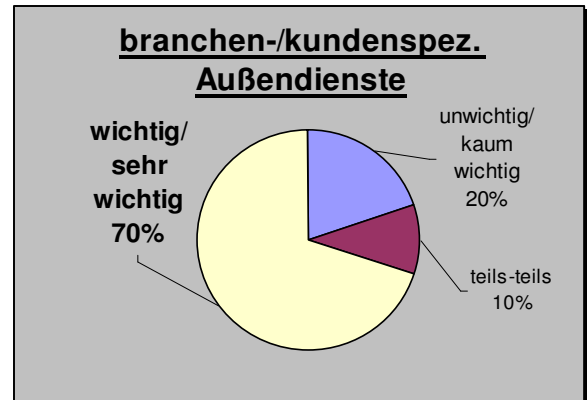
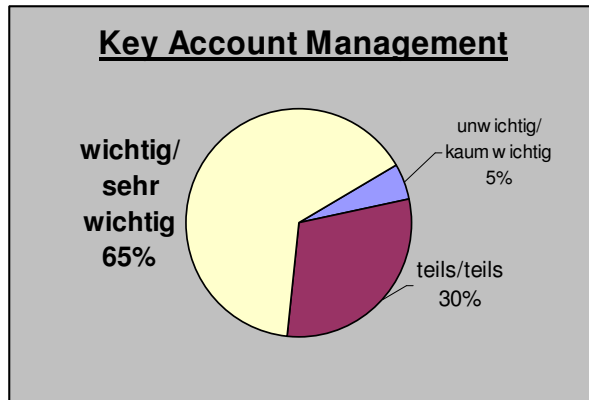
- Key Account Management sowie
- branchen- bzw. kundenspezifische Außendienste.

Dagegen werden überregionale Kundenteams, in denen Vertriebs-AD, Vertriebs-ID und Service kooperieren nur als teilweise wichtig eingeschätzt. Eher wichtig sind da schon regionale Vertriebsteams, in denen VAD und VID regional ansässige Kunden koordiniert bearbeiten.

Strukturell dominieren demnach immer noch „Einzelkämpfer“: der KAM, der ADler, der GVL oder wie auch immer die gebiets-, produkt- und kundenverantwortlichen Vertriebsmitarbeiter heißen.

Dieses Ergebnis bedeutet freilich nicht, dass keine Zusammenarbeit zwischen KAM, regionalem Vertriebs-AD, Innendienst und Service stattfindet. Die muss es geben - allerdings weniger strukturell verankert als manche Vertreter der Team-Idee glauben machen. Begründet mag dies u.a. sein in der Stabilität hierarchischer Strukturen sowie dem hohen Entwicklungs- und Steuerungsaufwand für Teams im Verkauf.





Für 65% bzw. 70% der Befragten sind das Key Account Management bzw. branchen/kundenspezifische Außendienste für die Umsetzung der Vertriebsziele wichtig/sehr wichtig. Diese Wichtigkeit sprechen dagegen schon weniger als die Hälfte der befragten Personen den regionalen Vertriebsteams zu. Und überregionale Kundenteams halten mit 36% die meisten Befragten sogar für kaum wichtig bzw. unwichtig.

**Damit sind die befragten Vertriebsexperten keine ausgesprochenen Anhänger des Teamprinzips im Vertrieb, sondern favorisieren die persönliche Verantwortung des Key Account Managers oder des ADlers, der definierte Kunden in seinem Gebiet eigenverantwortlich bearbeitet.**

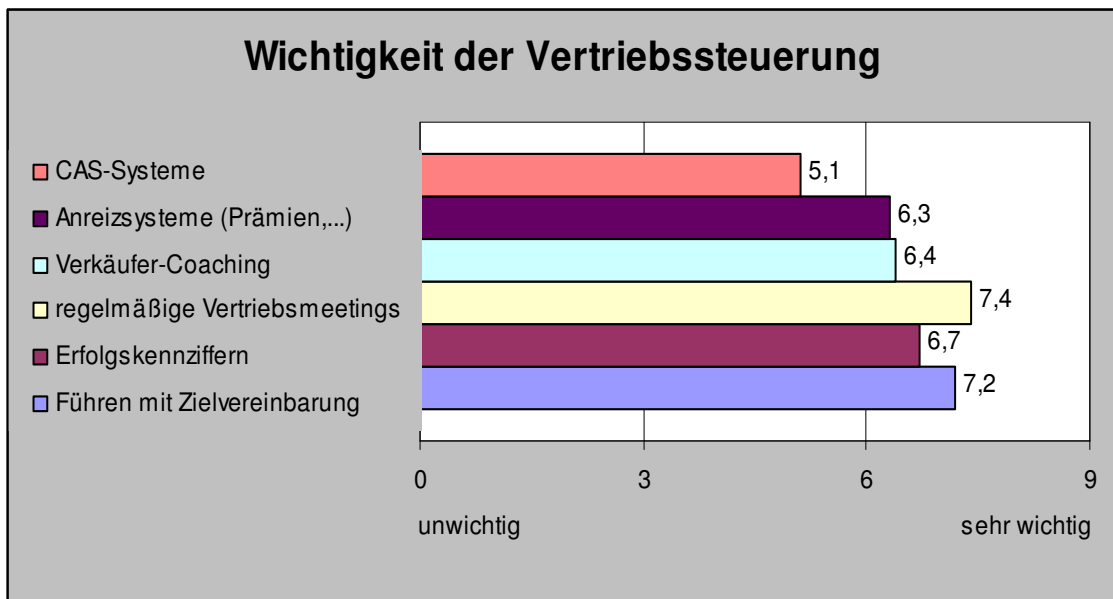


# Vertriebssteuerung

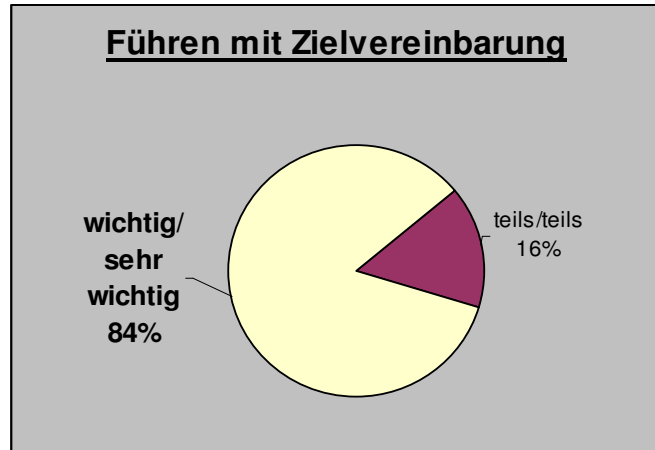
Regelmäßige Vertriebsmeetings sowie Führen mit Zielvereinbarung sind für die Vertriebssteuerung am wichtigsten.

Die beiden Prinzipien „Fordern“ und „Fördern“ zeigen sich auch in der eher wichtigen Rolle, die Erfolgskennziffern und das Coaching der Verkäufer spielen. „Coachen“ schlägt hier knapp „Ködern“ mit Anreizen (Boni, Prämien, Incentives).

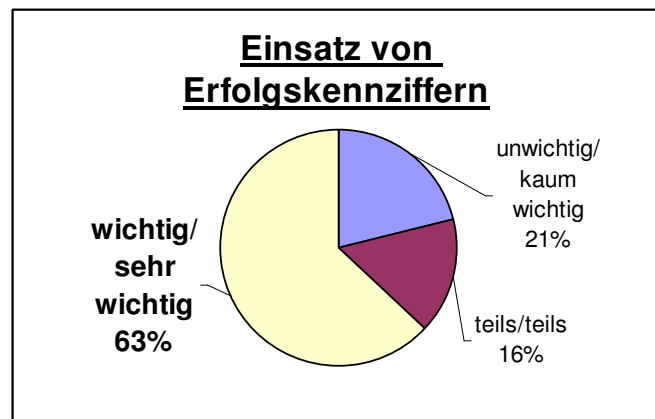
**Dass CAS-Systeme nur als eingeschränkt wichtig bewertet werden, erstaunt. Denn gerade für die effiziente Vertriebssteuerung wird die Computerunterstützung stark propagiert. Eine mangelhafte Implementierung in der Vertriebspraxis mag ein Grund für das ernüchternde Befragungsergebnis sein.**



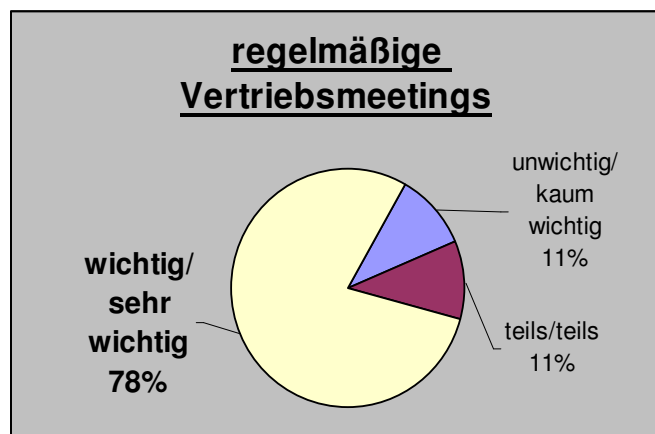
**Ein klares Bekenntnis zum Führen mit Zielvereinbarung! Nicht ein einziger Befragter spricht hier von „kaum wichtig“ oder gar „unwichtig“.**



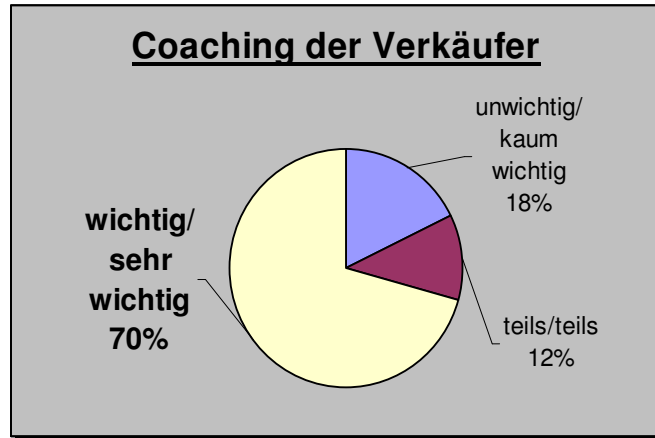
Eine knappe 2/3-Mehrheit hält den Einsatz von Erfolgskennziffern für wichtig bzw. sehr wichtig. Doch immerhin ein Fünftel der Vertriebsprofis teilt diese Ansicht nicht.



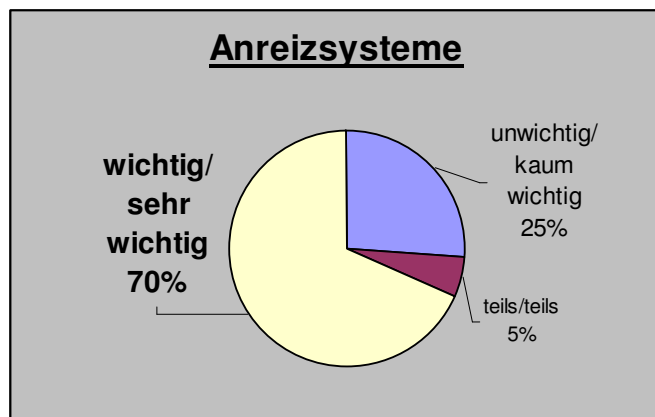
**Regelmäßige Vertriebsmeetings sind für die Erreichung der Vertriebsziele wichtig/sehr wichtig. Diese Überzeugung teilen 78% der Befragten. Demnach existiert ein starker Bedarf an persönlichem Austausch unter den Vertriebskollegen.**



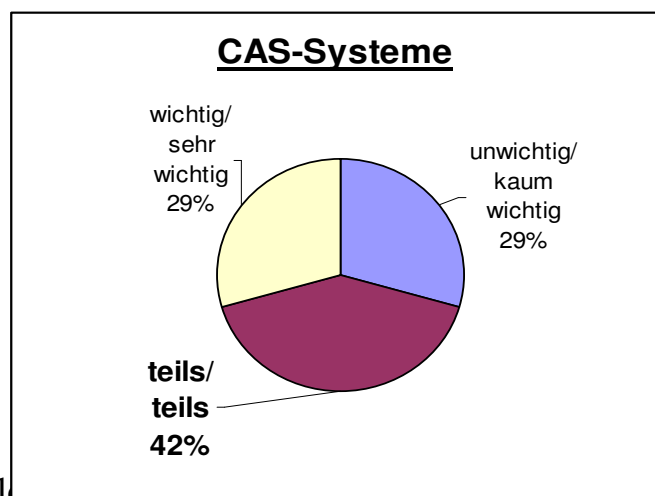
**Auch die individuelle, kontinuierliche Entwicklung der Verkäufer durch Coaching erhält ein deutliches Votum: Coaching ist für die meisten Vertriebsexperten sehr wichtig, um die Vertriebsziele umzusetzen.**



**Ebenso viele Vertriebsexperten sprechen den Anreizsystemen eine wichtige/sehr wichtige Rolle zu. Doch immerhin ein Viertel der Befragten teilt diese Wertung nicht. (Haben die alle ihren Sprenger - „Mythos Motivation“ gelesen?)**

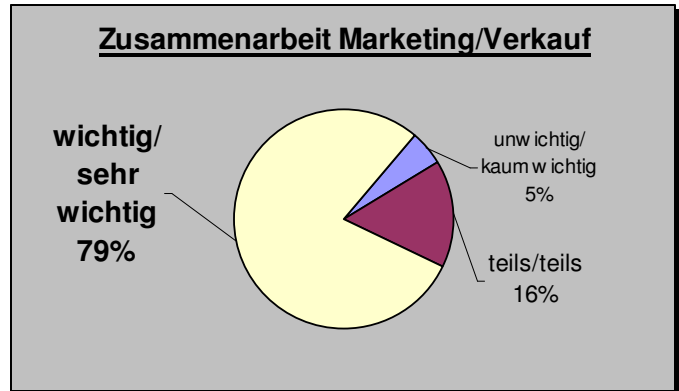


Ein sehr uneinheitliches Bild ergibt die Wertung der CAS-Systeme. Die größte Fraktion (42%) ist sich schlichtweg - noch- nicht schlüssig, was sie von diesen computergestützten Verkaufswerkzeugen halten soll.

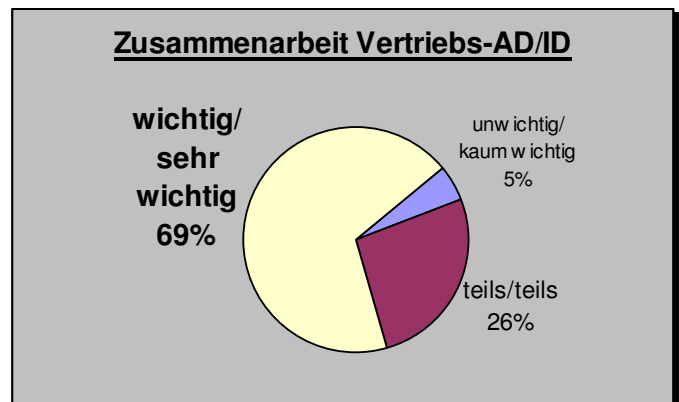




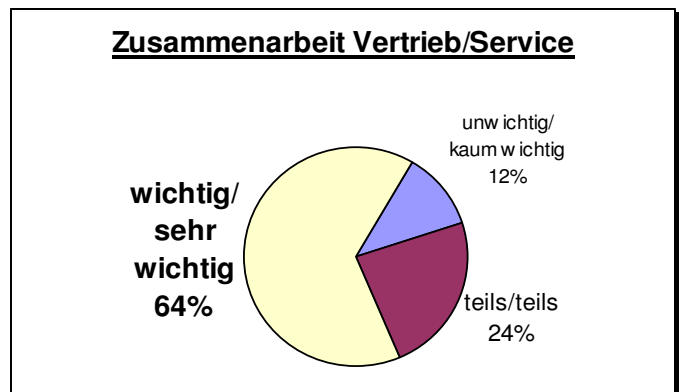
Die Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf ist für eine große Mehrheit der Befragten sehr wichtig bzw. wichtig.



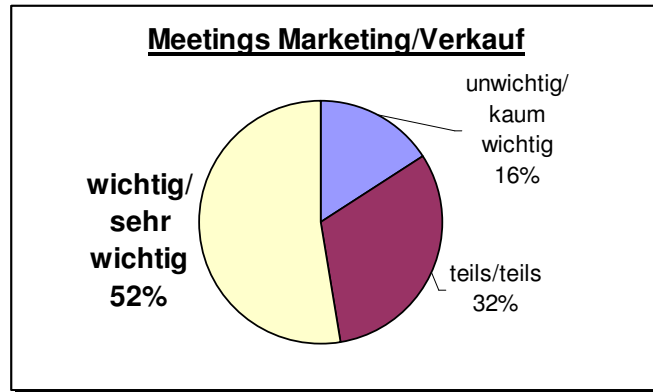
Die Zusammenarbeit von VAD und VID halten 10% weniger für sehr wichtig/wichtig. Um diesen Prozentsatz steigt hingegen der Anteil der „Teils-Teils-Fraktion“.



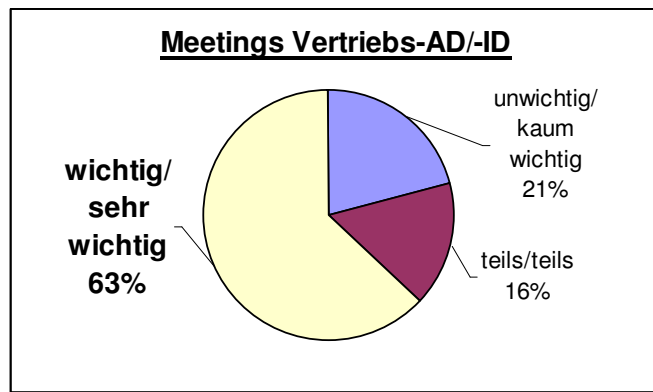
Auch die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Service ist für knapp zwei Drittel der Befragten sehr wichtig/wichtig. Es fällt auf, daß dies immerhin 12% ganz anders sehen.



Wogegen knapp 80% der Befragten die Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf für sehr wichtig/wichtig halten, spricht nur gut die Hälfte diese Wichtigkeit regelmäßigen Marketing/Verkauf-Meetings zu. Zusammenarbeiten statt „Meeten“ ist die Devise.

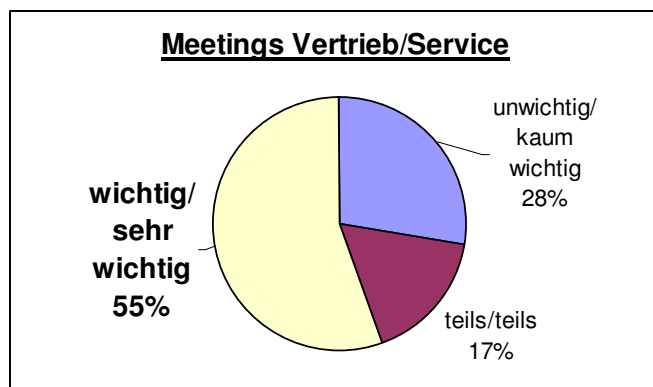


Dagegen werden die Meetings zwischen VAD und VID von knapp zwei Drittel der Befragten als sehr wichtig/wichtig eingestuft. Doch 21% gehören hier der „Unwichtig-Fraktion“ an.



Auch wenn über die Hälfte der Befragten sich für die Wichtigkeit von Vertrieb/Service-Meetings aussprechen, sind diese für 28% der Befragungsteilnehmer unwichtig oder kaum wichtig.

**Hier schlummern Konflikte, wenn Vertreter der Wichtig- und Unwichtig-Fraktion effektiv kooperieren und „meeten“ sollen.**

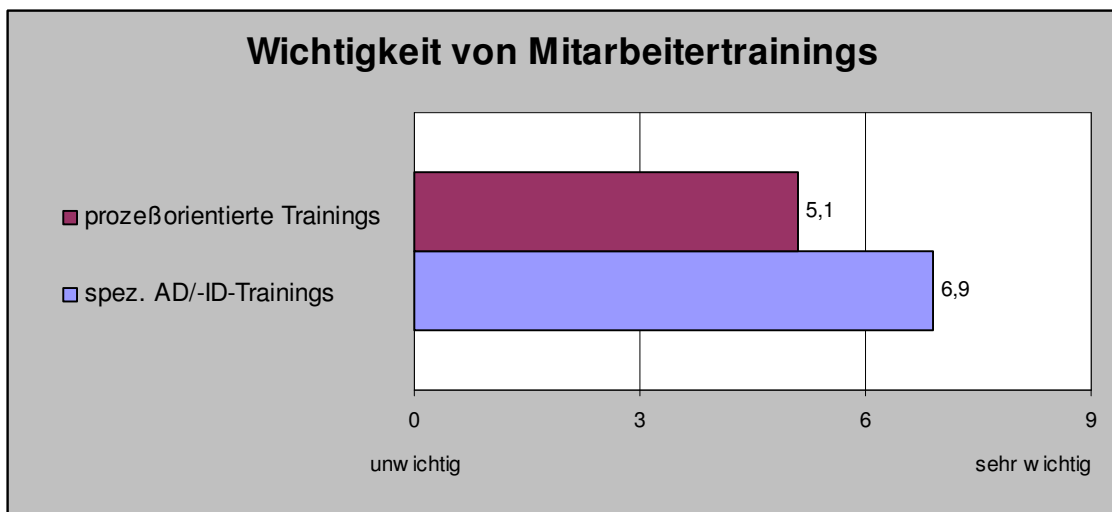


# Mitarbeitertrainings

Dass die aktiv im Vertriebsprozess tätigen Mitarbeiter ein anforderungsgerechtes Qualifikationsprofil aufweisen müssen, scheint unstrittig. Strittig dagegen ist immer wieder die Beantwortung der Frage: Was bringen Trainings für die Umsetzung der Vertriebsziele?

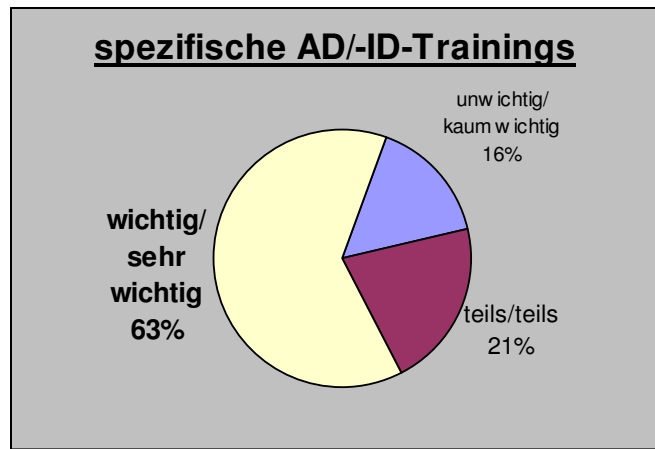
Weiterhin muß sich jeder ernsthafte Verfechter des Prozessgedankens mit folgender Fragestellung auseinandersetzen: Wie sieht der passende Trainingsansatz bzw. die effektive Trainingsgruppe aus, wenn wir im Vertriebsalltag funktionsübergreifend kooperieren? Wie wichtig sind die klassischen Trainings in Funktionsgruppen (z.B. Außendienst, Innendienst)? Wie wichtig am Vertriebsprozeß ausgerichtete Trainings in gemischten Gruppen (z.B. Teilnehmer aus Marketing, VID, VAD oder Verkauf/Service)?

**Die Befragung gibt eine klare Antwort: spezifische Trainings für einzelne Funktionsgruppen werden als wichtiger eingeschätzt als prozessorientierte Trainings. Dies kann allerdings ein Grund dafür sein, dass in der Praxis immer wieder über mangelndes prozessorientiertes Denken und Handeln geklagt wird und viel zu oft noch „Kästchen-Denken“ vorherrscht.**

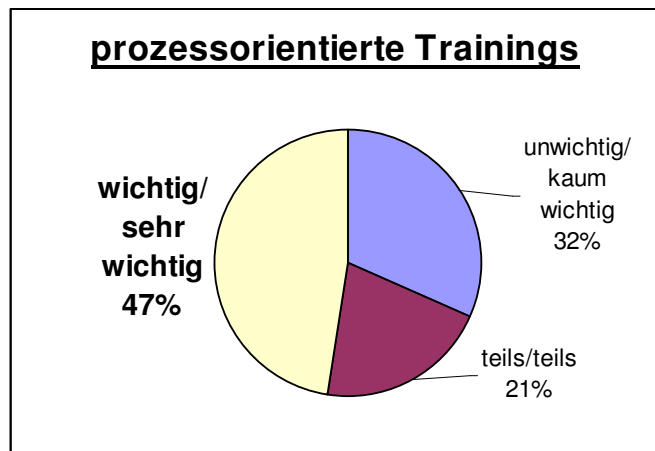


[www.lets-proceed.de](http://www.lets-proceed.de)

**Eine klare absolute Mehrheit der Befragten sieht in spezifischen Mitarbeitertrainings einen wichtigen bzw. sehr wichtigen Beitrag für die Umsetzung der Vertriebsziele.**



Für die prozessorientierten Trainings teilen diese Ansicht nur 47% der Befragten. Ein knappes Drittel sieht in den Prozesstrainings keinen maßgeblichen Beitrag zum Erreichen der Vertriebsziele.



# Verbesserungspotentiale im Vertrieb

Nachdem die hier aufgeführten Elemente auf ihre Wichtigkeit für die Umsetzung der Vertriebsziele untersucht worden sind, interessiert die Frage, in welchen Bereichen Verbesserungspotentiale liegen.

## Vertriebsstruktur:

- Key Account Management
- branchen- bzw. kundengruppenspezifische Außendienste
- regionale Vertriebsteams (z.B. AD/ID im Tandem)
- überregionale Kundenteams (AD, ID, Service)

## Vertriebssteuerung:

- Führen mit Zielvereinbarung
- Einsatz von Erfolgskennziffern
- regelmäßige Vertriebsmeetings
- individuelles Coaching der Verkäufer
- Anreizsysteme (Boni, Prämien, Incentives)
- CAS-Systeme

## Zusammenarbeit im Vertrieb:

- Zusammenarbeit zwischen Marketing und Verkauf
- Zusammenarbeit zwischen Vertriebs-AD und -ID
- Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Service
- regelmäßige Meetings von Marketing und Verkauf
- regelmäßige Meetings von Vertriebs- AD und -ID
- regelmäßige Meetings von Vertrieb und Service

## Weiterqualifizierung:

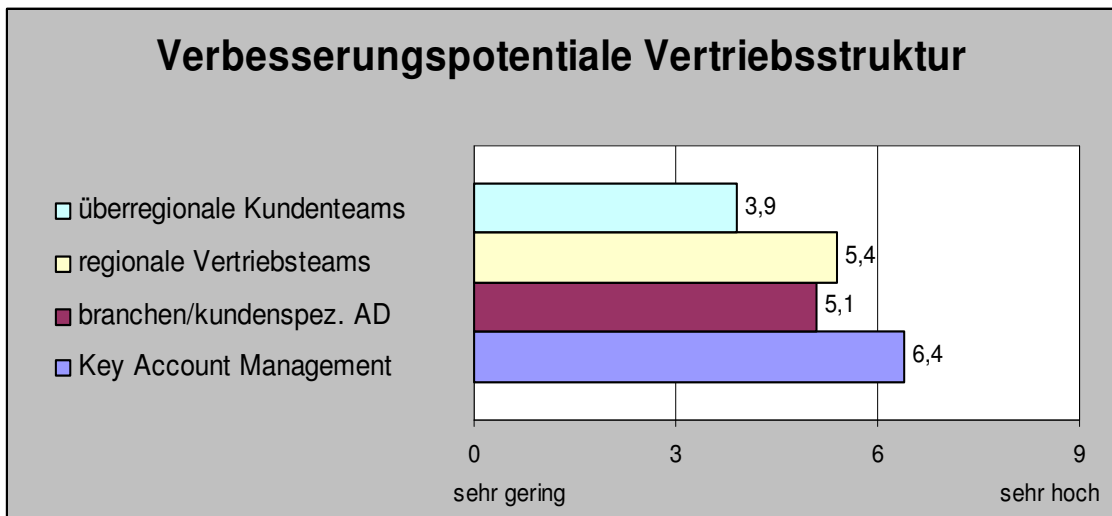
- funktionsspezifische AD- bzw. ID-Trainings
- am Vertriebsprozeß ausgerichtete Trainings mit gemischten Gruppen (z.B. ID/AD, Verkauf/Service)

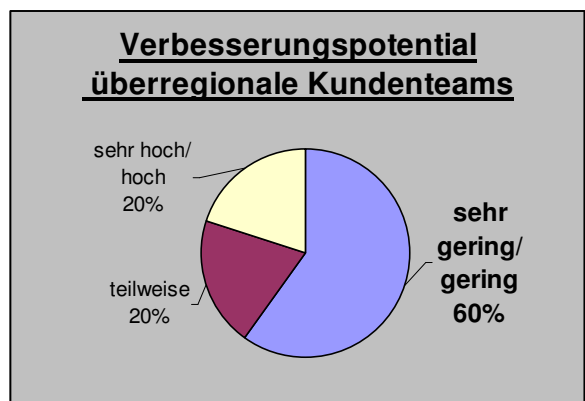
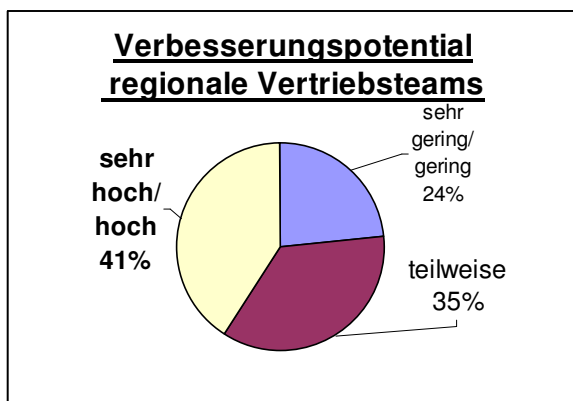
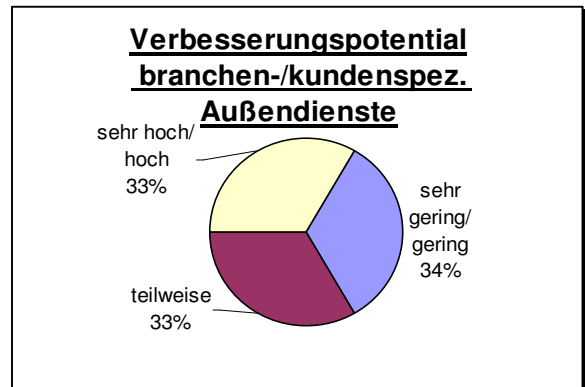
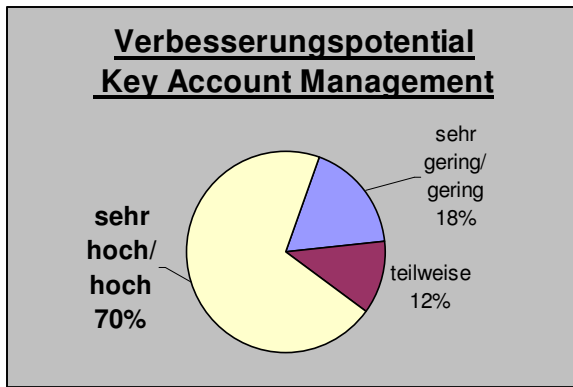
# Verbesserungspotentiale in der Vertriebsstruktur

Die größten Verbesserungspotentiale sehen die befragten Vertriebsprofis im Key Account Management: Diese werden als nahezu „hoch“ (Wert=7) beurteilt.

Verbesserungspotentiale in der Strukturierung der Vertriebsteams - regionale Vertriebsteams, branchen-/kundenspezifische Außendienste - werden nur teilweise gesehen.

Die geringsten Verbesserungspotentiale gibt es bei den überregionalen Kundenteams.





Mit 70% sieht eine große Mehrheit der Befragten sehr hohe/hohe Verbesserungspotentiale im Key Account Management.

Eine ähnlich starkes Votum findet sich nur noch bei der deutlichen Verneinung von Verbesserungspotentialen bei überregionalen Kundenteams: 60% betrachten diese als gering bzw. sehr gering.

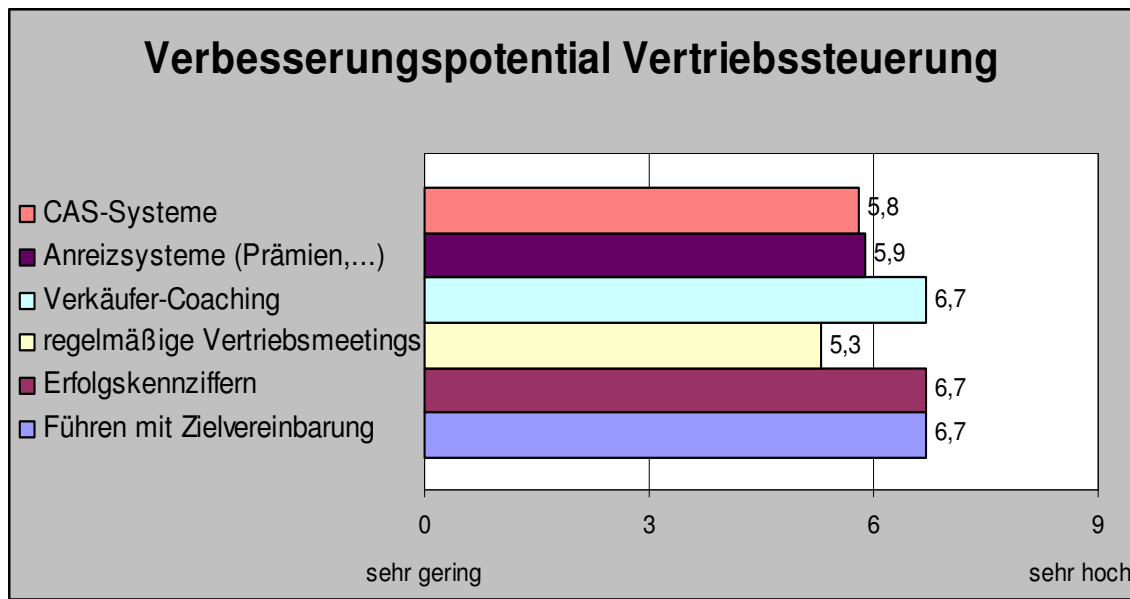
Immerhin 41% der Befragten sehen sehr hohe bzw. hohe Verbesserungspotentiale bei regionalen Vertriebsteams.

# Verbesserungspotentiale in der Vertriebssteuerung

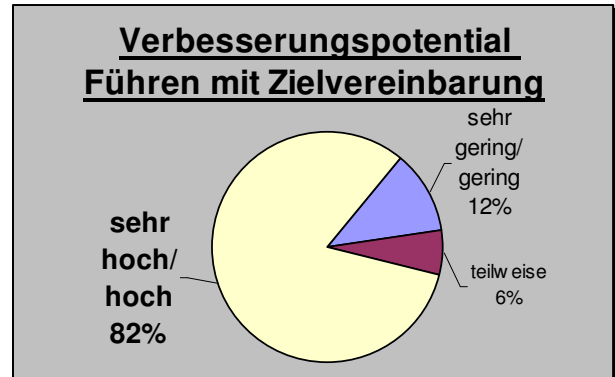
Im Verkäufer-Coaching, im Einsatz von Erfolgskennziffern und im Führen mit Zielvereinbarung liegen nach Einschätzung der Befragten die größten Verbesserungspotentiale.

Doch auch beim Einsatz von CAS-Systemen, bei den Anreizsystemen und der Durchführung von Vertriebsmeetings ist noch manches zu optimieren.

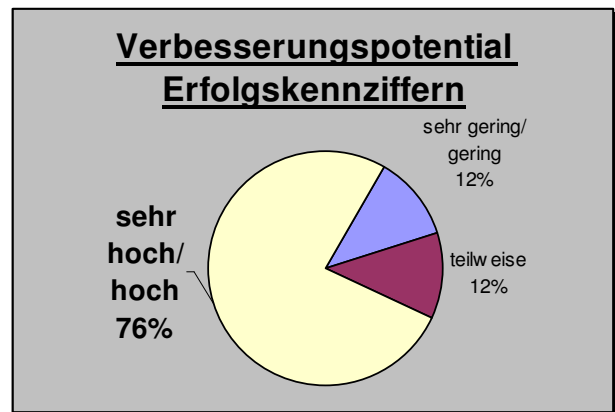
**Obwohl die hier angesprochenen Elemente der Vertriebssteuerung in Praxis und Fachliteratur als „Dauerbrenner“ oder Trendthemen behandelt werden: In der Umsetzung hapert es anscheinend immer noch.**



Eine - überraschend - große Mehrheit der befragten Personen sieht Verbesserungspotentiale bei der Führung mit Zielvereinbarung. Überraschend, weil seit Jahren in der Führungskräfteentwicklung auf das Prinzip „Führen mit Zielvereinbarung“ großer Wert gelegt wird.



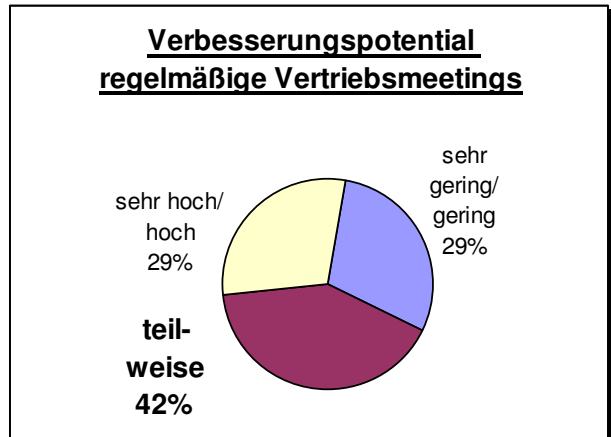
Immer wieder propagiert, doch immer noch zu wenig praktiziert: der Einsatz von Erfolgskennziffern. Deshalb sehen drei Viertel der befragten Vertriebsmanager hier Nachholbedarf.



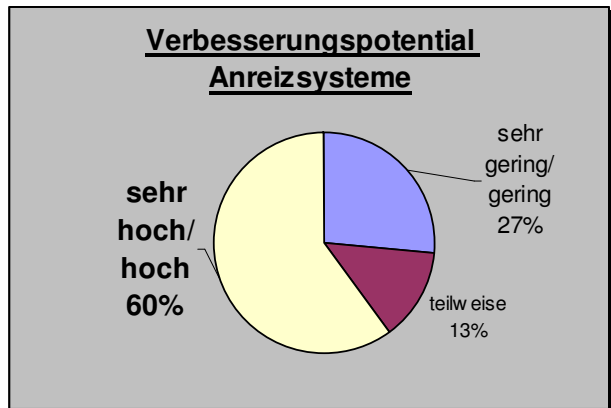
Auch beim Coaching der Verkäufer sehen die Befragten sehr hohe bzw. hohe Verbesserungspotentiale. Bleibt abzuwarten, inwiefern dieser Einschätzung praktische Schritte in den Unternehmen folgen. (Oder sollte „Coaching“ nicht mehr als „trendy“ sein?)



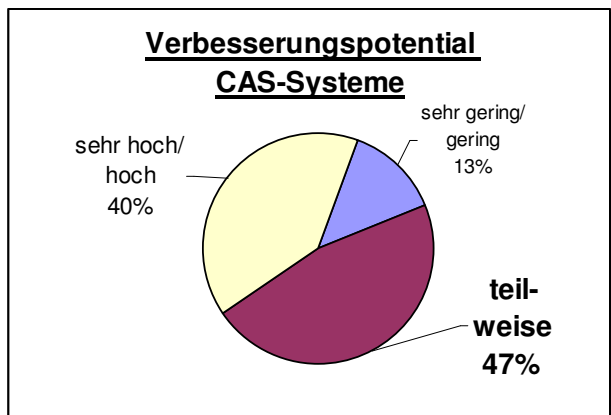
Für die meisten der Befragten liegen in den Vertriebsmeetings nur teilweise Verbesserungspotentiale. Es ergibt sich ein sehr uneinheitliches Meinungsbild.



60% der Befragten sind der Ansicht, daß in den Anreizsystemen (Prämien, Boni,...) Verbesserungen möglich sind. Dagegen sehen hier 27% nur sehr geringe oder geringe Verbesserungspotentiale.



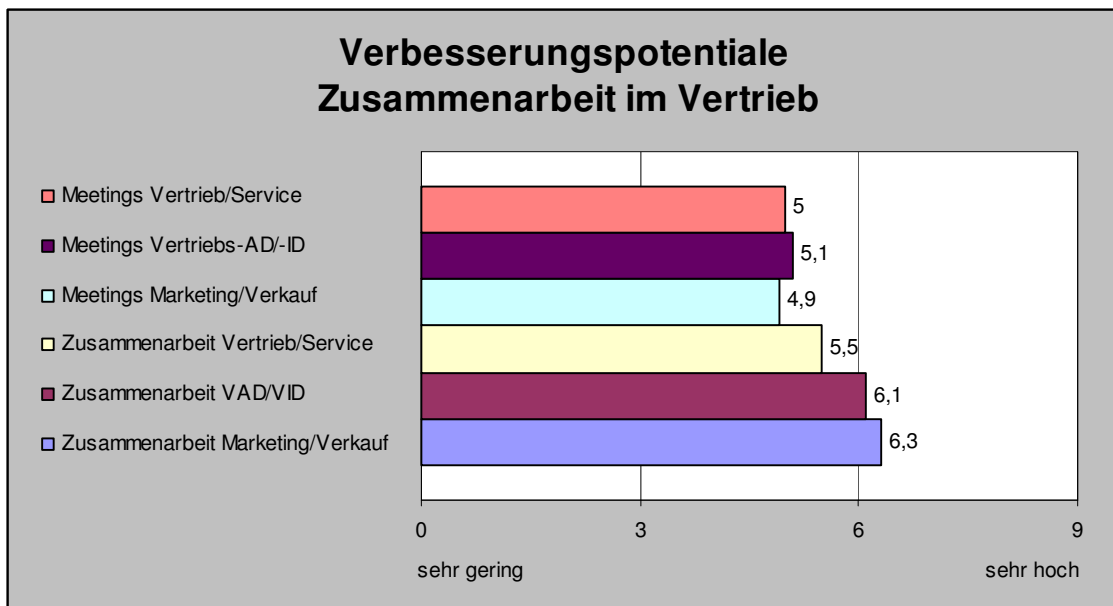
Für einen Großteil der befragten Vertriebsexperten kann der Einsatz von CAS-Systemen durchaus optimiert werden. Ein sehr hohes/hohes Verbesserungspotential sehen aber nur 40% der Befragten.



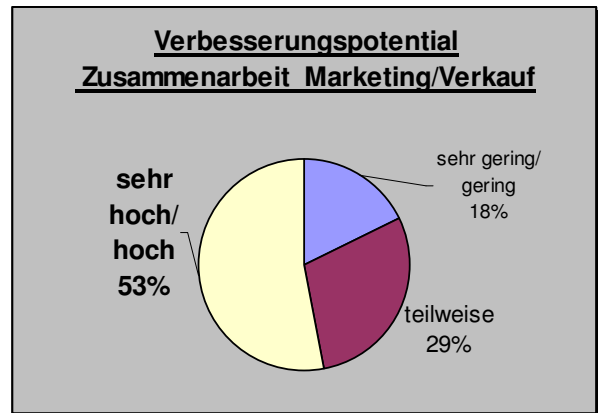
# Verbesserungspotentiale in der Zusammenarbeit im Vertrieb

Besonders die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Verkauf scheint verbesserungswürdig, aber auch zwischen Vertriebs-AD und -ID.

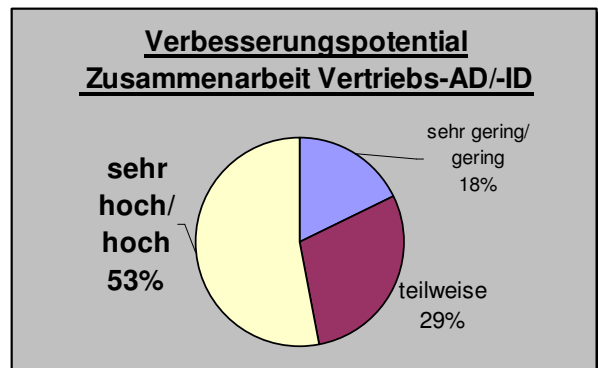
Eher teilweise Verbesserungspotentiale sehen die Befragten in der Zusammenarbeit zwischen Service und Vertrieb sowie in der „Meetings-Kultur“.



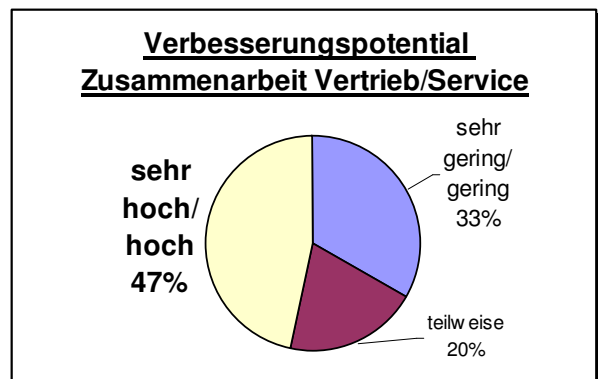
Über die Hälfte der Befragten sieht in der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Verkauf sehr hohe /hohe Verbesserungspotentiale.



Ebenso viele der Befragten sehen ein sehr hohes bzw. hohes Verbesserungspotential in der Zusammenarbeit zwischen Vertriebs-AD und Vertriebs-ID.



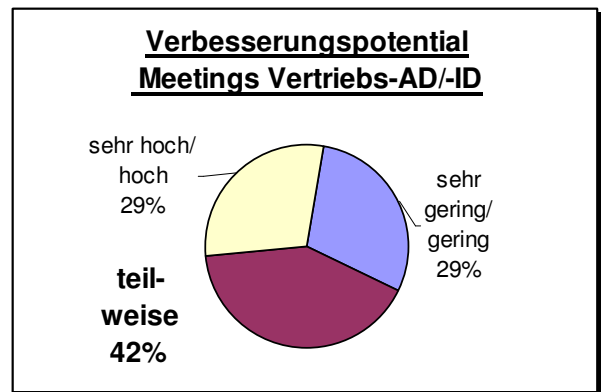
Obwohl 47% der befragten Vertriebsprofis hohe Verbesserungspotentiale in der Zusammenarbeit von Vertrieb und Service sehen, verneint dies immerhin ein Drittel der Befragten.



Auch wenn die meisten Befragten Verbesserungschancen bei den Marketing/Verkauf-Meetings sehen, schließt ein gutes Drittel dies aus.

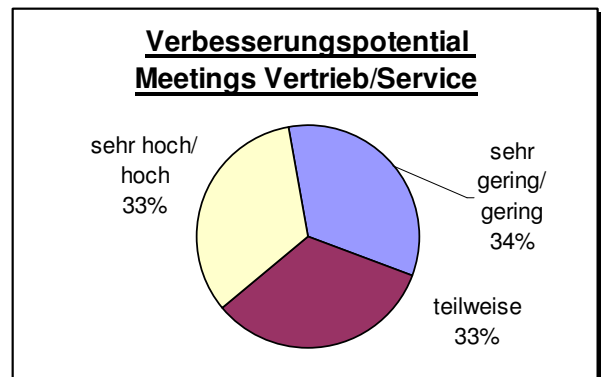


Daß sich beim Thema „Meeting“ scheinbar die „Geister scheiden“, zeigt der Blick auf die Vertriebs-AD/ID-Meetings.



Ein klares Unentschieden ist das Resultat bei den Meetings von Vertrieb und Service.

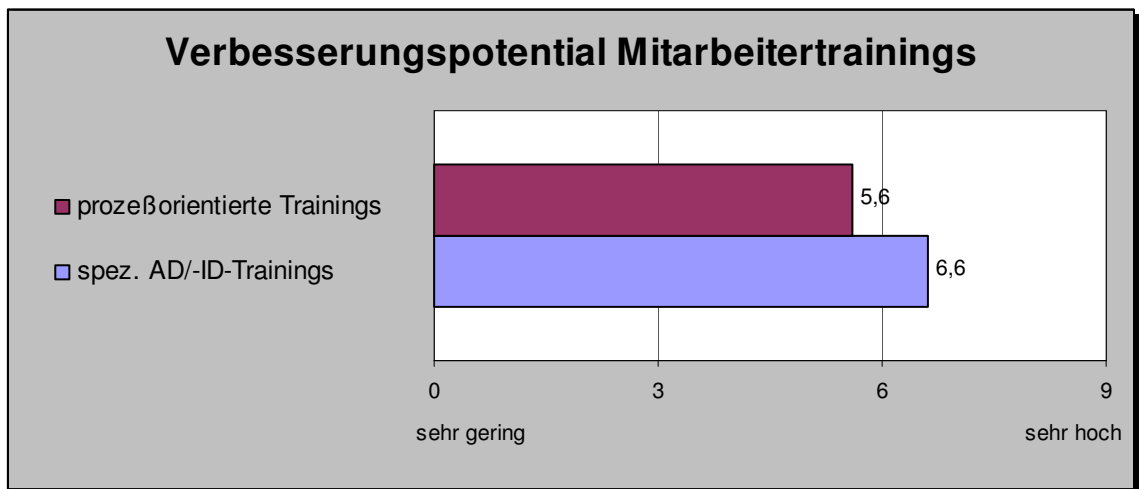
**Die Einschätzung der Verbesserungspotentiale in Zusammenarbeit und Meetings ist recht zwiespältig.**



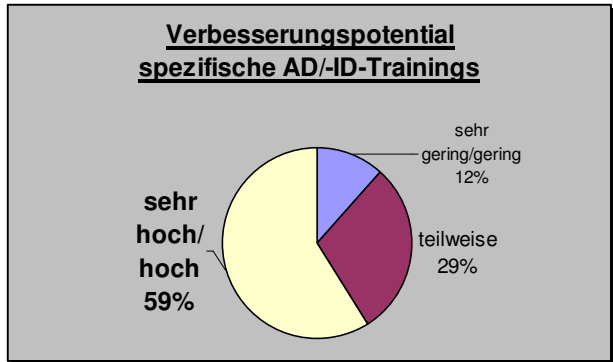
# Verbesserungspotentiale im Mitarbeitertraining

Die befragten Vertriebsexperten sehen bei den spezifischen Mitarbeitertrainings größere Verbesserungspotentiale als bei den prozessorientierten Trainings.

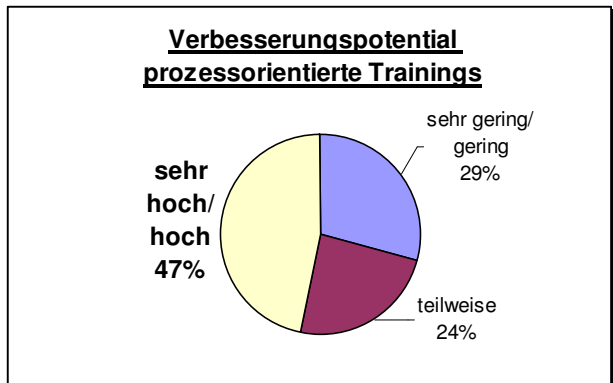
Das Ergebnis zeigt allerdings deutlich: Ob Prozesstraining oder Training in Funktionsgruppen (Außendienst, Innendienst, Service) - es kann einiges verbessert werden.



Die auf bestimmte Mitarbeitergruppen zugeschnittenen Trainings bergen ein hohes bis sehr hohes Verbesserungspotential in sich. Dieser Ansicht ist die Mehrheit der befragten Vertriebsprofis.



Fast die Hälfte der Befragten sieht ebenfalls bei den prozessorientierten Trainings ein hohes Verbesserungspotential. Knapp 30% sind dagegen ganz anderer Meinung.



# Wichtigkeit und Verbesserungspotential in der Gegenüberstellung

Wo besteht Handlungsbedarf?

Um diese Frage beantworten zu können, haben wir untersucht, bei welchen für die Umsetzung der Vertriebsziele wichtigen Elementen die befragten Vertriebsprofis Verbesserungspotentiale sehen.

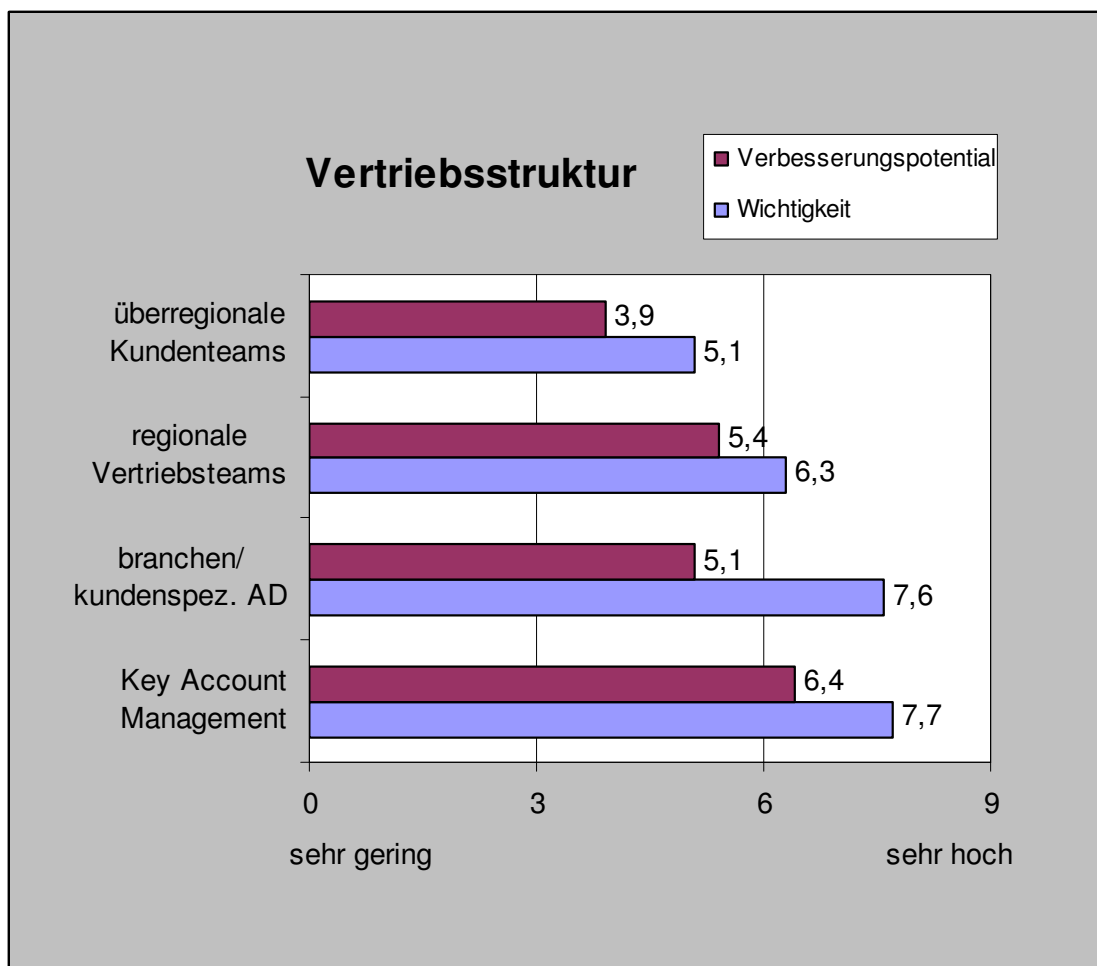
Denn: Was unwichtig, aber zu verbessern ist, wird bestenfalls zur Kür.

Die Pflicht jedoch lautet: Die größten Verbesserungschancen in den vertriebswichtigsten Bereichen zu ergreifen.

# Vertriebsstruktur

Der größte Handlungsbedarf existiert im Key Account Management. Das KAM ist zusammen mit dem branchen- bzw. kundenspezifischen Außendienst für die Umsetzung der Vertriebsziele am wichtigsten. Allerdings liegen in der Gestaltung und Umsetzung des Key Account Managements auch die größten Verbesserungspotentiale.

Beim Aufbau branchen-/kundenspezifischer Außendienste haben die Unternehmen „ihre Hausaufgaben“ weitgehend gemacht, so dass nur Teilbereiche verbessert werden können.

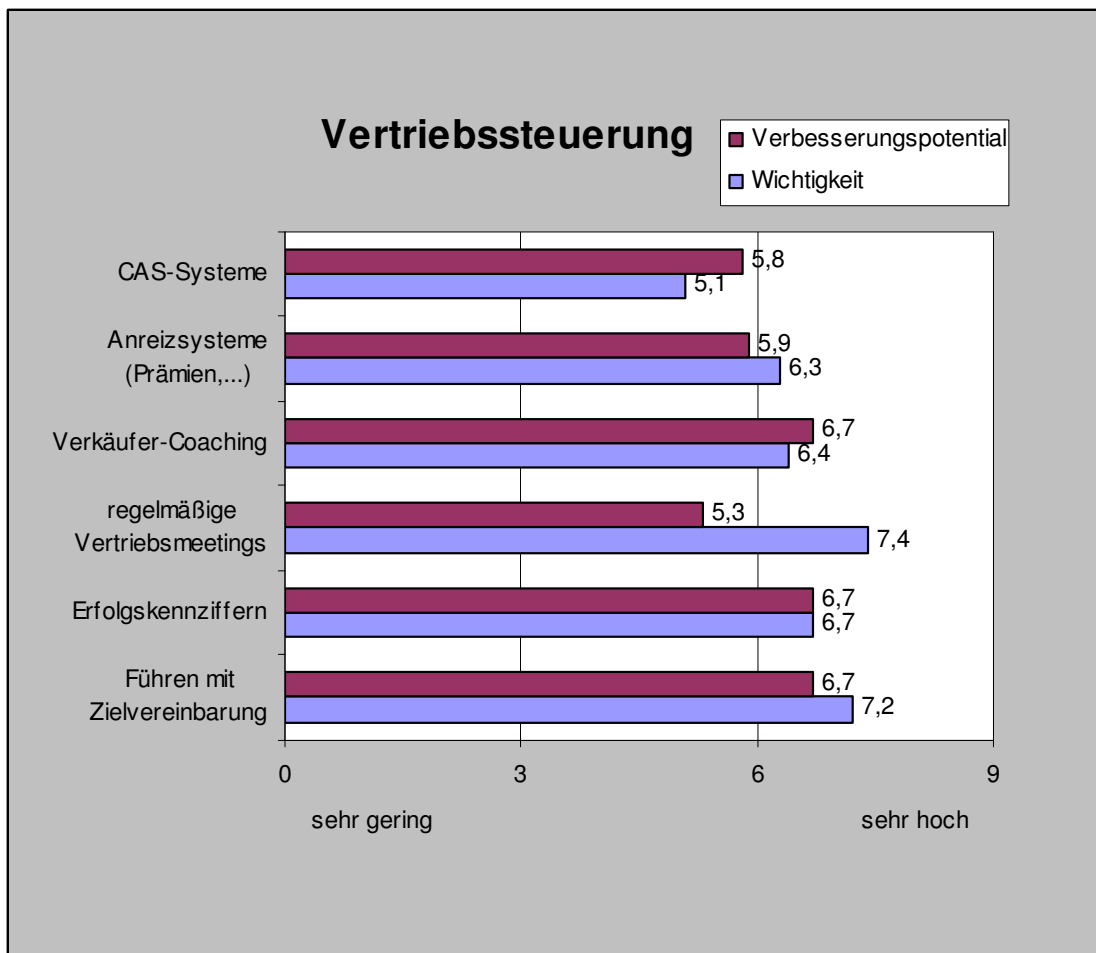


# Vertriebssteuerung

Der Handlungsbedarf kann wie folgt priorisiert werden:

1. Führen mit Zielvereinbarung
2. Einsatz von Erfolgskennziffern
3. Verkäufer-Coaching.

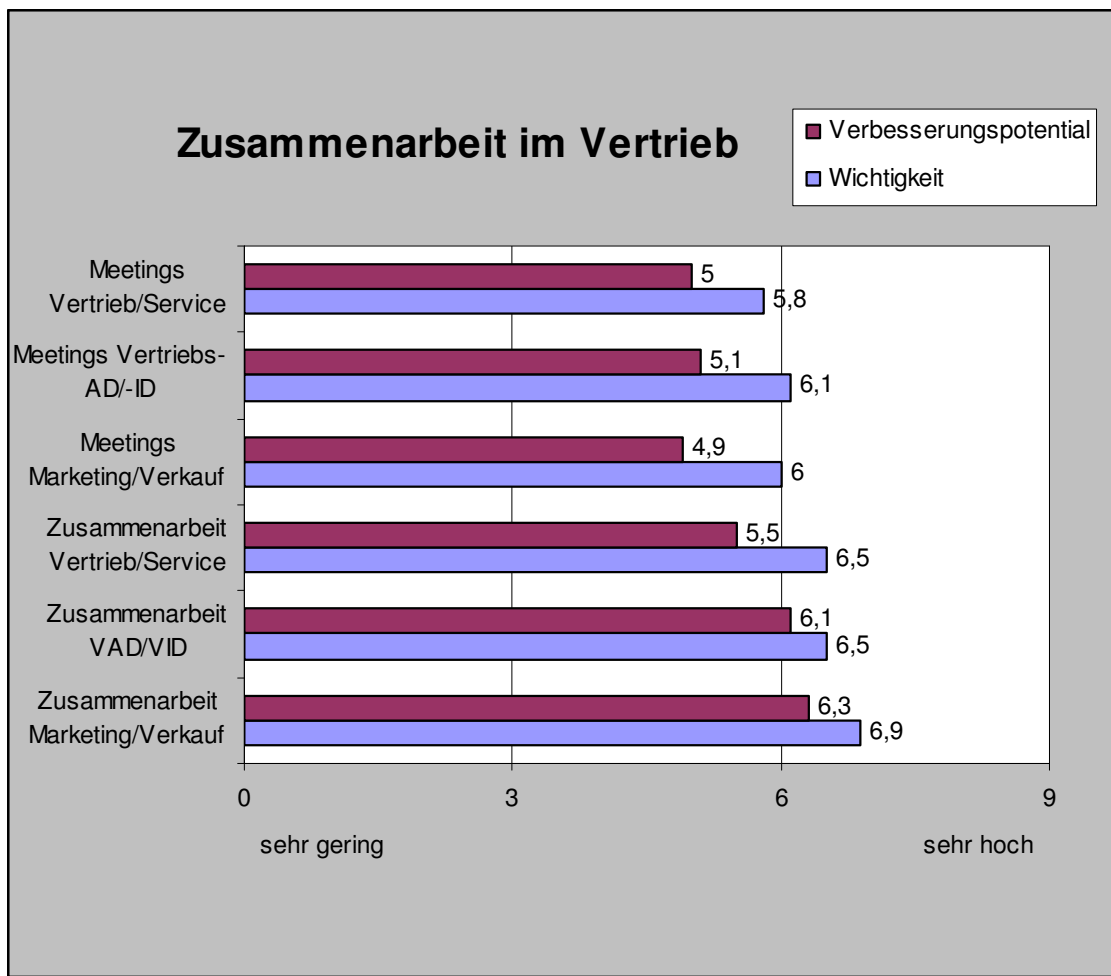
Diese Elemente der Vertriebssteuerung sind für die Umsetzung der Vertriebsziele wichtig, gleichzeitig weisen sie deutliche Defizite - Verbesserungspotentiale - auf.



## Zusammenarbeit im Vertrieb

Nach den vorliegenden Ergebnissen können besonders die Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf sowie von Vertriebs-AD und -ID Verbesserungsimpulse vertragen. Denn beide Schnittstellen sind wichtig und erreichen im Verbesserungspotential annähernd hohe Werte.

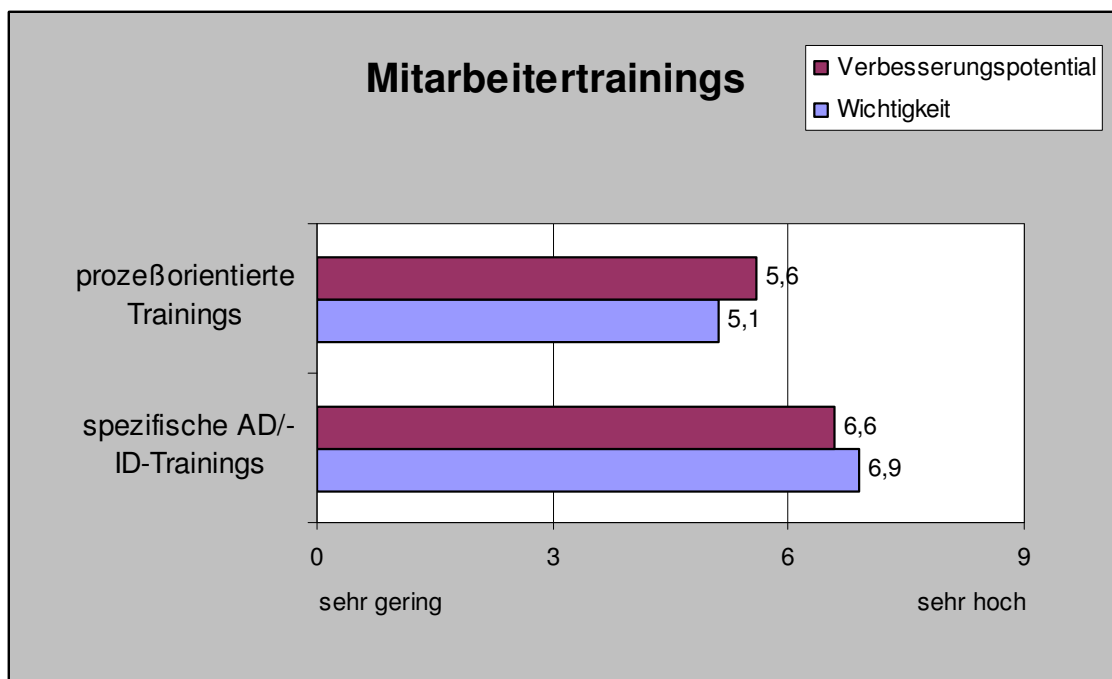
Darüber sollte aber auch die Zusammenarbeit von Vertrieb und Service nicht vergessen werden.



# Mitarbeitertrainings

Die „klassischen“ Trainings für funktional definierte Trainingsgruppen (allen voran für den AD) werden von den Vertriebsprofis als wichtig für die Umsetzung der Vertriebsziele eingeschätzt. Doch so wirksam wie erwartet scheinen diese Trainings nicht zu sein. Schließlich werden die Verbesserungspotentiale als nahezu hoch eingeschätzt. Es gibt also manches zu verbessern in der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Trainingsmaßnahmen.

Auch wenn die prozessorientierten Trainings nach Meinung der befragten Unternehmen nicht ganz so wichtig sind, wird bei ihnen ein bemerkenswertes Verbesserungspotential gesehen.



# Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

## **Die Bedeutung der Vertriebsprozesse**

Die beiden Vertriebsprozesse Potentialausschöpfung und Neukundengewinnung sind für die Umsetzung der Vertriebsziele am wichtigsten. 78% bzw. 89% der Vertriebsexperten vertreten diese Meinung. Annähernd wichtig ist die Neuprodukteinführung, eher durchschnittlich wichtig das Cross-Selling.

## **Der Einfluss der verschiedenen Funktionen auf die Vertriebsprozesse**

Der Vertriebsaußendienst beeinflusst alle vier Vertriebsprozesse maßgeblich. Nur in der Neuprodukteinführung dominiert das Marketing. Vertriebsinnendienst und Kundendienst beeinflussen die Vertriebsprozesse nur schwach - sogar das Cross-Selling und die Potentialausschöpfung. Vertriebsorientierung im Vertriebs-ID und Kundendienst ist häufig also noch Wunschdenken. Obwohl gerade die VID- und KD-Mitarbeiter ihre Kundenkontakte besser für Zusatz- und Nachverkäufe nutzen könnten. Voraussetzung dafür ist eine stärkere Integration in den Vertriebsprozess durch z.B. vertriebsspezifische Ziele, die Übertragung von Verantwortung und (Entscheidungs)Kompetenz sowie die Entwicklung der verkäuferischen Kompetenz.

## **Die Wichtigkeit vertriebsrelevanter Elemente**

Vertriebsstruktur: Die beiden wichtigsten strukturellen Elemente des Vertriebs sind für die Befragten das Key Account Management sowie die branchen- und kundengruppenspezifischen Außendienste. Die persönliche Verantwortung des Außendienstlers steht bei den Vertriebsprofis höher im Kurs als das Teamprinzip.

Vertriebssteuerung: Regelmäßige Vertriebsmeetings und Führen mit Zielvereinbarung sind die beiden wichtigsten Instrumente der Vertriebssteuerung. Weiterhin bedeutsam sind Erfolgskennziffern sowie Verkäufer-Coachings. Dagegen machen die Befragten bei den CAS-Systemen Einschränkungen.

Zusammenarbeit im Vertrieb: Marketing und Verkauf sollen´s primär „richten“, wobei zwei Drittel der Befragten auch auf den Beitrag von Service und Vertriebsinnendienst Wert legen. Dagegen wird die zielführende Wirkung von Meetings mit Abstrichen versehen.

Mitarbeitertrainings: Maßgeschneiderte Trainings für funktionale Trainingsgruppen sind wichtiger als prozessorientierte Trainings in gemischten Gruppen.

## Verbesserungspotentiale

### Vertriebsstruktur

Klarer Nachholbedarf liegt nach Ansicht der befragten Vertriebsexperten in der Gestaltung und Umsetzung des Key Account Managements. Aufmerksamkeit sollte auch dem Aufbau und Einsatz von regionalen Vertriebsteams geschenkt werden, denn hier liegt das zweithöchste Verbesserungspotential.

### Vertriebssteuerung

Zur Optimierung der Vertriebssteuerung sollten Unternehmen besonders das Führen mit Zielvereinbarung, den Einsatz von Erfolgskennziffern und die Durchführung der Verkäufer-Coachings auf den Prüfstand nehmen. Geprüft sollte auch werden, inwiefern spezifische Ziele und Erfolgskennziffern aus den Vertriebsprozessen für den Vertriebsinnendienst und den Kundendienst abgeleitet werden können. Neben das VAD-Coaching kann ebenso ein Coaching für VID und KD treten. Gezielte Eingriffe und Impulse können sich nachhaltig auf die Verkaufsergebnisse auswirken.

### Zusammenarbeit im Vertrieb

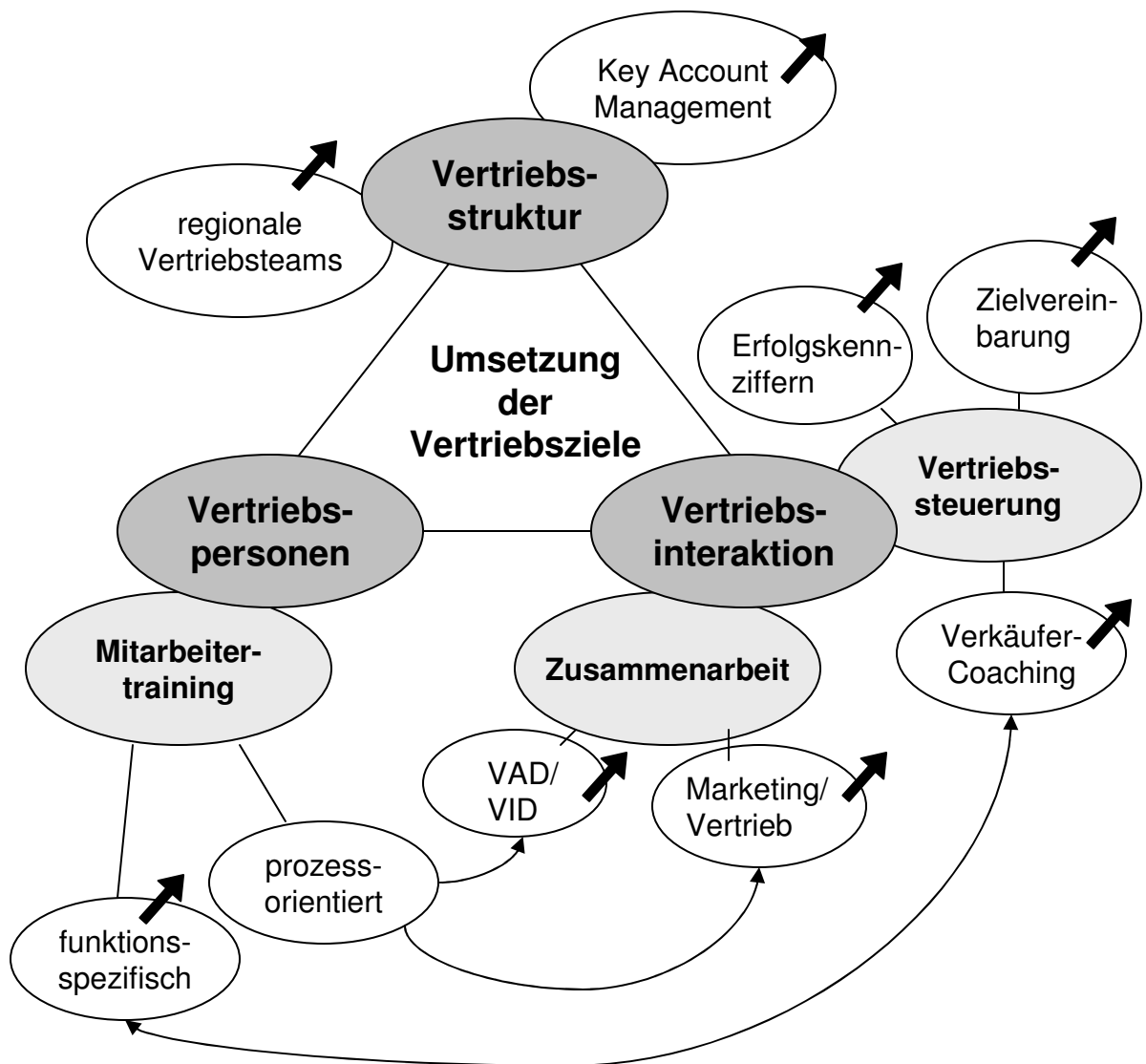
Verbesserungswürdig erscheint vor allem die Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf sowie Vertriebsaußen- und Vertriebsinnendienst. Eine Bestandsaufnahme der jeweiligen Verantwortung und Kompetenz in den Vertriebsprozessen macht schnell klar, wodurch z.B. die Neukundengewinnung oder Potentialaus-schöpfung angekurbelt werden kann und wie die Mitarbeiter im Vertriebsinnendienst verkaufsaktiver werden können.

### Mitarbeitertrainings

Gerade bei den klassischen Trainings („Verkaufen im Außendienst“) sehen die befragten Vertriebsexperten Handlungsbedarf. Besonders wichtig erscheint hier, dass die Vertriebstrainings in ein Umsetzungskonzept integriert werden. Dies bedeutet, dass die Trainings auf die Vertriebsstrategie abgestimmt sind und ein konsequenter Praxistransfer durch individuelle Coachings der Verkäufer erfolgt. Weiterhin bietet sich an, die Trainings stärker als bisher auf die Vertriebsprozesse auszurichten. Grundsätzlich erscheint es sinnvoll, hierbei stärker als bisher auf die „verkäuferische“ Qualifizierung des VID und des KD zu achten. Denn nur wenn die Mitarbeiterin im Verkaufsinendienst fähig ist, im Kundentelefonat Informationen zu gewinnen und eine Zusatzleistung nutzenorientiert anzusprechen, wird sie verkaufsaktiv handeln. Gleiches gilt für den Kundendienstler vor Ort, der die Chance hat, Serviceverträge zu verkaufen.

[www.lets-proceed.de](http://www.lets-proceed.de)

# Ansatzpunkte zur Optimierung der Vertriebsorientierung ↗





# Let´s proceed!

Proceed ist ein Zusammenschluss von erfahrenen Vertriebsoptimierern und Verkaufstrainern.

Wenn Sie mehr über unsere Arbeitsschwerpunkte erfahren möchten, kontaktieren Sie uns!

## **Uwe Scholze**

Edigheimer Straße 100

67069 Ludwigshafen

fon 0621-5290400

fax 0621-5290401

e-mail [Uwe-Scholze@lets-proceed.de](mailto:Uwe-Scholze@lets-proceed.de)